

# Die letzte Herausforderung des Patrons

**NACHFOLGE** Alfred N. Schindler hat seine Nachfolge im Verwaltungsrat geregelt. Er bleibt aber der mächtigste Mann im Milliardenkonzern. Offen bleibt, wer nach ihm das Sagen haben wird.

ERNST MEIER  
ernst.meier@zugerzeitung.ch

Ein neuer CEO, ein neuer Verwaltungsratspräsident. Alfred N. Schindler überraschte am Freitag mit der Bekanntgabe seiner Nachfolgeregelung. Ab 2017 will der Patron nur noch als Verwaltungsrat amten, CEO Silvio Napoli übernimmt das Präsidium. Seit 40 Jahren gibt der 66-jährige Schindler die Richtung beim Ebikoner Aufzugshersteller mit rund 54 000 Mitarbeitern vor. Lange Zeit führte er den Konzern als CEO und VR-Präsident im Doppelmandat. Dank der Stimmenmehrheit des Familienpools Schindler/Bonnard hat Alfred N. Schindler auch an jeder Generalversammlung das Sagen.

## Macht kontinuierlich ausgebaut

Mit Aktienrückkaufprogrammen hat der Patron den Stimmenanteil der Familie erhöht. Dabei hat die Schindler Holding deutlich mehr stimmrechtslose Partizipationsscheine (PS) zurückgekauft und vernichtet als Namenaktien. Die Macht von Alfred N. Schindler wurde dadurch noch grösser. Aktuell vereint der Aktionärspool gegen 44 Prozent des Kapitals und 71 Prozent der Stimmen. Einst lag der Stimmenanteil bei rund 60 Prozent. Die Aktienrückkäufe haben die Macht von Alfred N. Schindler erhöht, ohne dass er eigenes Geld investieren musste. Die Gewinnverdichtung pro Wertpapier führte zudem zu höheren Kursen.

Beobachter, die am Freitag auf die künftige Möglichkeit der Einführung einer Einheitsaktie hofften – schliesslich würde Schindler/Bonnard auch mit einem Stimmenanteil von 44 Prozent den Konzern de facto kontrollieren –, wurden aber enttäuscht. «Die effektiven Machtverhältnisse bei Schindler bleiben unangetastet», sagt Remo Rosenau, Analyst bei der Neuen Helvetischen Bank. «Eine Einheitsaktie steht nicht zur Debatte, und der Patron wird auch als «normaler Verwaltungsrat» zusammen mit dem Aktionärspool bei wichtigen Fragen die Richtung vorgeben.» Rosenau findet aber auch lobende Worte: «Bezüglich sorgsamer Nachfolgeregelung macht Alfred N. Schindler sicher einen begrüssenswerten Schritt.» Der Unternehmer sei mit seinen 66 Jahren sehr fit und hätte das Amt des Präsidenten wohl problemlos noch einige Jahre ausführen können.

## Umstrittene Aktionärsstruktur

Ähnlich tönt es bei Philipp Leu, CEO des Aktionärsdienstleisters zRating. «Bei Schindler gibt es keine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie, weshalb man auf Silvio Napoli als Verwaltungsratspräsident und Thomas Oetterli als Konzernchef setzt.» Das sei zu begrüssen. «Beide sind erfahrene Manager, verfügen über einen beachtlichen Leistungsausweis und stehen für Kontinuität.» Trotzdem übt Philipp Leu auch Kritik. «Die Familien Schindler/Bonnard verfügen trotz tiefem Kapitalanteil über die uneingeschränkte Stimmenmehrheit. Neben den stimmrechtslosen Partizipationsscheinen besteht eine Opting-out-Klausel sowie zusätzlich eine Vinkulierung der Namenaktien.» Dies ermögliche Alfred N. Schindler die uneingeschränkte Kontrolle über die Gesellschaft. Die Ungleichbehandlung der Aktionäre gehe weiter.

Heikel sei dies, weil man nicht wisse, wie es mit den Besitzverhältnissen nach der Ära Alfred N. Schindler weitergeht, sagt Philipp Leu. Dabei verweist er auf den Fall Sika, wo nach dem Ableben der früheren Patrons die Erben ihre Stimmrechtsprivilegien nutzen wollen, um die Familienaktien zu vergolden – zum Nachteil der Publikumsaktionäre.



Alfred N. Schindler in seinem Büro am Managementsitz der Schindler Holding in Hergiswil NW. Seit über vier Jahrzehnten bestimmt er die Geschicke des Konzerns. Jetzt plant er seine Nachfolge.

Keystone/Mischa Christen

## Die Familiensaga der Industriellendynastie Schindler

**GESCHICHTE** eme. «Über ein Jahrhundert lang haben die Schindlers den Aufzughersteller mit katholischer Bedachtsamkeit und unternehmerischem Gespür an die Weltspitze geführt – allerdings nicht ohne diverse Machtkämpfe zu überstehen», schrieb das Wirtschaftsmagazin «Cash» einst zum Schindler-Imperium.

Am Anfang des Technologiekonzerns aus Ebikon, dessen Aufzüge und Rolltreppen auf allen Kontinenten täglich Milliarden von Menschen transportieren, steht Robert Schindler. Der Sohn einer Schwyzer Schnapsbrenner-Familie absolvierte eine Lehre in der deutschen Industrie. Nach seiner Rückkehr gründete er 1874 in Luzern eine mechanische Werkstatt für Landwirtschaftsmaschinen. Als wenige Jahre später der Tourismus zu boomen beginnt, entwickelt Schindler Aufzüge. Seine ersten Kunden: die Gebrüder von Moos und ihre Eisenwerke in Emmenbrücke sowie das Zürcher Hotel Bellevue.

## Schnelle Expansion

Der neue Geschäftszweig läuft bald schon so gut, dass die Produktion von Landwirtschaftsmaschinen eingestellt wird. Robert Schindler baut seine junge Firma erfolgreich aus. Weil er und seine Frau keine Kinder haben, überträgt er das Unternehmen seinem Neffen Alfred. Der Ingenieur arbeitet bereits seit einigen Jahren in der Aufzugs-

fabrik seines Onkels. Er beweist sich nicht nur als talentierter Techniker, sondern auch als geschäftstüchtiger Manager. Unter ihm expandiert Schindler rasant, ständig werden neue Mitarbeiter eingestellt. Schindler wird eine Aktiengesellschaft, nach der Jahrhundertwende folgt die Gründung von zahlreichen Niederlassungen in Europa.

## Munitionsfabrikation

Der Ausbau wird durch die Weltkriege jäh unterbrochen. Alfred Schindler weiss sich zu helfen: In seinen Giessereien stellt er auf die Produktion von Kriegsmaterial um. Dank der Munitionsfabrikation sprudeln die Gewinne weiter. Nach Kriegsende wird wieder auf die Aufzugsherstellung gewechselt. Für die technologische Entwicklung ist Adolf Sigg zuständig, ETH-Ingenieur und Jugendfreund von Schindler. Als Direktor amtet Oskar Güttinger.

Trotz wirtschaftlichem Erfolg gibt es immer wieder Streit zwischen den dreien. Schindler führte sich als Patriarch auf, duldete keinen Widerstand. Güttinger muss bald einmal gehen. 1937 stirbt Alfred Schindler, am Schreibtisch, mitten in der Arbeit. Adolf Sigg übernimmt interimistisch, bis der nächste Schindler, Sohn Alfred F., damals 24 Jahre, sein Ingenieurstudium abgeschlossen hat. Auch sein Sohn Adolf W. Sigg steigt ins Unternehmen ein. Die nächste Generation an der

Spitze des Aufzugskonzerns besteht aus Alfred F. Schindler, Adolf W. Sigg und Jean Bonnard, Ehemann von Alfreds Schwester. Auch zwischen ihnen gibt es bald mal Unstimmigkeiten. Schindler gewinnt den Machtkampf; er setzt sich dank der Aktienmehrheit durch.

## Schindler/Sigg/Bonnard

1974 übergibt er seinem Cousin Zeno Schindler die Konzernleitung, da sein Sohn Alfred Niklaus noch in der Ausbildung ist. Wenige Jahre später tritt der heutige Schindler-Patron ins Unternehmen ein und übernimmt Marketingaufgaben. Es dauert nicht lange, bis er sich mit seinem Onkel überwirft. Alfred N. wechselt zur Brügger Stahlbaufirma Notz. Nach einem regelrechten Putsch kehrt er zu Schindler zurück – zusammen mit seinen Jugendfreunden Uli Sigg und Luc Bonnard, den Söhnen der ehemaligen Schindler-Direktoren.

Auch in dieser Dreierkonstellation zeigt sich der direkte Schindler-Nachkomme als der Hartnäckigste. Sigg verlässt das Unternehmen, Luc Bonnard – obwohl bis heute Familienaktionär und Verwaltungsrat – gibt sich mit der Juniorpartnerschaft zufrieden. Alfred N. Schindler bestimmt die Geschicke des Konzerns seit 40 Jahren als Verwaltungsrat und war während 26 Jahren Konzernchef. Er hat mit einer einzigartigen Machtansammlung das Ebikoner Unternehmen zum Weltkonzern geformt.

Alfred N. Schindler machte nie einen Hehl daraus, dass ihm das Vorgehen der Sika-Erben missfällt. Gleichzeitig sieht er sich in der Verantwortung, alles zu unternehmen, um ein ähnliches Gebaren in der eigenen Firma zu verhindern. Letzten Sommer kündete er an, die Statuten mit einer Opting-in-Klausel zu ergänzen: Falls ein Aktionär 50 Prozent oder mehr des Schindler-Aktienkapitals erwirbt, muss er allen anderen Teilhabern ein Angebot unterbreiten. Die Übernahme-Kommission lehnte den Vorschlag ab. Der Patron tönte am Freitag an, man suche eine neue Lösung.

## Ziel: Weg von der Börse

Der allmächtige Chef ist sich auch der Kritik von Aktionärsrechtlern und Analysten bewusst – wohl aber auch müde, immer wieder auf das Thema angesprochen zu werden. Des Öftern äusserte er sich dahingehend, dass er am liebsten Schindler von der Börse nehmen würde. An der Medienkonferenz antwortete der 66-Jährige auf die Frage nach der Aktionärsstruktur etwas enerviert: «Ich sage dies nun zum wiederholten Male: Es gibt für den Aktionärspool nur zwei Optionen: Entweder es bleibt alles, wie es heute ist – mit Namenaktien und stimmrechtslosen Partizipationsscheinen –, oder wir führen ein Going Private durch.»

Die Verabschiedung von der Börse durch eine Auszahlung der Publikumsaktionäre wäre eine teure Angelegenheit für Schindler. Der Liftbauer kommt derzeit auf eine Aktienkapitalisierung von gegen 17 Milliarden Franken. Ein Going Private käme Schindler somit auf gegen 9 Milliarden Franken zu stehen – eine

«Entweder es bleibt alles, wie es heute ist, oder wir führen ein Going Private durch.»

ALFRED N. SCHINDLER

Herkules-Aufgabe selbst für einen der erfolgreichsten und vermögendsten Unternehmer der Schweiz. «Es ist das grosse Ziel von Alfred N. Schindler, sein Lebenswerk in privaten Besitz zurückzuholen», sagt ein Vertrauter. Danach soll die nächste Generation den Industriekonzern kontrollieren. Auch die NZZ kommt in ihrem gestrigen Kommentar zum Schluss, dass Alfred N. Schindler nicht ruhen werde, bis sein Lebenswerk auch eine juristisch passende Form gefunden hat. «Dies wird kaum mehr eine massiv überregulierte Publikums-Gesellschaft sein – eher wird ein Going Private sein Vermächtnis», schliesst die NZZ.

## Bleibt die Familie am Ruder?

Gelingt dem Zentralschweizer Vorzeigewirtschaftlichen, sein Erbe so zu regeln, dass Schindler eigenständig und erfolgreich als Luzerner Weltkonzern weitergeführt werden kann? Noch zentraler als die künftige Rechtsform von Schindler wird die Aufteilung der Machtverhältnisse im Milliardenkonzern sein. Der Unternehmer hat aus erster Ehe zwei erwachsene Adoptivkinder. Beide zeigten bisher keine Ambitionen, in die Fussstapfen ihres Vaters zu treten. Aus dem Familienzweig Bonnard sind Nachkommen im Schindler-Konzern tätig, sie haben bis dato aber keine nennenswerten operativen Aufgaben übernommen. In aussichtsreicher Position steht Carole Vischer. Die 44-jährige Juristin ist seit drei Jahren im Schindler-Verwaltungsrat.

Alfred N. Schindler hat bewiesen, dass er sein Unternehmen durch unterschiedliche konjunkturelle Phasen führen kann. Gleichzeitig hat er sich gegen Kritiker durchgesetzt, weil der Erfolg ihm am Schluss immer Recht gab. Der Schindler-Konzern ist heute die Nummer zwei der Branche und auf allen Kontinenten tätig. Wer vor 17 Jahren in Schindler-Papiere investierte, hat den Einsatz versechsfacht (Dividenden nicht mit einberechnet).

Nun hat der Patron die letzte Phase seiner unternehmerischen Laufbahn eingeläutet: die Regelung seines Vermächtnisses. Auch dabei wird Alfred N. Schindler den Weg vorgeben.