# Unternehmen

10 Auf der Suche nach virtuellen Erfolgen
11 Twitter findet keinen Käufer
14 Nein zu Datenlieferungen an die USA
15 Ems-Chemie verfehlt Erwartungen

# «Wir sind ein Vorreiter der Digitalisierung»

**Ulrich Spiesshofer,** CEO von ABB, äussert sich über seine Wachstumspläne für den Industriekonzern und über das Verhältnis zu Grossaktionär Cevian.

Ulrich Spiesshofer, CEO von ABB, hat es nicht leicht. Der Automations- und Energietechnikkonzern leidet unter einer Wachstumsschwäche. Im Interview mit «Finanz und Wirtschaft» erläutert Spiesshofer, wie er mit einem Ausbau des digital unterstützten Angebots und mit mehr unternehmerischen Freiheiten für die Divisionen wieder wachsen will. Zudem sitzt Spiesshofer mit der schwedischen Beteiligungsgesellschaft Cevian Capital ein aktiver Aktionär im Nacken, der die Abspaltung der Division Stromnetze fordert. Spiesshofer entschied, die Sparte zu behalten und unter dem Dach von ABB zu transformieren. Trotz unterschiedlichen Ansichten will er am freundlichen, konstruktiven und offenen Dialog mit Cevian festhalten.

**Herr Spiesshofer, der Umsatz von ABB ist seit 2014 rückläufig. Hat Ihr Konzern ein Wachstumsproblem?**
Wir sehen uns mit zwei Effekten konfrontiert: Da wir in Dollar bilanzieren, spüren wir auf der einen Seite die Dollar-Aufwertung massiv. Auf der anderen Seite ist es tatsächlich so, dass einige unserer Endmärkte deutlich geschrumpft sind, vor allem in den Prozessindustrien. Darum ha-

*«Wir geben den Divisionen mehr Eigenverantwortung, damit sie noch agiler mit Kunden arbeiten können.»*

ben wir in Wachstumssegmenten Gas gegeben – bei Angeboten für die Nahrungs- und Genussmittelindustrie sowie in der Robotik sind wir gut unterwegs. Die vergangenen zwölf Monate war denn auch der Umsatz konstant. Damit können wir selbstverständlich nicht zufrieden sein.

**Wie wollen Sie das Problem lösen?**
Wir haben am Investorentag eine umfassende Wachstumsagenda vorgestellt: Erstens stellen wir unsere Divisionen noch schlanker und marktorientierter auf und geben ihnen mehr Eigenverantwortung und Freiheiten, um noch aktiver in den Märkten voranzugehen. Zweitens forcieren wir die Digitalisierung. Wir haben eine fantastische, digital unterstützte Produktpalette, mit der wir auch in schwierigen Märkten Kunden gewinnen können. Drittens werden wir die Wachstumsbereiche, die wir heute haben, noch stärker fördern und mit unserer neuen Markenpositionierung unterstützen.

BILD: RENE RUIS/KEYSTONE

Ulrich Spiesshofer: «Wir haben die Hauptverwaltung 30% reduziert.»

## Zur Person

**Der gebürtige Süddeutsche Ulrich Spiesshofer arbeitet seit 2005 bei ABB.** Damals wurde er Chef der Unternehmensentwicklung. 2010 stieg der 52-Jährige zum Chef der Division Industrieautomation und Antriebe auf. **2013 folgte die Ernennung zum CEO.** In dieser Funktion verpasste Spiesshofer 2014 der ABB eine neue Strategie – die sogenannte Next Level Strategy. Vor ABB stand Spiesshofer für drei Jahre in Diensten von Roland Berger Strategy Consultants, wo er am Sitz Schweiz Senior Partner und Global Head Operations Practice war. Zu Roland Berger wechselte Spiesshofer von A. T. Kearney, ebenfalls ein international aktives Beratungsunternehmen. Hier war er in verschiedenen Funktionen zunächst in Deutschland, dann in Australien und schliesslich in der Schweiz tätig. **Spiesshofer besitzt einen Doktortitel in Wirtschaftswissenschaften** der Universität Stuttgart.

mit entsteht eine der grössten Cloud-Plattformen in der Industrie.

**Warum kann ABB mit einem Ausbau des digitalen Angebots wachsen?**
Wir können mit digital unterstützten Angeboten für unsere Kunden einen grossen Mehrwert schaffen. In der Öl- und Gasindustrie etwa steigt die Verfügbarkeit von Antrieben dank der stetigen Überwachung durch unsere intelligenten Sensoren enorm. Damit haben wir ein sehr attraktives Angebot in einem zurzeit sehr schwierigen Markt.

**Am Investorentag haben Sie auch gesagt, dass Sie die Sparbemühungen im Bereich der Büroangestellten verstärken wollen. Sind damit Entlassungen verbunden?**
Wir haben erklärt, dass wir das Sparziel im Angestelltenbereich erhöhen können, weil unsere Mannschaft bisher einen so guten Job gemacht hat. Dabei geht es nicht nur um die Anpassung von Kapazitäten, sondern auch um organisatorische Massnahmen. Wir werden jetzt statt Einsparungen von 1 Mrd. $ solche von 1,3 Mrd. $ erzielen.

**Werden am Hauptsitz von ABB in Oerlikon weniger Leute arbeiten?**
Wir haben den Hauptsitz bereits umgebaut und dabei die Hauptverwaltung von ABB um 30% reduziert. Das war nötig, denn wir sind ineffizient geworden. Wir sind heute deutlich schlanker, marktorientierter und somit wettbewerbsfähiger aufgestellt.

**Sie halten die Division Stromnetze fest und spalten sie nicht ab, wie Grossaktionär Cevian das gefordert hat. Warum?**
Wir haben alle Optionen – also auch Joint-Venture, Verkauf, separate Börsenkotierung – genau verglichen. Dabei hat sich herausgestellt, dass die beste Art, maximalen Mehrwert für alle Aktionäre zu schaffen, die Transformation der Division unter dem Dach von ABB ist.

**Wie sieht diese Transformation aus?**
Erstens werden wir die Angebotspalette sehr viel stärker auf die Themen Digitalisierung, Software und Service ausrichten. Zweitens werden wir Wachstumssegmente wie die Hochspannungs-Gleichstrom-Übertragung, Mikronetze und Netzautomation weiter ausbauen. Drittens bauen wir das Geschäftsmodell um. Für Grossprojekte, bei denen wir bisher als Generalunternehmer fungiert haben, sind wir deshalb strategische Partnerschaften mit Fluor bei Umspannwerken und mit Aibel bei Offshore-Windanlagen eingegangen, um die Geschäftsrisiken zu reduzieren. Gleichzeitig verbessern wir die operative Exzellenz auch in dieser Division. Darum haben wir den Zielkorridor für die Betriebsmarge auf Stufe Ebita um 2 Prozentpunkte auf 10 bis 14% erhöht.

**Auch andere Teilhaber haben die Abspaltung der Division Stromnetze gefordert. Hören Sie überhaupt auf Ihre Aktionäre?**
Aber natürlich. Ich habe seit Jahresbeginn mehr als dreihundert Aktionäre besucht. Wenn Sie eine so wichtige Entscheidung treffen, wird der eine oder andere immer unglücklich sein. Das ist völlig normal. Aber die überwiegende Mehrheit unserer Aktionäre unterstützt die Entscheidung, die Division Stromnetze zu behalten, voll. Auch unser grösster Aktionär, Investor in Schweden, steht uneingeschränkt hinter uns. Cevian ist anderer Meinung, das respektieren wir. Wir haben ihnen aufmerksam zugehört und ihre Argumente analysiert. Einige Kritikpunkte wie die zu grosse Hauptverwaltung, die sie vorgebracht haben, waren legitim. Wir haben diese Probleme denn auch angepackt.

*«Wenn Sie eine so wichtige Entscheidung treffen, werden immer ein paar Aktionäre unglücklich sein.»*

**Wie wollen Sie das Verhältnis zu Cevian in Zukunft gestalten?**
Von meiner Seite weiterhin freundlich, konstruktiv und offen. Als Cevian in unser Aktionariat eingetreten ist, habe ich sie sofort angerufen und gesagt, ich würde den Dialog suchen und gern zuhören. Der Dialog und das Zuhören wird von meiner Seite auch in Zukunft aktiv gestaltet werden.

**INTERVIEW: MARTIN GOLLMER**

*Lesen Sie das ausführliche Interview mit Ulrich Spiesshofer:* **www.fuw.ch/081016-4**

## Erst Umsatzwachstum wird den Aktien weiteren Auftrieb verleihen

**Sind Sie bei der Digitalisierung nicht etwas spät? Sie ist doch schon voll im Gange.**
ABB ist seit vierzig Jahren Vorreiter dieser Digitalisierung. Wir haben bis heute schon siebzig Millionen mit Computern verbundene Produkte in der Industrie installiert. Damit gehören wir zu den grössten Anbietern in diesem Bereich. Wir haben mehr als 70 000 softwaregestützte Kontrollsysteme in Betrieb. Damit sind wir Weltmarktführer. In der Kommunikation dieser Erfolge haben wir in der Vergangenheit aber nicht den besten Job gemacht. Diese Scharte wetzen wir jetzt aus.

**Wie sieht das neue Digitalangebot aus?**
Wir haben am Investorentag ABB Ability gestartet. Damit bündeln wir unser Digital-Angebot, das von mit Sensoren verbundenen Produkten bis zu Plattformen im Bereich des Internets der Dinge reicht. Die Angebotspalette bezieht auch unsere Anwendungssoftware und unser Serviceangebot ein. Was cloudbasierte Lösungen anbetrifft, lancieren wir zudem eine strategische Partnerschaft mit Microsoft. Danach zwei miserablen Jahren sind die ABB-Aktien dieses Jahr schon knapp 25% gestiegen, während der Schweizer Blue-Chip-Index SMI über 7% nachgab. Grund dürfte sein, dass die Anleger gemerkt haben, dass der Automations- und Energietechnikkonzern auch in einem schwierigen Marktumfeld profitabel arbeiten kann: **Die operative Marge auf Stufe Ebita ist zuletzt seit sieben Quartalen ununterbrochen gestiegen.** Im zweiten Quartal lag sie bei 12,7% – im Vergleich mit Konkurrenten immer noch nicht berauschend, aber immerhin klar innerhalb des für die Periode 2015 bis 2020 angestrebten Zielbands von 11 bis 16%.

Die steigende Betriebsmarge ist das Resultat stetiger Kostensenkungsmassnahmen. Mit diesen spart ABB Jahr für Jahr 3 bis 5% der Umsatzkosten. Seit 2015 läuft auch noch ein Effizienzsteigerungsprogramm im Bereich der Büroangestellten, dessen Sparziel soeben 30% auf 1,3 Mrd. $ erhöht wurde.

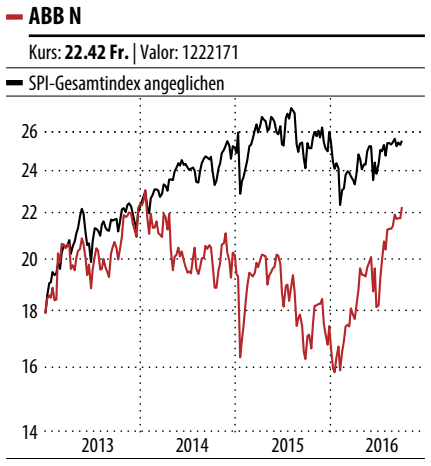
Nach dem kräftigen Kursanstieg seit Anfang Jahr dürfte das weitere Aufwärtspotenzial der mit einem Kurs-Gewinn-Verhältnis für 2017 von 20 bewerteten Aktien jedoch vorerst ausgeschöpft sein. Denn **an einem anderen wichtigen Ort zeigt ABB Schwäche: beim Wachstum. Der Umsatz ist seit 2014 rückläufig.** CEO Ulrich Spiesshofer hat das Problem erkannt und am Dienstag am Investorentag eine Wachstumsinitiative angekündigt (vgl. Interview oben). Sie sieht vor, dass ABB das Angebot an digitalen Produkten und Dienstleistungen ausbaut, um vom Trend zur Digitalisierung der Wirtschaft besser profitieren zu können. Zudem werden die über 1000 Marken des Konzerns in einer einzigen Dachmarke konsolidiert. Das soll die Kommunikation mit den Kunden erleichtern. Schliesslich werden die Divisionen schlanker aufgestellt und erhalten mehr unternehmerische Freiheiten, damit sie schneller und agiler mit Kunden arbeiten können.

An der Börse ist die Wachstumsinitiative gut aufgenommen worden; die Aktien avancierten am Tag der Ankündigung 1,4%. Sollte diese Initiative wie schon die Kostensenkungsbemühungen anschlagen, dürfte der Kurs weiter steigen. **Temporäre Kursrückschläge können deshalb zum Einstieg genutzt werden.**

Geholfen haben dürfte der freundlichen Reaktion der Börse auf die Wachstumsinitiative auch, dass ABB am Investorentag ebenfalls ein neues Aktienrückkaufprogramm von bis zu 3 Mrd. $ annoncierte. Zudem bekräftigte der Konzern, an der Politik einer stetig steigenden Dividende festzuhalten. Die Aktien rentieren zurzeit mit 3,4%.

**ABB N**

Kurs: **22.42 Fr.** | Valor: 1222171




Quelle: Thomson Reuters / FuW

**Aktienstatistik**

| **Bewertung** | Na. |
|---|---|
| Kurs am 7. Oktober 2016, 12 Uhr, in Fr. | 22.42 |
| Rendite in % (per 2016), geschätzt | 3,4 |
| KGV 2016 | 24 |
| KGV 2017 | 20 |
| Kurs-Buchwert-Verhältnis | 3,83 |
| Börsenwert (in Mio. Fr.) | 47 687 |
| **Angaben pro Titel in Fr.** | |
| Gewinn 2015 | 0.87 |
| Gewinn 2016, geschätzt | 0.95 |
| Gewinn 2017, geschätzt | 1.10 |
| Nennwertrückz. per 2015 | 0.74 |
| Dividende per 2016, geschätzt | 0.76 |
| Pay-out Ratio in % | 84 |
| **Aktienkapital: 265,77 Mio. Fr.** | |
| – eingeteilt in: 2 214 743 264 Na. à 0.12 Fr. nom. | |
| Bedeutende Aktionäre: Investor AB (10%), Cevian Capital (6,2%), BlackRock (3%), Eigenbesitz (4%) | |

*Alle Finanzdaten zu ABB im Online-Aktienführer:* **www.fuw.ch/ABBN**