GfM-Marketingpreis 2018

Im Aufzug nach oben

Mit Schindler gewinnt ein äusserst traditionsreiches Schweizer Industrieunternehmen den GfM-Marketingpreis. Die 1874 in Luzern gegründete Firma ist mittlerweile weltweit der zweitgrösste Hersteller von Aufzugsanlagen und beschäftigt 63 500 Mitarbeiter. Das erste Halbjahr 2018 verlief hervorragend. «persönlich» hat sich mit Thomas Oetterli, CEO von Schindler, am Hauptsitz in Ebikon über die Herausforderungen des Liftgeschäfts unterhalten.

Interview: **Matthias Ackeret** Bilder: **Marc Wetli**

Herr Oetterli, herzliche Gratulation zum GfM-Marketingpreis 2018! Was bedeutet dieser für Schindler?
Es ist schön, dass wir für unsere Leistung Anerkennung bekommen. Oft werden Industrieunternehmen wie Schindler immer noch als etwas verstaubt und konservativ wahrgenommen. Deswegen waren die Freude und der Stolz auch so gross, als wir von der Auszeichnung erfahren haben.

Warum, glauben Sie, ist man ausgerechnet auf Schindler gekommen?
Dieser Preis zeigt uns, dass die Entwicklungen und Innovationen, die bei Schindler stattfinden, auf Beachtung stossen. Schindler brachte man früher nur mit dem Anlagenbau in Verbindung. Das hat sich aber geändert: Heute befindet sich unser Unternehmen auf dem direkten Weg in eine neue industrielle Revolution – Industrie 4.0 ist für uns sehr wichtig. Zudem agieren wir verstärkt in einem People-Business, bei dem es nicht nur darum geht, einen Aufzug zu verkaufen. Wir wollen vielmehr im Eins-zu-eins-Gespräch mit unseren Kunden ein Vertrauensverhältnis herstellen. Schliesslich handelt es sich bei einem Aufzug um eine kostenintensive Anschaffung, und dabei begleiten wir unsere Kunden immer persönlich auf jedem Schritt.

Heute steht bei den meisten Schweizer Liften «Schindler» drauf. Brauchen Sie überhaupt noch Marketing, um Ihre Marke bekannter zu machen?
Wer sich für einen Schindler-Lift entscheidet, kauft nicht nur einen Aufzug. Das Durchschnittsalter eines Liftes beträgt rund dreissig Jahre. Zum Vergleich: Würde das Durchschnittsalter eines Autos dreissig Jahre betragen, hätte man als Fahrer ein schlechtes Gefühl. Für uns stellt sich die Frage: Was müssen wir als Organisation oder als einzelner Mitarbeiter unternehmen, damit sich unsere Kunden nach dreissig Jahren in einem Schindler-Lift immer noch wohlfühlen?

> «Was müssen wir unternehmen, damit man sich auch nach dreissig Jahren noch im Schindler-Lift wohlfühlt?»

Haben Sie eine Antwort?
Wir haben erkannt, dass der Wert einer Immobilie oftmals mit dem Zustand des Liftes in Verbindung gebracht wird. Befindet sich dieser in einem schlechten Zustand oder funktioniert dieser gar nicht, bleibt ein fahler Eindruck zurück – was bedeutet, dass die Werterhaltung einer Immobilie über drei Jahrzehnte hinweg sehr stark mit der Wartung und Pflege der Aufzüge zusammenhängt. Oder ganz einfach gesagt: Sobald der Lift installiert ist, beginnt für uns die Arbeit. Das klingt für einen Aussenstehenden widersprüchlich. Wenn man aber auf unseren Businessplan schaut, fällt lediglich ein Teil der gesamten Wertschöpfung auf die Installationsarbeiten, der restliche – grössere – Anteil erstreckt sich über Jahrzehnte auf die Wartung und Instandhaltung der Aufzüge. Die Aufrechterhaltung der Funktionalität ist mittlerweile unser Hauptgeschäft. Dieser Paradigmenwechsel war uns, ehrlich gesagt, anfänglich auch nicht immer ganz klar.

Wann haben Sie denn realisiert, dass sich Ihr Geschäft geändert hat?
Die ganze Liftbranche machte diesen Prozess durch. Ursprünglich war die Geburtsstunde eines Unternehmens die Installation der Lifte. Die Bedeutung des Neuanlagengeschäftes ist überproportional gross, was zur Folge hat, dass jede Liftfirma anfangs vor allem technisch orientierte Leute, also Ingenieure oder Installateure, engagierte. Je älter die Firma aber wurde, desto grösser wurde die Anzahl der bereits installierten Aufzüge. Dies führte zu einer innerbetrieblichen Veränderung – von einem bauwirtschaftlich geprägten Unternehmen zu einer Servicefirma. Eine Serviceleistung zu verkaufen, erfordert eine andere Mentalität als die physische Installation eines Liftes. Aber dies ist nur eine Seite: Früher waren unsere Gebäude höchstens drei bis fünf Stockwerke hoch. Dies hat sich vollkommen geändert, nicht nur im globalen Umfeld. Die Forderung nach verdichtetem Wohnen und somit höheren Gebäuden nimmt zu. Es ist eine Tatsache, dass man in einem dreistöckigen Wohngebäude beim Ausfall des Liftes die Treppe benutzen kann und dabei das Gefühl hat, man tue etwas Gutes für seine Gesundheit. Passiert dies in



einem 300 Meter hohen Turm, können in gewissen Fällen bis zu 30 000 Menschen morgens nicht zur Arbeit. Dadurch steigt der Druck auf die Aufzugsfirma.

Passiert dies oft?

Nein, es geschieht sehr selten, da sich unsere Lifte durch eine hohe Zuverlässigkeit auszeichnen. Trotzdem erinnern sich die Menschen nur an diese Fälle. Wenn ich jemandem erzähle, dass ich bei Schindler arbeite, erzählt mein Gegenüber oftmals, wie er selbst oder ein Bekannter im Lift stecken geblieben sei. Marketingmässig ist unsere Hauptaufgabe, die positiven Momente bei unserer Kundschaft zu implementieren und nicht die negativen.

«In der Schweiz kommen auf tausend Einwohner mehr als dreissig Lifte. Das ist Weltrekord.»

Trotzdem glaube ich, dass die Schweizer stolz sind, wenn sie einen Schindler-Lift im Ausland sehen …

Vielleicht gibt es ihnen ein Gefühl von Heimat. Es ist interessant, dass ausgerechnet in einem Land wie der Schweiz das zweitgrösste Aufzug- und Fahrtreppenunternehmen der Welt entstanden ist.

Gibt es einen bestimmten Grund?

Ja, einen ganz einfachen. In der Schweiz kommen auf tausend Einwohner mehr als dreissig Lifte. Das ist Weltrekord. In vielen anderen westlichen Ländern sind dies zehn bis zwanzig Lifte. Diese Zahlen sagen sehr viel über unsere Mentalität aus. Der Schweizer denkt langfristig und investiert in die Zukunft. Heute würde man hierzulande kaum ein vierstöckiges Gebäude ohne Lift bauen. Dies nicht zuletzt aus der Überlegung heraus, dass man irgendwann nicht mehr so gut zu Fuss ist und einen Lift benötigt.

Wie ist Ihr Business aufgebaut?

Unser Geschäft ist zweigeteilt und eher konservativ. Zum einen umfasst es die Installation neuer Lifte, zum anderen die Pflege und



Schindler und Thomas Oetterli

Das Unternehmen wurde 1874 durch Robert Schindler in Luzern gegründet. Nachdem dieses anfänglich Landwirtschaftsmaschinen produziert hatte, fokussierte es sich ab 1892 auf die Fabrikation elektrisch betriebener Aufzüge, die sich aufgrund des Hotelbaubooms grosser Nachfrage erfreuten. 1936 installierte Schindler die erste Fahrtreppe, 1957 erfolgte der Wechsel nach Ebikon, vier Jahre später baute das Tochterunternehmen SWS den weltweit ersten Aufzug mit Transistorensteuerung. 1980 entstand das erste Joint Venture mit einem chinesischen Staatsbetrieb. Heute werden 60 Prozent aller neu installierten Aufzugsanlagen in China produziert, zusammen mit Indien sind es weltweit 70 Prozent. 2018 hatte Schindler einen guten Halbjahresabschluss: Der Auftragseingang und der Umsatz stiegen um 10 Prozent auf 5,87 Milliarden beziehungsweise 5,26 Milliarden Franken. Im Kerngeschäft «Aufzüge und Fahrtreppen» beschäftigt Schindler rund 63 500 Mitarbeiter.

Der Stadtluzerner Thomas Oetterli ist seit 2016 CEO von Schindler. Er trat bereits 1994 in das Unternehmen ein, wo er seine ganze Karriere absolvierte. Zuletzt war er für das China-Geschäft verantwortlich. Oetterli studierte Betriebswirtschaft an der Universität Zürich.

Wartung der bestehenden Aufzüge. Letzteres ist für uns «installed base», also das Aftersales-Business. Im Neuanlagenbereich fand in den vergangenen Jahren weltweit eine vollständige Konzentration statt. Abgesehen von ganz lokalen Playern, gibt es heute weltweit rund zehn, dafür sehr grosse Aufzugsunternehmen. Der Servicebereich ist vollkommen anders gegliedert. Hier ist die persönliche Beziehung zu den Kunden, aber auch Geschwindigkeit gefragt. Deswegen ist dieses Business viel heterogener, und auch lokale Firmen mischen mit. Es gibt Tausende verschiedener Firmen, deren Mitarbeiterzahl zwischen fünf und tausend beträgt.

Schindler mischt in diesem Bereich auch mit?
Ja. Die Konsequenz ist, dass Schindler weltweit über tausend Niederlassungen hat. So ist es zum Beispiel unmöglich, den ganzen Schweizer Markt von Ebikon aus zu bearbeiten. Wir haben praktisch in jedem Kanton eine Schindler-Niederlassung.

Sie erwähnten vorhin, dass das Lift-Business konservativ sei. Wie wirkt sich denn die Digitalisierung auf Ihr Geschäft aus?
Es ist interessant, dass man heute beim Auto von autonomem Fahren spricht. Die Aufzugsbranche führte dies als erste Mobilitätsindustrie bereits vor einem Jahrhundert ein, also seit es keine Liftboys mehr gibt. Der Lift hat sich aber in den letzten Jahrzehnten mechanisch ständig weiterentwickelt, auch Elemente aus der Weltraumindustrie wurden übernommen. Die grossen Neuerungen passieren heute im Hirn eines Liftes, also bei der Steuerung. Die Digitalisierung zielt genau auf diesen Bereich. Wir versuchen, unsere Aufzüge so zu «connecten», dass wir ständig wissen, ob irgendetwas im Lift existiert, was einen Unterbruch herbeiführen könnte. Wir versuchen, die Verfügbarkeit der Lifte und Fahrtreppen zu erhöhen, weil jeder Stillstand ein No-Go ist.

Aber nützt die Digitalisierung auch dem Kunden?
Zweifellos. Unsere Kundschaft ist in den vergangenen Jahrzehnten viel professioneller geworden und will genaue Informationen über ihren Anlagepark. Dies auch, um allfällige Modernisierungen bereits ein, zwei Jahre vorher budgetieren zu können. Als regelmässiger Liftnutzer realisiert man, dass sehr viel Zeit durch Warten verloren geht. Zudem wird die Internetverbindung im Lift oft unterbrochen. Die Digitalisierung kann hier Abhilfe schaffen. In Zukunft wird die User-Experience auch in unserer Branche eine sehr wichtige Rolle spielen. Wenn man einem Hotelgast bereits beim Einchecken den Lift ordern kann, fällt lästige Wartezeit weg. Zudem können während der Liftfahrt individuelle, personifizierte Daten eingespielt werden. Dadurch wird ein positives Fahrerlebnis geschaffen, was zweifelsohne ein Wettbewerbsvorteil ist. Innovation ist für uns sehr wichtig. Diese findet momentan im digitalen Bereich statt.

Rund 60 Prozent der neuen Lifte weltweit werden in China produziert. Ist China ein Klumpenrisiko für Sie?
Wir sind heute in allen Märkten stark vertreten und können so die Risiken und auch die

ANZEIGE



Abhängigkeit von einem Markt minimieren. Der chinesische Markt kam in den letzten Jahren stark unter Druck, die Konkurrenzsituation hat sich verschärft. Mittlerweile werden 75 Prozent aller Lifte für den asiatischen Raum produziert. Dies bedeutet aber, dass wir unser Geschäft nicht von der Schweiz aus machen können, sondern global denken müssen. Deshalb haben wir in den letzten Jahren viel in unsere Standorte in China investiert und einen ganz neuen Campus mit mehreren Fabriken in Schanghai aufgebaut.

Bevor Sie CEO von Schindler wurden, waren Sie während dreier Jahre für den chinesischen Markt zuständig. Was waren Ihre wichtigsten Erfahrungen?

Als ich in die Schweiz zurückkam, hatte ich einen doppelten Kulturschock. Ich kam mir vor, als müsste ich eine Schnellbremsung von 200 auf 10 Stundenkilometer machen, um anschliessend gemächlich und gemütlich weiterfahren zu können. Vorher war ich in der Schweiz und in Europa tätig, und mein China-Bild war durch das gängige Vorurteil geprägt, wonach in China alles billig und von schlechter Qualität sei. Doch ich wurde eines Besseren belehrt. Ich bin heute fasziniert vom Land und von dessen Leistungsbereitschaft. In China ist alles sehr gross und auch unheimlich schnell. Ein Jahr in China entsprechen fünf Jahren in Europa. Gleichzeitig gab es viele Dinge in der Schweiz, die man nach einem China-Aufenthalt wieder zu schätzen weiss. Nach drei Jahren China ändert sich auch der Blick auf die Schweiz. Wenn Sie auf eine Alp hinauffahren, bemerken Sie, dass die Strassen bis in den letzten «Chrachen» von weissen Begrenzungslinien eingesäumt werden. Das gibt es nirgendwo auf der Welt.

Wie ist die chinesische Mentalität?

Es gibt viel mehr Gemeinsamkeiten, als ich ursprünglich erwartete. Für die Chinesen ist die persönliche Beziehung sehr wichtig. Bis man aber jemanden als «Freund» bezeichnet, dauert es ungleich länger als bei uns im Westen. Dafür ist diese Beziehung dann viel tiefer und stabiler als bei uns.

Bis heute ist Schindler ein Familienunternehmen. Ist dies für Sie ein Vor- oder ein Nachteil?

Ich arbeite seit 24 Jahren im Schindler-Konzern. Der Vorteil eines Familienunternehmens ist Stabilität. Diese Tatsache ist in einer sich immer schneller wandelnden Welt nicht zu unterschätzen. Unsere Firma tätigt viele und auch grosse Investitionen. Zudem wird die Nachfolge über mehrere Generationen geplant. Andererseits braucht es bei einigen Themen mehr Abstimmung. Ich habe dies aber nie als lähmend, sondern als befruchtend empfunden, wenn man eine Zweitmeinung bekam, mit der man sich auseinandersetzen musste.

Sie sind Chef von 63 500 Mitarbeitern. Pflegen Sie einen bestimmten Führungsstil?

Jede Persönlichkeit hat Stärken und Schwächen, und Strategie ist sicher nicht meine Hauptstärke. Doch dafür haben wir den Verwaltungsratsausschuss. Ich bin vielmehr ein «street fighter» und «people manager», der einen schnellen und auch motivierenden Kontakt zu den Mitarbeiterinnen und Mitar-

ANZEIGE



BENCI BROTHERS



beitern hat. Man darf nicht vergessen: Zwei Drittel unserer Mitarbeiter findet man an der Front und nicht in einem geheizten Büro. Meist arbeiten sie auf einer Baustelle, sind extremen Witterungsbedingungen ausgesetzt oder stehen unter dem Druck, mehrmals täglich eine Serviceleistung erbringen zu müssen. Findet man als CEO kein Verständnis für diese Situation, läuft man Gefahr, Entscheide zu treffen, die die Basis nicht versteht. Schindler begreift sich als grosse Familie. Deswegen trage ich auch sehr selten eine Krawatte und bin mit allen Mitarbeitern per Du. Dies hat Auswirkungen auf unsere Firmenstruktur: Seit ich CEO bin, gibt es bei Schindler nur noch wenige Krawattenträger (lacht).

«Jeden Monat kommen Hunderte von neuen Mitarbeitern zu uns.»

Jetzt sind Sie der «Wunderknabe der Schweizer Wirtschaft». Ihr Betriebsergebnis war dieses Jahr sehr gut: Auftragseingang und Umsatz stiegen um je rund 10 Prozent auf 5,87 beziehungsweise 5,26 Milliarden Franken. Woran liegt das?

Ganz einfach formuliert: Das Betriebsergebnis ist die Differenz zwischen Umsatz und Kosten. Als CEO muss man sich entscheiden, woran man arbeitet. Wir setzen klar auf Wachstum. Dabei ist unsere Priorität, schneller zu wachsen als der Markt – was bedeutet, dass unsere Kostenbasis tiefer ist als unser Umsatz. Es ist viel einfacher, aus einer Position der Stärke zu agieren. Im anderen Fall müsste man bei den Kosten sparen, was einen Personalabbau zur Folge hat, doch das wollen wir nicht. Jeden Monat kommen weltweit Hunderte neuer Mitarbeiter zu uns. Daneben spielt sicher eine Rolle, dass wir ein sehr gutes Produkt anbieten. Wer ein Haus baut, in dem er die nächsten vierzig Jahren wohnen will, ist froh, einen zuverlässigen Partner zu haben. Hier sind auch unsere starken Schweizer Wurzeln ein nicht zu unterschätzender Faktor.



Erfolgsgeschichten auf:
webrepublic.com/cases

Digital ist ganz einfach mehr als Klicks.

Führende Schweizer Marken wie Migros, local.ch und Victorinox Watches vertrauen seit Jahren unserer digitalen Expertise in Marketing, Werbung und Analyse. Weil es auch in der zunehmend komplexen digitalen Welt nicht um einzelne KPIs, sondern um die gekonnte Verknüpfung unterschiedlicher Disziplinen und den gesamtheitlichen Unternehmenserfolg geht.

web republic

Seefeldstrasse 233 | CH – 8008 Zürich | +41 44 545 90 60 | office@webrepublic.com