Juni 2016

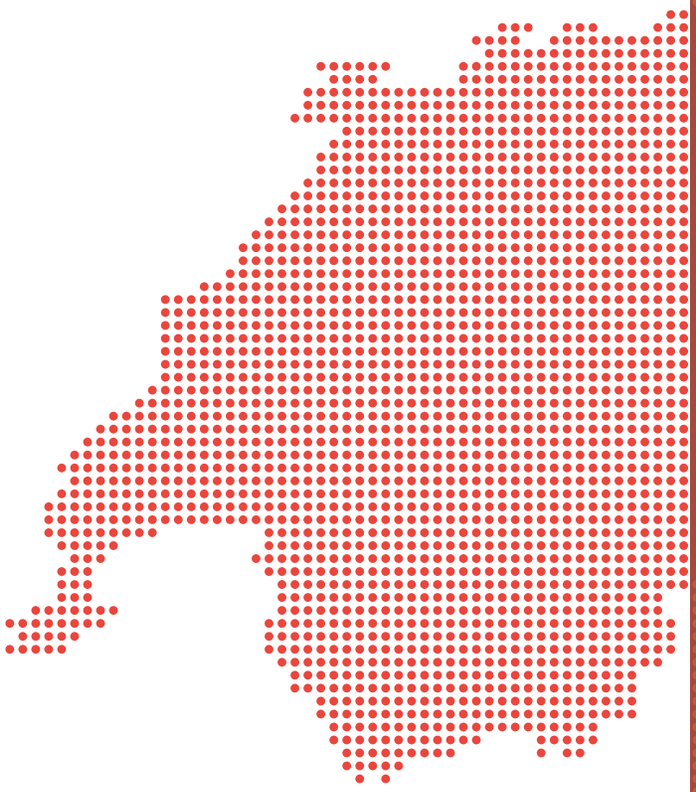
ceo

Das Magazin für Entscheidungsträger

Visionäre Familienunternehmen

pwc

Schweizer Familien-unternehmen: visionär dank Tradition



So unterschiedlich die in diesem Magazin vorgestellten Familienunternehmen sein mögen – eines ist ihnen gemeinsam: die Liebe zu einem bestimmten Handwerk und die Exzellenz, mit der sie dieses ausführen.

Oft sind es Handwerksbetriebe mit einer langen Tradition. Der Respekt vor der eigenen Firmengeschichte ist deutlich spürbar. Und dennoch verschliessen sich die Unternehmen nicht der Moderne. Dies macht sie visionär – und international erfolgreich.

In diesem Magazin stellen wir 15 dieser besonderen Schweizer Familienunternehmen vor, stellvertretend für eine Vielzahl weiterer herausragender Beispiele in diesem Land.

MIX
Aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C007447
www.fsc.org

klimaneutral
powered by ClimatePartner°
Druck | ID: 11665-1603-1014

Schon gesehen? Das ceo Magazin online!

Bequem im Zug, im Restaurant oder auf dem heimischen Sofa das ceo Magazin auf dem Tablet oder Smartphone lesen? Auf geht's: *magazine.pwc.ch/de*

Nebst allen Artikeln der Printausgabe finden Sie online noch mehr Informationen dazu, was Schweizer Familienunternehmen so innovativ und erfolgreich macht:

- **Noch mehr Bilder zeigen weitere Facetten der vorgestellten Unternehmen.**
- **Videos ermöglichen den Blick auf das, was hinter dem Erfolg steckt.**
- **Links führen zu einer Vielfalt von Hintergrundinformationen: PwC-Studien und weiteren spannenden Artikeln.**

… und ausserdem:

**Wie klingt ein Pharmaunternehmen?
Welches Geräusch ist typisch für einen Stoffproduzenten?
Und was ist akustisch charakteristisch für eine Weinkellerei?**

Hören Sie rein und raten Sie mit – auf *magazine.pwc.ch/de*. Hörproben der im Magazin porträtierten Firmen gewähren ungewohnte, akustische Eindrücke dieser Familienunternehmen.

Herausgeber:
PwC, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Layout:
PwC, Katrin Baur, Birchstrasse 160, 8050 Zürich, Schweiz

Lithografie/Druck:
Linkgroup, Mühlebachstrasse 52, 8008 Zürich, Schweiz

Titelfoto:
Markus Bertschi für Hälg Building Services Group

© 2016 PricewaterhouseCoopers AG. All rights reserved.

Die von den Autoren geäusserten Meinungen können von jenen des Herausgebers abweichen.

Diese Ausgabe des ceo Magazins erscheint in deutscher, französischer und englischer Sprache.
Auflage: 18 000.

Erfolg liegt in der Familie – in dieser Maxime liegt mehr als ein Korn Wahrheit. Familienunternehmen bilden das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Acht von zehn Schweizer Unternehmen sind in Familienhand. Diese erwirtschaften rund 60 Prozent des Bruttoinlandprodukts und beschäftigen knapp zwei Drittel aller Arbeitnehmer.

Urs Honegger
CEO PwC Schweiz

Gute Gründe also, uns in dieser jüngsten Ausgabe des ceo Magazins dem Stellenwert von Schweizer Familienunternehmen für unsere Volkswirtschaft und Gesellschaft zu widmen. Unter Familienunternehmen verstehen wir Betriebe, deren Mehrheit vom Gründer, Inhaber oder deren Nachkommen gehalten wird.

Für das vorliegende Heft haben wir uns mit diversen Inhabern und Vertretern von Familienbetrieben unterschiedlichster Grössen und Branchen unterhalten. Allen gemeinsam ist visionäres Denken, kombiniert mit traditioneller Stabilität und flexiblem Pragmatismus. Familienunternehmen sind – entgegen der landläufigen Meinung – visionär, gerade weil sie konstant und traditionell sind. Sie setzen ihre Innovationskraft weniger im grossen Coup denn in kleinen Innovationsschritten frei. Diese Vision des beständigen Wandels hält sie über Generationen erfolgreich.

Ins Zentrum ihres Daseins stellen Familienunternehmen den Menschen. Ob Eigentümer, Nachfolger, Mitarbeiter, Geschäftspartner oder Mitbürger – Familienunternehmen entstehen, wachsen und entwickeln sich mit allen, die Arbeitskraft, Zeit und Loyalität für sie investieren. Für diese Menschen setzen sie sich ein. Denn diese Menschen machen Wert und Wertschöpfung aus.

Sich über Generationen weiterzuentwickeln, gehört zu den Schlüsselaufgaben von Unternehmerfamilien. Dabei dürfen diese auf unsere Family-Business-Experten zählen. Im Thesenpapier «Megatrend Werkplatz – Nachfolge in Familienunternehmen» haben wir die Nachfolgeplanung von familiengeführten Schweizer Betrieben durchleuchtet. Und in unserer Studie «Swiss Champions 2016» gehen wir der Frage nach, warum eine kleine Gruppe von Schweizer Unternehmen besonders erfolgreich auf internationalem Parkett agiert.

Mit dem neuen ceo Magazin wünschen wir Ihnen visionäre Einblicke in eine Welt, die Tradition mit Innovation ebenso klug verbindet wie Herkunft mit Zukunft.

Urs Honegger

Stabilität bewegt

Für seine Innovationskraft ist das Modell Familienunternehmen nicht bekannt. Dabei bietet diese Organisationsform gemäss PwC Family-Business-Experten Norbert Kühnis und Marcel Widrig genau die richtigen Bedingungen für die Innovation.

Norbert Kühnis
Leiter Familienunternehmen
und KMU PwC Schweiz
ch.linkedin.com/in/norbertkuehnis

Dr. Marcel Widrig
Leiter Private Clients
PwC Schweiz
ch.linkedin.com/in/marcelwidrig/en

Was fasziniert Sie an der Zusammenarbeit mit Familienunternehmen?

Marcel Widrig: In der Beratung von Familienunternehmen geht es immer um beides: um die Interessen der Familie und um die Interessen des Unternehmens. Unsere Aufgabe ist es, beides parallelzuschalten. Je nach Situation rückt das eine oder das andere stärker in den Fokus – das macht unsere Arbeit sehr spannend.

Norbert Kühnis: Wir haben es nicht nur mit einem Unternehmen zu tun, sondern auch mit einer Familie, die hinter dem Unternehmen steht. Mit diesen Menschen wachsen wir über mehrere Jahre. Die verschiedenen Anspruchsgruppen – die Eigentümerfamilie, die Geschäftsleitung, die Mitarbeiter – gemeinsam auf ein nächstes Level zu bringen, das ist für mich sehr befriedigend.

Was macht aus Ihrer Sicht ein Familienunternehmen visionär?

Marcel Widrig: Visionär sind Familienunternehmen, die eine klare Vorstellung haben, wie die Familie und das Unternehmen in zwei bis drei Generationen aussehen könnten und welche Rolle sie in der Gesellschaft haben und haben werden. Die Vision braucht es unbedingt für den Zusammenhalt über Generationen hinweg.

Norbert Kühnis: Spätestens bei der Nachfolge zeigt sich, ob eine Vision da ist oder nicht. Wenn sie dann fehlt, ist es aber oft schon zu spät.

Von Familienunternehmen heisst es, sie seien stabil, aber dafür weniger innovativ. Wie sehen Sie das?

Norbert Kühnis: Familienunternehmen sind sehr innovativ, gerade weil sie stabil und traditionell sind und auf gesunden Beinen stehen. Aus der Tradition entsteht die Innovation. Indem sie für ihre Kunden Lösungen entwickeln, entwickeln sich Familienunternehmen konstant weiter. Dabei geht es weniger um den «Big Bang», sondern um die kleinen Innovationsschritte.

Marcel Widrig: Innovation bei Familienunternehmen geht meistens von einem bestehenden Produkt- und Leistungsportfolio aus; die Innovation lässt nicht neue, sondern bessere Produkte entstehen. Genau hier zählt die Vision: die Strategie, der Markt- und der Produktfokus geben eine klare Bahn vor, so verzettelt sich das Unternehmen nicht.

Wie geht es den Familienunternehmen in der Schweiz?

Marcel Widrig: Der Frankenschock, diverse politische Initiativen und die zunehmende Regulierung – das sind drei Themen, die für Unsicherheit sorgen. Für repetitive Tätigkeiten ist die Schweiz zu teuer geworden. Aber die Verlegung von Arbeitsplätzen ins Ausland ist für Familienunternehmen schwierig, weil sie ein grosses Verantwortungsgefühl gegenüber der lokalen Gesellschaft spüren.

Im Steuerbereich nimmt die Regulierung immer weiter zu. Die Unternehmenssteuerreform III und BEPS sind momentan die Hauptthemen. Was aktuell passiert ist, dass die Behörden immer stärker normieren, wie ein Unternehmen zu planen und zu handeln hat – völlig unabhängig davon, ob es privat geführt oder börsenkotiert ist. Das schränkt die Handlungsfreiheit des Eigentümers, des Unternehmers, stark ein und gefährdet das langfristige Denken und Planen, das die Familienunternehmen bislang so erfolgreich gemacht hat.

Norbert Kühnis: Viele denken, dass beispielsweise die Masseneinwanderungsinitiative hauptsächlich grosse internationale Unternehmen betreffe. Dabei sind es genauso die Familienunternehmer, die auf den hochspezialisierten Ingenieur aus dem Ausland angewiesen sind. Wenn eine Schlüsselkompetenz nicht mit den richtigen Leuten besetzt werden kann, dann hat auch ein Familienunternehmen ein Problem.

Familienunternehmen gelten als das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft. Bleiben sie das auch in zehn bis zwanzig Jahren?

Marcel Widrig: Ja. Aber solche Zwischenfälle wie eine Erbschaftssteuerinitiative machen es für sie nicht einfach. Gegenüber den öffentlichen Unternehmen sind Familienunternehmen kompetitiv schlechter gestellt. Grössere kotierte Unternehmen können viel schneller auf Veränderungen reagieren, weil sie oft schon ein Standbein im Ausland haben.

Welche Rolle spielt der Schweizer Standort in der Förderung von Innovation bei Familienunternehmen?

Marcel Widrig: Eine sehr grosse, dank dem dualen Bildungssystem.

Norbert Kühnis: Das duale Bildungssystem ist in den Familienunternehmen stark verankert. Manche Unternehmen haben so viele Lehrstellen, dass es eine Katastrophe für die Region darstellen würde, wenn sie nicht mehr da wären. Mit Ausnahme von Deutschland sieht man das praktisch in keinem anderen Land. Dort, wo es Stabilität gibt, wird innoviert. Nur dann wird in Arbeitsplätze für junge Leute investiert.

6 **Ricola**
Weltweit beliebter Kräuterzucker

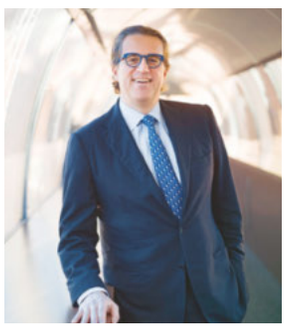
12 **Leister**
Synonym für Kunststoffschweissen

16 **Bossard**
Spezialisten in der Verbindungstechnik

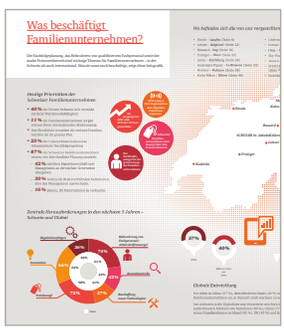
22 **Frutiger**
Schwergewicht in der Schweizer Baubranche

28 **Syma**
Leicht, schnell und einfach zusammensetzbar

32 **Audemars Piguet**
Am Puls der Zeit



38 **Helsinn**
Produkte, die die Lebensqualität steigern



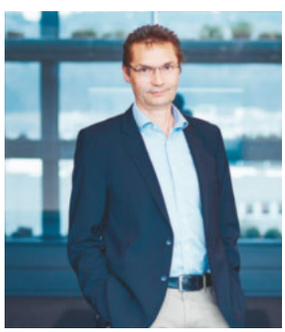
44 **Infografik**

46 **Kuhn Rikon**
Technologische Entwicklung in der Küche

52 **Läderach**
Teenager im Schweizer Chocolatier-Business

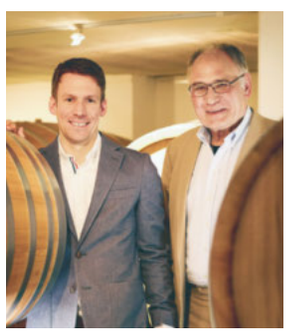
58 **Forster Rohner**
Multifunktionale Stoffe

64 **Hälg**
Intelligente Gebäudetechnik



68 **Sky-Frame**
Der perfekte Durchblick

72 **Jansen**
Ein starkes Fundament



76 **SCHULER**
Vom Rebberg bis ins Glas

80 **Kudelski**
Ökosystem für digitale Medien

86 **Gemeindewappen und Studien**

Vom Kleinbäcker zur Bonbon-Grossfirma

*Das Familienunternehmen Ricola hat sich innerhalb von drei Generationen zu einem weltweit führenden Anbieter von Bonbon-Spezialitäten entwickelt – dank klugem Unternehmergeist und erfolgreichen Innovationen, wie CEO **Felix Richterich** erklärt.*

Felix Richterich
Felix Richterich ist gleichzeitig VR-Präsident und CEO von Ricola. Den Posten des operativen Chefs übernahm der heute 57-jährige, der an der Universität Basel Betriebswirtschaft studiert hatte, 1991 von seinem Vater Hans Peter Richterich. Richterich erhielt im letzten Jahr den Award der Süsswaren- und Biskuit-Messe in Köln. Er ist verheiratet und Vater von zwei Kindern.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi und Ricola AG, Laufen/ Markus Bühler-Rasom, Zürich

Man verirrt sich nicht jeden Tag ins Baselbieter Laufental. Doch in dieser etwas abgelegenen Ecke der Schweiz ist eine erfolgreiche Familienfirma zu Hause, deren Produkte gleichermassen bekannt und beliebt sind: Ricola produziert allerlei Kräuterbonbons. Die Süssigkeiten verhelfen selbst prominenten Persönlichkeiten wie der Pop-Sängerin Madonna und dem Opernstar Placido Domingo zu reinen Stimmen.

Angefangen hatte die Erfolgsgeschichte in einer kleinen Bäckerei. Emil Richterich übernahm 1930 einen Laden – quasi aus der Not heraus. Er musste in wirtschaftlich schwierigen Zeiten eine Familie ernähren und wollte bald das Brotsortiment erweitern. Ihm hatten es auch Süssigkeiten angetan. So mischte Richterich zehn Jahre später die Rezeptur für einen Kräuterzucker aus 13 Kräutern. Mit dieser Kreation legte er den Grundstein für Ricola. Der Name entstand aus der Firmenbezeichnung Richterich und Co. Laufen. «Mein Grossvater besass das Unternehmergen und war ein innovativer, unruhiger Geist, der gerne etwas auf die Beine stellte», erinnert sich Felix Richterich, der jetzt den Betrieb in der dritten Generation führt.

Der Kräuterzucker als Kernprodukt

Heute werden Ricola-Produkte weltweit in über 50 Ländern vertrieben. Noch bis in die achtziger Jahre erzielte das Unternehmen beinahe zwei Drittel des Umsatzes mit einem einzigen Artikel: dem Original Kräuterzucker. Um sich im marktwirtschaftlichen Wettbewerb zu behaupten, sind indes neue Ideen gefragt. «Bei uns wählt jeweils ein Innovationsteam die besten Vorschläge aus», erklärt Richterich. Allein 2013 brachte Ricola 17 neue Produkte auf den Markt, etwa ein Lakritze-Bonbon mit Stevia oder flüssig gefüllte Bonbons in verschiedenen Aromen wie Gletscher-Minze oder Honig-Zitrone.

Neue Geschmacksvariationen bilden einen wesentlichen Teil der Innovationen. Diesbezüglich gebe es unendliche Möglichkeiten, erklärt Richterich. Neuheiten können aber auch mit neuen Anwendungen lanciert werden. So entwickelte Ricola etwa ein pulvergefülltes Bonbon mit Ginseng und Vitaminen, das vitalisierend wirkt. Schliesslich kann die Form des Produkts verändert werden. Nicht alle Innovationen setzen sich jedoch durch. Kaugummi habe nicht funktioniert, bedauert Richterich. Von der Idee bis zur Marktreife eines neuen Artikels mit einem anderen Geschmack dauert es rund ein Jahr. Braucht es eine neue Technologie, muss ein Prototyp hergestellt werden und die Haltbarkeit eines neuen Produkts getestet werden, dauert es bis zu drei Jahre.

Die Kräuter für die Ricola-Produkte werden erst dann geerntet, wenn sie den maximalen Gehalt an Inhalts- und Wirkstoffen aufweisen.

© Ricola AG, Laufen

«Wir produzieren in der Schweiz, weil wir hier über gut ausgebildetes, langjähriges Personal verfügen.»

© Ricola AG, Laufen

«Mein Grossvater besass das Unternehmergen und war ein innovativer, unruhiger Geist, der gerne etwas auf die Beine stellte.»

Die Qualität der Kräuter wird vom Anbau bis zur Ernte sowie während der Trocknung ständig überwacht.

Kräuter aus den Schweizer Bergen

Ricola setzt kompromisslos auf Qualität. «Wir verkaufen hochwertige Bonbons mit dem besten Geschmacksprofil», ist Richterich überzeugt. Man verwende vorwiegend natürliche Rohstoffe und halte die gesamte Verarbeitung in den eigenen Händen. Der basellandschaftliche Familienbetrieb fördert den Kräuteranbau im Schweizer Berggebiet seit mehr als 30 Jahren. Alle Bauern bauen die Kräuter nach naturgemässen Methoden an. Auf den Einsatz von Pestiziden wird verzichtet. Nicht nur das Basisprodukt für die Bonbons kommt aus der Schweiz. Im Laufental fabrizierte Ricola von Beginn an und wird dies auch künftig tun. «Wir verfügen über gut ausgebildete, langjährige Mitarbeiter», hebt Richterich als Vorteil hervor.

Dass Ricola zu einem weltweit präsenten Unternehmen geworden ist, hat auch einen anderen Grund: Die Nachfolgeplanung ist stets ohne Konflikte über die Bühne gegangen. Andere Firmen scheitern oft an diesem Punkt. Ricola hatte diesbezüglich grosses Glück, weil jedes Familienmitglied entsprechend seinen Fähigkeiten und Neigungen einen Platz im Unternehmen gefunden hat. So entdeckte Ursula, die Schwester von Felix Richterich, ihre Leidenschaft für Kräuter und entwickelte den Versuchsgarten für Kräuter. Sein Bruder Lukas ist Präsident der Familien-Holding, die sich auch mit kulturellen Angelegenheiten befasst. So verfügt Ricola über eine herausragende Sammlung zeitgenössischer Schweizer Kunst wie etwa von den Zürcher Konkreten Richard Paul Lohse und Camille Graeser.

Auch Cousine Eva und Cousin Markus Richterich sind im Verwaltungsrat bzw. in der Familien-Holding tätig. Und mit Felix Richterichs Sohn Raphael, der derzeit im Marketing arbeitet, ist bereits die vierte Generation der Familie im Unternehmen aktiv.

Dank guter Rollenplanung verfügt Ricola über eine wichtige Voraussetzung, um auch die nächsten 100 Jahre erfolgreich zu überstehen: Die Familienmitglieder müssen in den wesentlichen Dingen einig und bereit sein, das Unternehmen als grosses Ganzes über ihre Einzelinteressen zu stellen. «Das ist bei uns der Fall», sagt Richterich.

«Wir verkaufen hochwertige Bonbons mit dem besten Geschmacksprofil.»

© Ricola AG, Laufen

Von Laufental in die Welt hinaus: Ricola-Bonbons, verpackt in den bekannten Klick-Boxen.

Ricola

Ricola erzielt mit rund 400 Mitarbeitern einen Jahresumsatz von 315,9 Millionen Franken (2014). Über 90 Prozent wird im Ausland erwirtschaftet. Das grösste Potenzial für die Zukunft sieht der in Laufen BL ansässige Familienbetrieb in Asien sowie Lateinamerika. Auch in Europa, etwa in England, wird ein Ausbau der Marktposition angestrebt. Das Ziel besteht in jedem Fall darin, profitabel zu wachsen. Akquisitionen kommen nicht in Frage.

ricola.com

Die Inhaltsstoffe der Ricola-Spezialitäten werden zu einer Vorlösung gemischt. Anschliessend wird diese zu einer Bonbonmasse gekocht.

Felix Richterich Ricola

© Ricola AG, Laufen

«Es ist viel riskanter, nichts zu wagen»

Um im globalen Wettbewerb zu bestehen, setzt **Christiane Leister** konsequent auf Innovation. Die Inhaberin der Leister-Gruppe arbeitet dabei eng mit ihrem Team und ihren Kunden zusammen. Und der Erfolg gibt ihr Recht: Im Bereich Kunststoffschweissgeräte ist sie Weltmarktführerin.

Applikationslabor für Laser-Schweisssysteme.

© Leister-Gruppe

Christiane Leister
Als Inhaberin und Verwaltungsratspräsidentin lenkt Christiane Leister die Geschicke der Leister-Gruppe. Begonnen hatte alles mit dem Einzelunternehmen ihres Ehemanns Karl Leister, das sie 1993 nach dessen Tod übernahm und zu einem Konzern ausbaute, der mittlerweile aus elf Unternehmen auf drei Kontinenten besteht. Das Vertriebsnetz des Herstellers für Kunststoffschweissgeräte, Process-Heat-Komponenten, Lasersysteme, Gas-Sensoren und Mikro-Optik umfasst 130 Vertriebs- und Service-Center in mehr als 100 Ländern. Entsprechend oft ist die technikbegeisterte Diplom-Volkswirtin im Ausland. «Ich habe bereits mehr als 60 Länder besucht», erzählt sie stolz: «Ich liebe meine Arbeit. Wann habe ich schon einmal Gelegenheit, eine Goldmine in der Mongolei oder eine gigantische Metro-Baustelle in New York zu besichtigen?»

Neben dem Reisen gehört auch der Sport zu ihren Leidenschaften. «Leister kommt von Leistung», lautet ihr Motto, das sie auch privat auslebt – etwa beim Rudern, Wellenreiten oder Snowboarden. Ausserdem begeistert sie sich für das Schwingen: «Unser Nationalsport fasziniert mich, weil dieser auch Werte und Haltungen unserer Unternehmenskultur verkörpert.»

leister.com

Text: Vanessa Georgoulas
Bilder: Markus Bertschi und Leister-Gruppe

«Im deutschen Sprachraum sagt man statt schweissen auch leistern», erklärt Christiane Leister strahlend. Die Inhaberin der Leister-Gruppe verweist damit auf ihre Rolle als globaler Marktleader für Kunststoffschweissgeräte. «Als solcher hat man immer Konkurrenz, insbesondere aus Fernost», erklärt sie. Deshalb haben ihre Ingenieure eine günstigere, funktionale Produktelinie für die steigende Nachfrage in Schwellenmärkten entwickelt: «Wenn wir nicht agieren, springen andere ein – da besteht immer die Gefahr, dass neue Mitbewerber sich mit der Zeit qualitativ verbessern und in unsere weltweite Nische eindringen.»

«Es ist wie im Sport – man braucht Leistungsbereitschaft, Disziplin, Durchhaltevermögen und Mut.»

Der Export-Anteil aller Leister-Produkte beträgt 98 Prozent. Dabei ist die Schweiz ein wichtiger Standort, wie die Chefin betont: «Unser Hauptsitz ist in Kägiswil im Kanton Obwalden angesiedelt, und die Schweiz ist immer noch der wichtigste Produktionsstandort.» Das ist angesichts der hohen Kosten nicht selbstverständlich, doch Leister scheut keine unkonventionellen Wege. So führte sie sämtliche Sparten der Leister-Gruppe bis 2011 als Einzelunternehmen – und schweigt sich über Umsatz- und Gewinnzahlen aus. «Weil neue Aktivitäten hinzukamen, haben wir Firmen im In- und Ausland gegründet und nachfolgend eine Konzernstruktur geschaffen», erklärt sie. «Unsere Organisationsstruktur und Transparenz haben sich verbessert. Die Freiheit, keine Rechenschaft ablegen zu müssen, haben wir auch heute noch. Da wir nicht an der Börse kotiert sind, müssen wir nicht ständig für Analysten und Öffentlichkeit publizieren. Ich sage immer: Wir sind angenehm frei und unabhängig. Ohne Rücksicht auf die Kurspflege von Aktien können wir strategisch langfristig planen und uns auf das operative Geschäft konzentrieren.»

«Die Schweiz ist immer noch der wichtigste Produktionsstandort.»

Wandel in kleinen Schritten

Der Erfolg gibt ihr recht: Seit sie die 1949 gegründete Firma Karl Leister Elektro-Gerätebau 1993 übernommen hat, ist das Einzelunternehmen zu einem globalen Konzern gewachsen. Wie man das schafft? «Es ist wie im Sport – man braucht Leistungsbereitschaft, Disziplin, Durchhaltevermögen und Mut, denn man muss auch Risiken eingehen und mit Niederlagen umgehen können. Da sich unser Umfeld stetig ändert, halte ich es für viel riskanter, nichts zu wagen, als vielleicht ab und zu einmal eine Fehlentscheidung korrigieren zu müssen», lautet Leisters Antwort. Und sie setzt konsequent auf Innovation. So sind mehr als zehn Prozent ihrer Mitarbeiter am Hauptsitz in Forschung und Entwicklung tätig. «Wir versuchen disruptive Umwälzungen zu vermeiden, indem wir permanent neue Potenziale und Chancen identifizieren. So entwickeln wir uns kontinuierlich weiter», erklärt Leister.

Ein weiterer Erfolgsfaktor ist die Unternehmenskultur: «Wir ziehen alle am gleichen Strang. Anders geht es nicht, denn kein Herrscher kann auf Dauer gegen sein Volk regieren. Deshalb gilt bei uns auch der Leitspruch: Einigkeit macht stark.» Das ist nur einer von zehn Führungsgrundsätzen, die die Leister-Teams gemeinsam erarbeitet haben. Ein weiterer lautet: «Betriebsinteresse steht vor Eigeninteresse.» Leister ist überzeugt: «Das ist ein wesentlicher Bestandteil einer Unternehmenskultur, die nachhaltig erfolgreich sein soll.» Genauso wie die Nähe zum Kunden: «Wenn wir neue Märkte erschliessen, müssen wir möglichst die Ersten sein, ebenso wie bei den Innovationen. Dabei ist Kundennähe wichtig. Es reicht nicht, nur die Stromspannung eines Landes zu kennen. Ein Amerikaner kann andere Anforderungen an unsere Produkte stellen als ein Europäer oder ein Asiate.» Deshalb hört Leister genau zu, wenn sie ihre Kunden besucht – damit der Markenname Leister auch in den nächsten 20 Jahren ein Synonym für Kunststoffschweissen bleibt.

Bilder, von oben nach unten:

a) Wafer-Fertigung im Reinraum der Axetris AG, einem Unternehmen der Leister-Gruppe.
b) Baustellenbesuch in Doha, Qatar: Abdichtungsarbeiten gegen das Eindringen von Meerwasser.
c) Montage von Schweissautomaten und Handextruder.
d) Montage von Schweissgeräten und Lufterhitzern.
e) Eröffnungsplatz Montage-Transferband.
f) Leister-Messestand.
g) Leister Corporate Center in Kägiswil.

Christiane Leister Leister

«Wir sind angenehm frei und unabhängig.»

Am Tag Manager, am Abend Aktionär

Thomas Schmuckli, *Verwaltungsratspräsident, und* ***David Dean,*** *CEO der Bossard Gruppe, über Privilegien der Familienmitglieder, über Vorteile bei Akquisitionen und über die innovative Mitarbeit beim kalifornischen Elektroauto Tesla seit der ersten Stunde.*

Bossard Holding AG
Die Firma Bossard ist ein führender Anbieter in der Verbindungstechnik mit rund 2000 Angestellten, 70 Standorten weltweit und einem Jahresumsatz von 660 Millionen Franken. Der Grundstein wurde 1831 mit der Eröffnung eines kleinen Eisenwarenladens in Zug gelegt. In den 1970er-Jahren begann die internationale Ausrichtung und 1987 erfolgte der Börsengang unter der Ägide des damaligen CEO und Delegierten des Verwaltungsrates, Heinrich Bossard, eines Nachfahren des Unternehmensgründers in der sechsten Generation. Sein Bruder Peter Bossard amtierte zu dieser Zeit als Verwaltungsratspräsident. 2001 wurde Peter Bossard beim Attentat im Zuger Kantonsrat getötet, und nur drei Jahre später verstarb Heinrich Bossard bei einem Flugzeugabsturz. Das Unternehmen ist an der Schweizer Börse kotiert, aber Vertreter der verschiedenen Zweige der Familie Bossard kontrollieren dank vorzugsberechtigten Stimmrechtsaktien mit 27,9 Prozent des Aktienkapitals 56,1 Prozent der Stimmen.

bossard.com

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Marc Wetli, Tesla Motors

Herr Schmuckli, wie schwierig ist es für Sie persönlich, das Familiäre und das Geschäftliche voneinander zu trennen respektive zu verbinden?

Schmuckli: Mal so mal so. Ich gestehe, mir kommen im Kreise der Familie schon sehr oft noch Ideen, was es zu tun und zu besprechen gäbe. Aber dazu dienen die Familientage.

Mit Familientagen meinen Sie aber nicht Weihnachten oder ähnliche Festtage?

Schmuckli: Nein, das sind institutionalisierte Treffen. Es gibt mindestens drei Events pro Jahr, zwei davon sind anlässlich der Generalversammlungen und daher auch geschäftlich strukturiert. Zudem pflegen wir mindestens einen wirklichen Familientag, an dem wir uns sowohl privat als auch geschäftlich austauschen und auch grundsätzliche Fragen diskutieren wie zum Beispiel, was es eigentlich bedeutet, Unternehmer zu sein. Das läuft bei uns unter dem Titel «Würde und Bürde des Unternehmers».

Herr Dean, kann jedes Familienmitglied, das möchte und die notwendige Ausbildung hat, bei Bossard arbeiten?

Dean: Jeder aus der Familie hat das Privileg, dass wir ihm oder ihr immer eine Chance im Unternehmen geben. Aber wenn die Person einsteigt, muss sie ihren Weg machen, genau wie alle anderen.

Schmuckli: Wenn jemand möchte, ist das schon mal viel! (Lacht.) Aber das Können muss natürlich auch vorhanden sein. Und bei Bossard zu arbeiten, ist das eine, aber auf welcher Flughöhe, das ist eine andere Frage.

Und wenn diese Person die Erwartungen nicht erfüllt?

Dean: Einen solchen Fall hatten wir zwar noch nicht, aber man müsste mit dieser Person, wie mit jedem anderen Mitarbeitenden auch, darüber sprechen.

Schmuckli: Es ist auch Aufgabe der Familie, die richtigen Personen auf den Einstieg in den Betrieb vorzubereiten und an die Bürden des Unternehmertums heranzuführen. Wir haben auf Familienebene in meiner Generation, der siebten Generation, intensiv darüber diskutiert, was es heisst, ein Unternehmen mit 2000 Mitarbeitenden zu führen. Jetzt, wo die achte Generation langsam in die Reife kommt, braucht es diesen Prozess wieder von Neuem.

Herr Dean, als CEO und Nicht-Familienmitglied interagieren Sie mit den Familienmitgliedern, die auch Unternehmenseigner sind und im Betrieb führende Rollen ausüben. Das ist doch wahrscheinlich eine andere Form des Umgangs als mit «normalen» Mitarbeitern?

Dean: Wir haben zwei Mitglieder der Familie Bossard im Verwaltungsrat und drei Vertreter der Familie arbeiten operativ im Unternehmen und sind mir daher auch unterstellt. Rein von dieser Konstellation her könnte man denken, dass es konfliktträchtig ist. Aber unsere Regeln sind ganz klar so, dass sich nicht jeder aus der Operation direkt an den Verwaltungsratspräsidenten wendet und so quasi den CEO ausspielt.

Schmuckli: Vor gut zehn Jahren, als das heutige Management in die Verantwortung kam, machten wir uns ganz klar bewusst, was es heisst, am Abend Aktionär zu sein und am Tag Manager, Konzernleitungsmitglied oder Verwaltungsrat. Es wurde intensiv darüber diskutiert, welchen Hut wir wann tragen und über welche jeweiligen Kommunikationslinien wir verfügen, – und es wurde hart daran gearbeitet.

Herr Dean, ist es für ein Familienunternehmen wie Bossard am Markt einfacher? Hat man einen solideren Ruf?

Dean: Unsere besondere Struktur als hybrides Unternehmen half uns sicher schon bei einigen Akquisitionen. Ein Patron gibt seine Firma lieber an einen Käufer ab, der bei den Mitarbeitenden einen guten Ruf hat und für den sie gerne weiterarbeiten. Das führte, da bin ich überzeugt, im einen oder anderen Fall dazu, dass wir als Käufer zum Zug kamen und nicht der Konkurrent, der vielleicht sogar ein bisschen mehr Geld bot.

Mitarbeiter spielen eine wichtige Rolle bei KMU. Stimmt das Klischee, dass man bei Familienbetrieben ein Leben lang arbeitet?

Dean: Das ist in der Schweiz eher historisch bedingt, aber hängt wahrscheinlich nicht davon ab, ob es ein Familienunternehmen ist oder nicht. Wir sind aber ein Unternehmen, das sich um seine Mitarbeiter kümmert. Unsere Unternehmenskultur führt dazu, dass Leute gerne bei uns arbeiten und lange bleiben. Aber natürlich gab es auch Mitarbeiter, die abgeworben wurden. Allerdings sind davon auch schon einige zurückgekommen, was natürlich eine extrem positive Ausstrahlung und Rückkopplung auf den Rest der Belegschaft hat.

Schmuckli: Es ist ein Geben und ein Nehmen. In der personellen Krise 2005, als sich der zweite Todesfall innert kurzer Zeit ereignete, ging wirklich ein Schock durch den Betrieb. Zuerst starb der Verwaltungsratspräsident, dann der CEO: Die zwei Bäume des Unternehmens waren plötzlich weg. Und ehrlich gesagt, ist Bossard damals nicht wegen der Familie, sondern wegen der Belegschaft über die Runden gekommen. Alle spürten und wussten, dass die Familie in einer Krise war. Die Mitarbeiter trugen das Unternehmen damals, denn die Familie war absorbiert und mit sich selbst beschäftigt.

Inwieweit prägt die Familie die heutige Unternehmenskultur?

Dean: Vor allem die sechste Generation legte den Boden für die heutige Unternehmenskultur. Die Brüder Peter und Heinrich Bossard sowie ihr Schwager Jost Grob-Bossard waren bemerkenswerte Persönlichkeiten und sehr präsent im Betrieb. Sie prägten daher massgeblich die Kultur mit, die dann von der siebten Generation weitergetragen wurde und wird.

Wird es auch so bleiben? Bleibt Bossard ein Familienunternehmen?

Schmuckli: Ganz sicher: Bossard bleibt Bossard! (Lacht.)

Und wird Bossard auch in der Schweiz bleiben? Trotz Wechselkursproblematiken?

Dean: Rund 80 Prozent unseres Geschäfts generieren wir ausserhalb der Schweiz, daher trifft uns die Wechselkursfreigabe nicht so hart. Unsere grosse Sorge ist allerdings, was mit unseren inländischen Kunden geschieht. Wenn es hier keine Kunden mehr geben würde, wären wir auch nicht mehr mit dem Schweizer Teil unseres Geschäfts in der Schweiz.

«Das Unternehmen würde nicht seit 185 Jahren bestehen, wenn wir Innovation nicht leben würden.»

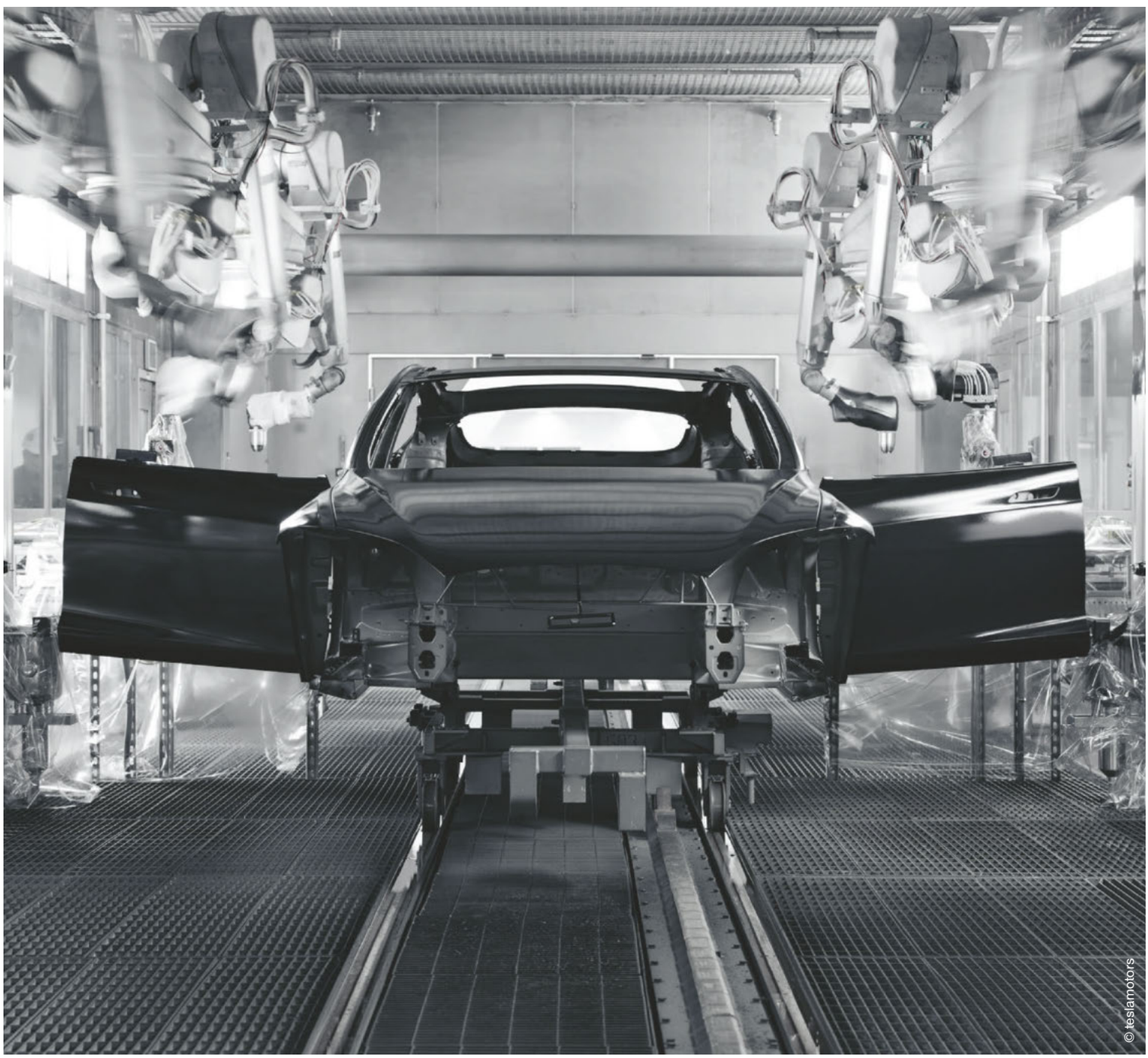
Die Zusammenarbeit mit Elektrofahrzeughersteller Tesla reicht von der Entwicklung über das Prototyping bis hin zur Zulieferung von Verbindungselementen.

David Dean
David Dean (*1959) leitet als CEO seit 2005 die Geschäfte der Bossard Gruppe. Er stiess 1992 zur Gruppe, wo er zunächst als Corporate Controller arbeitete, und von 1998 bis 2004 als CFO. Bevor er zu Bossard kam, war er Mitglied der Geschäftsleitung in einem internationalen Logistikkonzern und als dipl. Wirtschaftsprüfer in verschiedenen Positionen bei PwC Schweiz tätig. Dean ist Mitglied des «Industry Executive Advisory Board» und des «Executive MBA Supply Chain Management» der Eidgenössischen Technischen Hochschule (ETH) Zürich.

Dr. Thomas Schmuckli
Der studierte Jurist und Anwalt Dr. Thomas Schmuckli (*1963) ist seit 2000 im Verwaltungsrat der Bossard Holding AG und seit 2007 präsidiert er das Gremium. Er ist mit Susanne Grob Schmuckli verheiratet, der Nichte der verstorbenen Peter und Heinrich Bossard, Tochter von Susy Grob-Bossard, und vertritt die Familie Bossard in der siebten Generation. Zuvor wirkte er in verschiedenen Führungsfunktionen bei der Credit Suisse. Von 2005 bis 2007 leitete er den Rechtsdienst Corporate & Institutional Clients der Credit Suisse in Zürich, nachher den Bereich Legal and Compliance Asset Management, Zürich (2007–2013), zuletzt im Rang eines Managing Director.

«Die Swissness ist eine besondere Qualität.»

Die Firma Bossard ist seit der Stunde Null bei Tesla dabei – u.a. dank ihrer ganz neuen Herangehensweise.



Schmuckli: Wir bekennen uns zum Standort Schweiz. So haben wir erst vor zwei Jahren rund 25 Millionen Franken in den Ausbau unseres Zentrallagers in Zug investiert.

Warum ist der Standort Schweiz für Sie so wichtig?

Schmuckli: Swissness ist eine besondere Qualität. Wir stellen immer wieder fest, dass man uns als Partner will, weil man an uns glaubt, weil man uns vertraut und weil wir liefern, was wir versprechen. Zudem sehe ich die Chance der Schweiz vor allem darin, dass wir hier qualitativ hochwertige Produkte herstellen und dass wir in der Forschung – sei es in der Life Science, Technik oder in der Maschinenindustrie – einfach «sackstark» sind.

Fühlen Sie sich als produzierendes KMU von der Politik in der Schweiz ausreichend verstanden und vertreten?

Schmuckli: Was mir Sorgen macht, sind die zunehmenden Regularien, denn das sind regelrechte Innovationskiller. Administrativ wird es immer intensiver, zolltechnisch wird es immer komplizierter. Ich glaube, da wäre weniger viel mehr. Auf der politischen Ebene sprechen alle davon zu liberalisieren und Handelshemmnisse abzubauen, aber ich erlebe das leider völlig anders.

Ist das ein spezifisches Problem der Schweiz aufgrund der politischen Sonderstellung in Europa?

Dean: Unser Freiheitsgrad in der Schweiz war in vielen Belangen definitiv ein Wettbewerbsvorteil. Jetzt sind wir aber so weit, dass wir es der EU nachmachen, indem wir Gesetze nachvollziehen und dann noch das Swiss Finish draufsetzen, um es erst recht kompliziert zu machen.

«In vielen Fällen geht es den Mitarbeitenden weniger um Geld als viel mehr um die Anerkennung.»

Sie sprachen das Thema Innovation an. Wie würden Sie die Innovationskultur bei Bossard beschreiben?

Dean: Das Unternehmen würde nicht seit 185 Jahren bestehen, wenn wir Innovation nicht leben würden. Verbindungstechnik mag jetzt zwar nicht so dynamisch erscheinen wie die Elektronik, aber auch hier gibt es neue Entwicklungen und grundlegende Innovationen.

Haben Sie ein konkretes Beispiel?

Dean: Wir haben beispielsweise von Grund auf mitgeholfen, den ersten Tesla zu entwickeln. Der Tesla-Begründer Elon Musk hat ganz gezielt nach einem Spezialisten in der Verbindungstechnik gesucht, der noch nicht in der Automobilbranche tätig war und eine ganz neue Herangehensweise mitbringt. Und so sind wir seit der Stunde Null bei Tesla dabei und machen an jedem Tesla alles, was mit Schrauben zu tun hat.

Schmuckli: In diesem Haus herrscht Innovationsgeist. Einmal kam ein Mitarbeiter zur Unternehmensleitung, weil er eine neue Bohrniete erfinden wollte – wir unterstützten ihn dabei. Er hatte erkannt, was es am Markt noch nicht gibt und wo Bedarf besteht. Wir motivieren die Leute und geben ihnen die Freiräume, etwas Neues zu erforschen und auszuprobieren.

Wird der Mitarbeiter dann freigestellt oder wie muss man sich das vorstellen?

Dean: Das kommt auf das Projekt an, aber grundsätzlich wird er für eine Weile freigestellt. Denn derjenige, der die Idee hatte, hat auch das entsprechende Herzblut, um seine Idee umzusetzen. Die besten Dinge, die wir heute im Einsatz haben, sind auf diese Weise entstanden und nicht durch formale Prozesse.

Werden die Mitarbeiter, die eine Idee haben, am allfälligen Erfolg des Produkts beteiligt?

Dean: Wir haben verschiedene Konzepte, wie wir Ideen und Kreativität belohnen.

Schmuckli: In vielen Fällen geht es aber gar nicht um Geld, sondern um die Anerkennung. Die Wertschätzung zählt oft mehr.

Arbeitsteilung als Erfolgsgeheimnis

*Die Frutiger Gruppe entwickelte sich in ihrer 147-jährigen Geschichte zu einem Hauptakteur der Schweizer Baubranche. Insbesondere unter **Thomas** und **Luc Frutiger** erfuhr der Konzern einen Wachstumsschub. Dies sei aber auch dank dem konjunkturellen Aufschwung möglich gewesen, beteuern die beiden Cousins, die sich die Leitung des Familienunternehmens seit 2001 teilen.*

Thomas und Luc Frutiger
Mit Thomas und Luc Frutiger steht schon die vierte Inhaber-Generation an der Spitze der Frutiger Gruppe. Die Cousins sind fast gleich alt und wuchsen Tür an Tür miteinander auf. Beide besuchten die Rudolf-Steiner-Schule, bevor sich ihre Wege trennten: Thomas Frutiger widmete sich der Betriebswirtschaft. Sein Karriereweg führte den 49-Jährigen über St. Gallen, Brasilien und Polen ins heimische Unternehmen zurück. Auch sein ein Jahr jüngerer Cousin Luc Frutiger sammelte in weiter Ferne wichtige Erfahrungen für den Geschäftsalltag. Er schlug den Weg zum Bauingenieur ein und gelangte über München und Taipeh wieder nach Thun.

Text: Vanessa Georgoulas
Bilder: Marc Wetli und Frutiger Gruppe

Die vierte Generation der Thuner Frutiger Gruppe setzt auf Wachstum. Das spiegelt sich auch in den Zahlen wider: Seit Luc und Thomas Frutiger die Leitung des Konzerns 2001 übernommen haben, hat sich die Zahl der Mitarbeiter mehr als verdoppelt. Durch Firmenübernahmen wuchs die Gruppe auf 25 Unternehmen an, die im Hoch- und Tiefbau, in der Immobilienentwicklung sowie in baunahen Spezialitäten tätig sind. Die Projekte, bei denen das Familienunternehmen unter der Leitung der beiden Cousins mitwirkte, können sich sehen lassen: Der Gotthard-Basistunnel, das Berner Einkaufszentrum Westside oder das neue Logistik- und Produktionszentrum eines Grossverteilers in Pratteln gehören zu den grösseren Projekten der Berner.

«Auch dank dem konjunkturellen Aufschwung ergab sich das Wachstum», erklärt Thomas Frutiger. Er ist als Betriebswirtschaftler verantwortlich für die Finanzen und die Immobilienentwicklung. Man sei mit dem Markt gewachsen und habe dabei alles aus Eigenmitteln finanziert. Luc Frutiger fügt an: «Ein gesundes Wachstum stärkt eine Familienunternehmung positiv und bringt Dynamik in das Unternehmen. Wir sind nicht gezwungen, weiter zu wachsen. Wenn sich jedoch eine Chance ergibt, greifen wir zu.»

Grosszügigkeit bei Kleinigkeiten

Im Gegensatz zu seinem Cousin schlug Luc Frutiger einen technischen Bildungsweg ein und wurde Bauingenieur. Entsprechend widmet er sich vor allem der Bauproduktion und führt als Delegierter des Verwaltungsrates zusätzlich den Bereich Bauspezialitäten. Dieser umfasst neben den Geschäftszweigen Bodenbelagstechnik und Bautenschutz auch die Diamantbohr-Gruppe, die in der Schweiz Marktführerin im Betonbohren und -schneiden ist.

Jeder der beiden Cousins besitzt 50 Prozent des Unternehmens. «Das ist einer der Erfolgsfaktoren, die Verhältnisse sind einfach», ist Luc Frutiger überzeugt. «Ein weiterer Vorteil ist, dass unsere Väter beim Einstieg keine Vorgaben gemacht haben. Deshalb hindert uns unsere Unternehmenstradition auch nicht bei der Entwicklung», ergänzt er.

Thomas und Luc Frutiger Frutiger

**«Wir sind nicht gezwungen,
weiter zu wachsen.
Wenn sich jedoch eine Chance ergibt,
greifen wir zu.»**

Thomas Frutiger pflichtet ihm bei: «Es gibt auch ganz viele Dinge, die wir anders als unsere Vorgänger machen. Wir verstehen uns nicht als Bewahrer.» Er räumt aber auch ein: «Natürlich gibt es ein paar Sachen in unserem Portfolio, die wir übernommen haben. Da schauen wir, dass wir das Beste daraus machen.»

Auch die Führungsaufgaben teilen sich die beiden Familienmitglieder – wie schon ihre Väter vor ihnen – auf: «Wir wechseln uns ab, etwa bei der Vorbereitung und Leitung der Geschäftsleitungssitzungen. Um das zu koordinieren, setzen wir uns jeden Freitag zwei Stunden zusammen, um uns auszutauschen», erklärt Luc Frutiger. Diese Gespräche drehen sich aber nicht nur ums Geschäft: «Ab und zu geht es auch um Gott und die Welt.» Die Vorteile der geteilten Leitung lägen auf der Hand: Man sei für vieles doppelt verfügbar und könne effizient arbeiten – vorausgesetzt, die interne Kommunikation stimmt.

«Man darf sich nicht an Kleinigkeiten aufhängen», betont Luc Frutiger, und sein Cousin fügt an: «Das klappt nur, wenn man die gleichen Grundwerte teilt und einander genügend Freiraum lässt.» Deshalb hat auch jeder unterschiedliche Prioritäten und Lieblingsthemen. Luc Frutiger hat seine Prioritäten im Bereich der Bauproduktion, Thomas Frutiger bei der Immobilienentwicklung und der Generalunternehmung. «Bei einer Co-Führung braucht es eine gewisse Grosszügigkeit», so Luc Frutiger. Man sei sozusagen dazu verurteilt, miteinander auszukommen, bestätigt Thomas Frutiger lachend: «Wir müssen miteinander funktionieren. Wir sind beide stur und längst nicht immer gleicher Meinung, dennoch können wir uns auch zurücknehmen.»

Innovation durch fernöstliche Philosophie

Grösstmögliche Selbstständigkeit räumen die beiden Inhaber auch den anderen Geschäftsführern ein: Die 25 Frutiger-Unternehmen sind Profitcenter, die unabhängig am Markt agieren. Nur die ganz grossen Projekte werden in der Geschäftsleitung zentral koordiniert.

«Wir müssen dichter bauen, wenn wir nicht wollen, dass noch mehr Kulturland überbaut wird.»

Arbeiten am Gotthard-Basistunnel.

Arbeiten am Gotthard-Basistunnel.

So garantieren die beiden Unternehmer die Dynamik innerhalb der Gruppe, die angesichts des hohen Preisdrucks im Markt entscheidend ist. Deshalb habe man mit «progresso» ein Qualitätsprogramm ins Leben gerufen, das die Optimierung aller Bereiche fortwährend vorantreiben soll. Diese Philosophie der ständigen Verbesserung geht auf das methodische Kaizen-Konzept zurück, das von der japanischen Kultur her kommt und von einem Automobilhersteller auf die Geschäftswelt adaptiert wurde. Dabei geht es vor allem um das Vermeiden von Verschwendungen. «Diese Denkweise wollen wir auf allen Ebenen etablieren, das braucht viel Zeit und Energie und muss von der Geschäftsleitung aktiv vorangetrieben werden. Es lohnt sich aber», ist Luc Frutiger überzeugt.

Hinzu komme ein konsequentes Gesundheitsmanagement, das die wichtigste Ressource des Konzerns, die Mitarbeiter, schützen soll. «Wenn sich unsere Mitarbeiter wohl fühlen, kommen sie besser mit dem enormen Zeitdruck unserer Branche klar und werden seltener krank», erklärt Thomas Frutiger. Deshalb schicke ein guter Polier seinen Bauarbeiter auch mal früher nach Hause, wenn er merke, dass dieser Fieber habe: «Früher hätte man das nicht gemacht, und dann wird der Mitarbeiter richtig krank und fehlt gleich zwei, drei Tage länger.»

Innovationen seien auch in anderen Bereichen gefragt, etwa bei den Prozessen oder den verwendeten Geräten und Materialien: «Einzig im Immobiliengeschäft bieten wir ein echtes Produkt wie zum Beispiel eine Eigentumswohnung an.» Da bieten sich in erster Linie Innovationen bei Energiekonzepten an. «Aktuell bauen wir in Bern ein Wohnprojekt, das dem Minergie-A-Standard entspricht. Das heisst, die Wohnanlage ist über das Jahr gesehen energieneutral.»

Die Raumplanung ist für die beiden Cousins in der Zukunft die noch grössere Herausforderung als das Energiethema. Thomas Frutiger appelliert: «Das Raumplanungsgesetz sieht bedeutend weniger Einzonungen vor. Wir müssen dichter bauen, wenn wir nicht wollen, dass noch mehr Kulturland überbaut wird. Hochhäuser haben in der Schweiz keine Tradition, aber achtgeschossige Häuser wären ideal. Die Ausnützung pro Quadratmeter Bauland muss erhöht werden. Dichte ist positiv, das sieht man in der Altstadt von Bern oder beispielsweise auch im Dorfkern von St. Moritz.» In der Gesellschaft gebe es allerdings noch grosse Vorbehalte, die es zu überwinden gelte. Welche Vision schwebt Luc Frutiger für die Zukunft vor? «Es hätte schon eine riesige Wirkung, wenn jedes Haus ein Stockwerk höher gebaut würde.»

Das Wohn- und Geschäftshaus „Johnsonhaus“ in Köniz.

Baustelle für ein neues Logistik- und Produktionszentrum eines Grossverteilers in Pratteln.

Frutiger Gruppe

In ihrer 147-jährigen Geschichte ist die Frutiger Gruppe zu einem Schwergewicht in der Schweizer Baubranche herangewachsen. Der Baukonzern mit Hauptsitz in Thun umfasst 25 Unternehmen, die in den Bereichen Infrastrukturbau, Hochbau, Tiefbau, Strassenbau, Generalunternehmung und Immobilienentwicklung sowie baunahe Spezialitäten tätig sind. Die Gruppe wuchs unter den Inhabern Luc und Thomas Frutiger stark an. Seit die beiden Cousins in die Firmenleitung eintraten, vergrösserte sich die Belegschaft von 1200 auf mittlerweile 2500 Beschäftigte.

frutiger.com

Rhone-Viadukt in Les Evouettes, Rennaz.

«Bei einer Co-Führung braucht es eine gewisse Grosszügigkeit.»

© Frutiger Gruppe

Die «Family Governance» bleibt gewahrt

Werner Stucki leitet als CEO das Familienunternehmen Syma, das heute zu den global führenden im Messebau zählt. Wenn auf Ausstellungen oder in Museen in aller Welt Neuheiten und Produkte in ein gutes Licht gerückt werden, stehen fast immer auch Know-how und Leichtmetall aus der Ostschweiz dahinter.

© Syma

Schweizerisches Nationalmuseum:
Temporäre Ausstellung im Landesmuseum Zürich.

Syma

Das Ostschweizer Unternehmen Syma AG bietet weltweit Systemlösungen und Dienstleistungen für den Messe- und Ladenbau, Point of Sales, Displays und Museumseinrichtungen sowie Maschinenverschalungen an. Die selbstentwickelten und patentgeschützten modularen Systemkomponenten aus Leichtmetall werden in eigenen Werken und von Lizenznehmern hergestellt und vertrieben. Das 1961 gegründete Unternehmen mit heute mehr als 1000 Beschäftigten befindet sich in Familienbesitz. Neben dem Stammhaus in Kirchberg SG ist Syma mit eigenen Tochtergesellschaften und Büros an 14 Standorten in der Schweiz, in Europa und China präsent.

syma.ch

Messestand für BUICK an der Auto Shanghai.
Design: BELLPRAT ASSOCIATES

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli und Syma

In der Werkhalle am Rand von Kirchberg, einer Gemeinde am Eingang zum Toggenburg, dröhnen die grossen Maschinen. Millimetergenau schneiden sie Profile aus Aluminium zurecht. Die Profile bilden den Kern der Erfolgsgeschichte der Syma AG, die sich innerhalb weniger Jahrzehnte von einem bescheidenen Familienbetrieb zu einem weltweit tätigen Unternehmen im Messebau entwickelt hat.

Die leichten, schnell und einfach zusammensetzbaren Aluminiumprofile finden sich heute rund um den Globus auf jeder wichtigen Messe, in Museen und Showrooms von Herstellern aus zahlreichen Branchen. Syma baut mehrgeschossige, aufwendig gestaltete Bauten wie an der weltgrössten Uhren- und Schmuckmesse in Basel, elegante Plattformen für edle Fahrzeuge wie an der Automesse in Shanghai oder gleich komplette Produktelandschaften wie für einen Hightech-Hersteller in einer 6000 m² grossen Messehalle an der Mobilfunk-Ausstellung in Barcelona.

«Innovationen sind erfolgreich um- und eingesetzte Ideen.»

Zum Angebot gehören aber auch standardisierte Bauten, die Messeveranstalter ihren Kunden als «Sorglos-Paket» zur Verfügung stellen, damit sich Aussteller voll auf ihren Auftritt konzentrieren können. Neben der Technik, die sich kaufen oder mieten lässt, bietet Syma zahlreiche Dienstleistungen an, die es braucht, um die präsentierten Produkte ins rechte Licht zu rücken. Damit hebt sich die Firma von ihren Konkurrenten ab und hat Erfolg auf allen Kontinenten.

In der Produktionshalle des Stammhauses nimmt Werner Stucki Anschnitte und Späne in die Hand. Sie werden gesammelt und zur Wiederverwertung an das Aluminiumwerk geschickt – ein wertvoller Rohstoff. Noch wertvoller sind für den 54-jährigen Ostschweizer, der als familienexterner CEO seit zehn Jahren die Geschicke der Firma lenkt, die Spezialisten im Haus. Innovationen versteht er als «erfolgreich um- und eingesetzte Ideen». Seine Aufgabe und sein Bestreben sei es, im gesamten Unternehmen den Nährboden bereitzustellen, auf dem Ideen und Entwicklungen gedeihen.

Kundennähe entscheidend

«Pragmatische Lösungen für reale Aufgabenstellungen im Messebau finden, das ist unsere Form der Innovation», sagt Stucki. Aktiv gepflegte Kundennähe, Verständnis für die Aufgaben der Kunden und eine rasche, engagierte Umsetzung seien Voraussetzung für innovatives Denken, ist er überzeugt. Im vergangenen Jahr lud Syma 50 Mitarbeiter ein, ihre Wünsche, Ideen und Vorschläge zu bestimmten Themen vorzubringen. Die mehr als 200 Eingaben liessen sich zu 50 Clustern – intern werden sie Marktplätze genannt – gruppieren und wurden priorisiert.

Auf diesen «Marktplätzen» findet inzwischen reger Austausch statt. Es geht um den Auftritt als Unternehmen, um die Akquisition von Aufträgen und um neue Produkte. Pragmatische Innovation: In Form von Projekten setzen die Syma-Beschäftigten das Erarbeitete Schritt für Schritt um. Messebauten müssen heute mit wenigen Handgriffen auf- und abgebaut werden können – Zeit ist Geld. Die Installationen müssen sich aber auch rechnen und sollen wiederverwertbar sein.

«Meine Aufgabe ist es, einen Nährboden bereitzustellen, auf dem Ideen gedeihen.»

Wachstum in China

Die Logistik ist einer der wesentlichen Gründe, weshalb Syma heute auf allen Kontinenten zu finden ist. Knapp 80 Prozent des Umsatzes generiert das Unternehmen inzwischen ausserhalb der Schweiz. Während die Wachstumsmöglichkeiten auf dem Heimmarkt, auf dem ein harter Verdrängungswettbewerb stattfindet, begrenzt sind, sieht man neue Chancen in aufstrebenden Märkten wie Katar/UAE oder Ländern wie Iran oder Kuba, die sich gerade öffnen.

Früh streckte die Firma ihre Fühler auch nach Asien aus. Seit 1984 ist man mit einer eigenen Gesellschaft in Hongkong, seit 1991 auch in Peking und Schanghai präsent. China ist mittlerweile einer der bedeutendsten Märkte für das Unternehmen. Einer der Gründe: Wegen des enormen Konsumbedarfs von «Markenwelten» und der Transformation zu einer starken Binnenwirtschaft wollen Hersteller aus aller Welt ihre Produkte an Messen und Ausstellungen vorstellen.

Das Netzwerk von Vertretungen und Partnerfirmen spannt sich heute über die ganze Welt, die Wurzeln und das Herz von Syma aber sind und bleiben in Kirchberg. Von seinem Büro aus kann CEO Werner Stucki über die sanften Hügel in Richtung Bodensee blicken. Man spürt in den Räumen, dass die Werte des Familienunternehmens hier fest verankert sind. Langfristiges Denken und Handeln, notabene ohne den Druck der Börse und Quartalsberichte. Eigenfinanzierung und organisches Wachstum bilden ein solides Fundament.

Austarierte Interessen

Firmengründer Marcel Strässle, der Syma während 45 Jahren leitete und gross gemacht hat, fühlt sich nach wie vor mit dem Unternehmen verbunden. Obwohl inzwischen über 79 Jahre alt, kommt er fast täglich vorbei. Die Nachfolge im Betrieb hat er rechtzeitig organisiert, seit einem Jahrzehnt ist er nun nicht mehr operativ tätig. Dank der Vertretung im Verwaltungsrat und durch weitere Angehörige, die im Unternehmen arbeiten, bleibt die «Family Governance» aber gewahrt. Die Interessen der Eigentümerfamilie und des Unternehmens sind gut austariert, ist Stucki überzeugt.

Stolz berichtet er von einem Grossauftrag aus Dubai, bei dem sich das Unternehmen gegen Mitbewerber aus Deutschland, Frankreich und China durchgesetzt hat. Der Auftraggeber, das World Trade Center in der Metropole am Golf, richtet in wenigen Jahren die nächste Weltausstellung aus. Neben der besten und schnellsten Verbindungstechnik und der Erfahrung aus der Worldexpo Shanghai haben vor allem die gebotenen Mehrwerte den Ausschlag gegeben. Dazu gehören die proaktive Beratung für Prozessabläufe, die Nutzung des Syma-Netzwerks weltweit, aber auch der Austausch über Geschäftsmodelle und deren Neuaufbau. Nur mit einem innovativen Gesamtpaket könne sich ein Unternehmen mit schweizerischer Kostenstruktur behaupten, ist Werner Stucki überzeugt.

Werner Stucki
Werner Stucki ist seit mehr als 30 Jahren für Syma tätig, seit 2007 leitet er das Unternehmen als CEO. Er ist verheiratet und hat zwei Kinder. In seiner Freizeit fährt er leidenschaftlich gern Mountainbike.

«Wir gestalten unsere Uhren flacher, obwohl wir mehr Komponenten einbauen. Dadurch wird die Assemblage noch komplizierter.»

Wo die Zeiger niemals stillstehen

Audemars Piguet zählt zu den klingenden Namen der Feinuhrmacherkunst, schweiz- und weltweit. Das Traditionshaus fertigt 40'000 Uhren pro Jahr, liegt seit über 140 Jahren in der Hand derselben Familien und präsentiert sich stolz als Trendsetter. Noch heute gilt Audemars Piguet mit CEO ***François-Henry Bennahmias*** *als Branchenführer und schlägt eine elegante Brücke zwischen Tradition und Wandel.*

Audemars Piguet
Audemars Piguet zählt zu den ältesten Schweizer Uhrenmanufakturen in Familienbesitz. Das Unternehmen wurde 1875 von den beiden Jugendfreunden Jules Louis Audemars und Edward Auguste Piguet gegründet. Der Betrieb mit Sitz in Le Brassus im Jura wurde schnell für seine Präzision und komplexen Uhrwerke bekannt. Audemars Piguet stellt heute 40'000 Uhren pro Jahr her. Das Unternehmen ist nach wie vor unabhängig und noch immer in jenem Dorf ansässig, in dem es gegründet wurde. Die Unternehmerfamilien von Audemars Piguet betrachten die Firma nicht nur als Besitz, sondern vor allem als eine Chance, traditionelle Fertigkeiten und die Zukunft der Feinuhrmacherei zu erhalten.

audemarspiguet.com

Text: Gill Parker
Bilder: Marc Wetli und Audemars Piguet

Audemars Piguet ist stolz auf seine Wurzeln. Der Hauptsitz befindet sich weit oberhalb von Genf im Vallée de Joux – dort, wo Jules Louis Audemars und Edward Auguste Piguet das Unternehmen vor 141 Jahren gründeten. Noch immer ist der Betrieb in Familienhand. Und noch immer herrscht die gleiche Begeisterung und Leidenschaft für die Uhrenherstellung wie zur Zeit der Gründerväter.

Es mag überraschen, aber seit damals hat sich die Uhrenherstellung kaum verändert. Natürlich gibt es Computer und Technologien, mit deren Hilfe die Mitarbeiter besser und schneller arbeiten können. Computer beispielsweise tragen dazu bei, Probleme zu erkennen, bevor die hochkomplexen Uhren zusammengebaut werden. Das Grundverfahren ist allerdings noch immer gleich. Die Uhrmacher stellen sogar noch ihre eigenen Werkzeuge her.

Einige Trends brachten trotzdem Bewegung in diese konstante Branche: «Geschwindigkeit und Zugang zu Technologien», erläutert CEO François-Henry Bennahmias. «Wir gestalten unsere Uhren flacher, obwohl wir mehr Komponenten einbauen. Dadurch wird die Assemblage noch komplizierter.»

Trendsetter statt Mitläufer

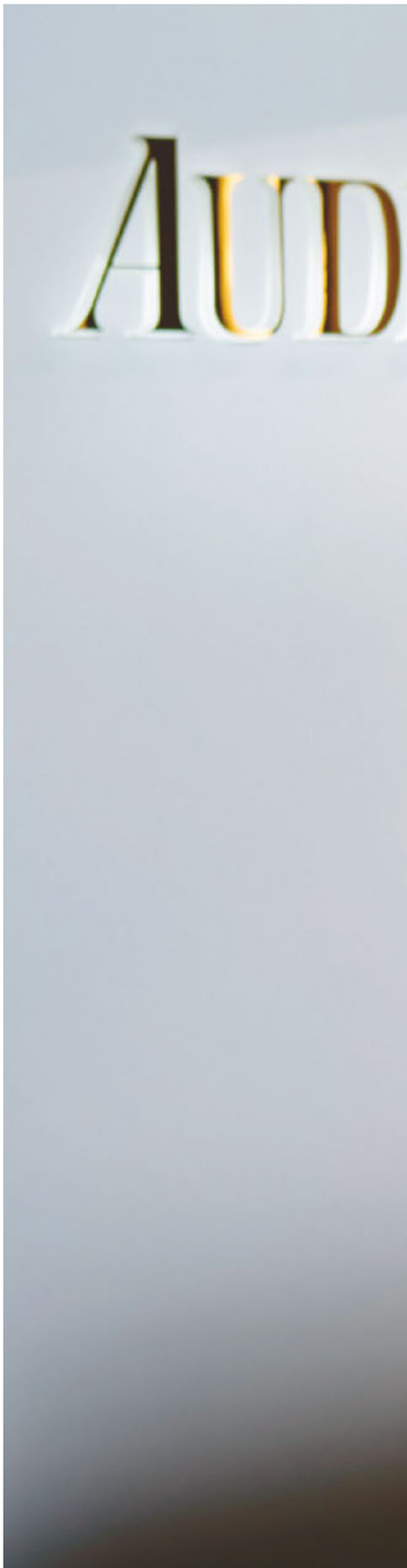
Die Gestaltung eines neuen Designs kann Jahre dauern. 2015 brachte das Unternehmen eine Armbanduhr mit Schlagwerk auf den Markt: Vom Zeichenbrett bis zur Produktion vergingen acht Jahre.

«Wir sind stolz darauf, dass wir eigene Trends setzen», erklärt François-Henry Bennahmias. «Wir sind keine Mitläufer, sondern schreiben unsere eigene Geschichte.»

Das beste Beispiel dafür sind jene schwierigen Zeiten, die die Schweizer Uhrenindustrie beim Aufkommen der Quarzuhren aus Asien in den 1970er- und frühen 80er-Jahren durchlebte. Damals stellten die Schweizer Uhrmacher weiterhin mechanische Uhren her, viele kämpften jedoch ums Überleben.

Die Antwort von Audemars Piguet war ein radikales Design: Royal Oak. Mit ihrem sportlichen Stahlgehäuse, einer achteckigen Einfassung und dem integrierten Armband stand diese Uhr für einen völlig neuen Stil. Zum ersten Mal präsentierte ein Feinuhrmacher eine Sportuhr aus Stahl mit integriertem Armband. Auch wenn die Royal Oak bei ihrer Premiere 1972 an der Schweizer Uhrenmesse in Basel (der heutigen «Baselworld») kein Spontanerfolg war, erlangte sie über die Jahre Kultstatus.

François-Henry Bennahmias
François-Henry Bennahmias ist CEO von Audemars Piguet. Er trat vor über zwanzig Jahren als Vertriebsleiter in das Traditionshaus in Frankreich ein. In der Folge war er in New York, Singapur und der Schweiz für die Firma tätig. Bennahmias übernahm 2012 in enger Zusammenarbeit mit den Audemars-Piguet-Familien seine heutige Funktion. Als seine Hobbys nennt er Philanthropie, Golf und Musik. Erfolg liegt für ihn darin begründet, dass man ständig darüber nachdenkt, was sich optimieren lässt. «Mach es, oder mach es nicht. Ausprobieren gibt es nicht», so seine Devise.



Restaurations-Werkstatt im Museum von Audemars Piguet in Le Brassus.

François-Henry Bennahmias Audemars Piguet

«Wir sind keine Mitläufer, sondern schreiben unsere eigene Geschichte.»

© Audemars Piguet

40'000 Uhren fertigt Audemars Piguet pro Jahr.

Das Unternehmen lässt seinen Designern die Freiheit, ausserhalb der geplanten Projekte zu wirken. Uhrmacher und Designer werden motiviert, selbstständig zu arbeiten und ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen.

«Menschen, die kreativ sind oder Talent für Design oder Innovation haben, sind zwar verpflichtet, Kreatives zu liefern. Ich möchte aber auch, dass sie ihren Kopf möglichst frei für gute Ideen bekommen», erläutert Bennahmias. Dieser Ansatz soll sein Kreativteam darin bestärken, mit neuen Designs zu experimentieren und Uhren zu gestalten, die ihrer Meinung nach den nächsten Hit landen könnten.

Gründer Jules Louis Audemars und Edward Auguste Piguet hatten stets auf Verbesserungspotenzial geachtet. Diese treibende Kraft für Kreativität durchdringt das Unternehmen noch heute. Auf die Mitarbeitermotivation angesprochen, erklärt Bennahmias: «Wir erinnern unsere Mitarbeiter stets daran, nie unsere Wurzeln oder Position zu vergessen und stets in die Zukunft zu blicken. Ganz gleich, was passiert: Wir müssen uns immer überlegen, was wir verbessern können.»

Die Widerstandsfähigkeit eines Familienunternehmens

Für François-Henry Bennahmias zeichnet sich ein Familienunternehmen durch grosse Stärken aus. Zunächst gibt es eine klare Botschaft, die von Generation zu Generation weitergegeben wird. Es existieren ein deutlich abgesteckter Rahmen und eine Richtung, in die sich das Unternehmen bewegt.

Bennahmias findet es in diesem Kontext auch einfacher, Entscheidungen herbeizuführen: «Wenn ich etwas entscheiden muss, das grössere Auswirkungen auf den Geschäftserfolg haben könnte, reichen ein Telefongespräch und ein Meeting aus. In grösseren Unternehmen müsste ich zuerst eine Reihe an Ausschüssen konsultieren. Und bis ich dann die Entscheidung vorliegen hätte, wäre es entweder zu spät oder die zahlreichen Änderungen hätten die Grundidee völlig verwässert.»

Neue Trends, neue Herausforderungen

Mit Blick auf die Zukunft ist sich das Unternehmen durchaus bewusst, dass auch Kunden im gehobenen Marktsegment ein breites Angebot haben. «Die Leute haben eine enorme Auswahl. Daher ist es entscheidend, die richtige Wahl zu bleiben», so François-Henry Bennahmias. «Früher hiess es, der Kunde sei König. Heute ist er für uns Gott.»

Hinzu kommen Innovationen wie etwa die Smartwatch. Noch spricht diese das untere Marktsegment an. Das aber könnte sich ändern. Es ist schwer zu beurteilen, welche Auswirkungen die Smartwatch auf die gehobene Produktion hat. «Diese neuen Marktakteure zielen bis jetzt auf preisschwächere Segmente ab. Aber wer weiss …»

Bennahmias geht davon aus, dass es in der Branche künftig vermehrt Konsolidierungen, weniger Marken und weniger Streuung geben wird. Für Audemars Piguet ist der beste Weg in die Zukunft die Konzentration auf die eigene Stärke: die Fertigung limitierter Auflagen von Uhren mit einer anhaltend hohen Relevanz für die Zielgruppen.

Noch wichtiger ist es für das Unternehmen, sich stets die Gründerväter in Erinnerung zu rufen und zu überlegen, wie diese heute vorgehen würden. «Ich sage häufig: Wären Jules Louis Audemars und Edward Auguste Piguet noch am Leben, würden sie die Welt auf der Suche nach der neuen, besten Uhr bereisen. Auch wenn wir mit unseren Uhren Erfolg haben, würden sie trotzdem darüber nachdenken, was wir besser machen könnten.» In diesem nie versiegenden Schöpfer- und Entdeckergeist sieht er den Schlüssel zum Erfolg.

«Ich möchte, dass unsere Mitarbeiter ihren Kopf möglichst frei für gute Ideen bekommen.»

«Helsinn ist ein Familienunternehmen, das auf den Werten Integrität, Qualität und Respekt basiert.»

Familie als Grundstein und Firmament

***Riccardo Braglia** führt das Pharmaunternehmen Helsinn in der dritten Generation. Er hat das Erbe seines Vaters und Grossvaters zusammengeführt und ist schliesslich selbst darüber hinausgewachsen. Seine Familie war, ist und bleibt entscheidend für den Unternehmenserfolg.*

Riccardo Braglia
Für Riccardo Braglia (*1960) stand schon früh fest, dass er das Familienunternehmen eines Tages leiten würde. Sein Grossvater hatte dieses im Italien der Nachkriegszeit gegründet, sein Vater siedelte es Mitte der 1970er-Jahre ins Tessin um. Helsinn begann als pharmazeutischer Lizenzgeber und ist heute ein umfassendes Arzneimittelunternehmen. Nach dem MBA an der Mailänder Universität Bocconi startete Riccardo Braglia seine Karriere direkt bei Helsinn; 2007 wurde er CEO und Hauptanteilseigner.

Text: Eric Johnson
Bilder: Marc Wetli

Ihr Vater hat in den 1970er-Jahren ein Zwei-Personen-Unternehmen für die Lizenzierung von pharmazeutischen Produkten gegründet. Heute beschäftigen Sie über 600 Mitarbeiter weltweit. Wie kam es dazu?

Mein Grossvater legte den Grundstein für die Geschäftstradition meiner Familie. Er arbeitete als Broker an der Mailänder Börse, die im Zweiten Weltkrieg praktisch zerstört wurde. Daher tat er sich mit einem Professor der Universität Padua zusammen, um biotechnologische Pharmazeutika herzustellen. Mitte der 1970er-Jahre geriet das Unternehmen wegen diverser Krisen der italienischen Pharmabranche ins Schlingern. Daher übersiedelte mein Vater in die Schweiz und baute hier ein Lizenzierungsgeschäft auf – damals ein unkonventionelles Geschäftsmodell. Seither ist unser Unternehmen gewachsen. Wir haben eine Rückwärtsintegration in den Bereichen Produktion, Zulassung sowie Forschung und Entwicklung durchgeführt. So haben wir zwei Geschäftsmodelle kombiniert: dasjenige, das mein Grossvater gewollt hätte, mit demjenigen, das mein Vater ins Leben gerufen hat.

Sind Sie Universalanbieter oder Nischenakteur?

Wir positionieren uns in der Onkologie (Krebsbehandlung) und konzentrieren uns bewusst auf diese Nische – von der Forschung bis zur Vermarktung. In der Onkologie zeigt sich ein wachsender Bedarf an Produkten, die den Patienten während der Krebstherapie unterstützen. Dieser Markt ist relativ klein und bietet geringere Margen als der onkologische Hauptmarkt, der Milliarden wert ist und von den Pharmamultis dominiert wird. Wir hingegen sind bekannt als führender Nischenanbieter für Produkte, die die Lebensqualität steigern.

Zahlreiche Pharmaunternehmen wurden von Familien gegründet. Mit welchen Vor- und Nachteilen?

Stimmt: Roche, Johnson & Johnson, Boehringer Ingelheim und natürlich Helsinn sind gute Beispiele. Unser grösster Vorteil sind die Werte der Familie: Qualität, Integrität und Respekt gegenüber den Mitarbeitern, Kunden und überhaupt allen Beteiligten wie Regulatoren und Ärzten. Unser Ruf liegt uns am Herzen. Ausserdem sind unsere Entscheidungsprozesse kurz und direkt. Ob es um eine Übernahme, eine Lizenz oder eine Investition geht: Wir sind schneller und beweglicher als ein Pharmariese.

Und schliesslich gibt es bei uns weniger taktische Überlegungen. Der Nachteil eines Familienunternehmens ist die begrenzte Kapitalausstattung. Unser Zugang zu Märkten und Banken ist beschränkt. Und auf dem Deal-Making-Markt haben wir nicht die gleichen Finanzierungsmöglichkeiten wie eine Publikumsgesellschaft.

Wollten Sie schon immer in die Fussstapfen Ihres Vaters und Grossvaters treten?

Ja, das war schon früh klar. Mein Vater ermutigte mich dazu, Betriebswirtschaft zu studieren und das Unternehmen zu übernehmen. Eine Woche nach meinem Abschluss startete ich bei Helsinn. Heute – 30 Jahre später – bin ich immer noch hier.

Und Ihre Kinder?

Dass mein Vater meine Nachfolge erwartete, war damals ganz normal. Doch die Zeiten haben sich geändert. Meine beiden Söhne studieren gerade. Sie werden selber entscheiden, ob sie ins Unternehmen eintreten oder nicht. Ich freue mich natürlich, wenn sie es tun. Aber sie wissen auch: Um erfolgreich zu sein, müssen sie über die nötigen Fähigkeiten verfügen. Führungspositionen erfordern heute ein höheres Niveau an Berufsbildung als früher. Wenn sie sich dagegen entscheiden, können sie immer noch Anteile halten und eine externe Geschäftsführung einstellen. Ich selber habe mich bereits teilweise aus dem Tagesgeschäft zurückgezogen und diese Aufgaben unserem Group General Manager Giorgio Calderari übertragen.

«Wir haben zwei Geschäftsmodelle kombiniert: dasjenige, das mein Grossvater gewollt hätte, mit demjenigen, das mein Vater ins Leben gerufen hat.»

Laborant bei der Arbeit im Chemiewerk Helsinn Advanced Synthesis, Biasca.

Innovationen für Patienten bilden den Kern der Unternehmensvision.

helsinn.com

Helsinn
Immer mehr Menschen besiegen ihre Krebserkrankung. So hat sich eine Marktnische für Medikamente entwickelt, die die Nebenwirkungen von Krebstherapien (Übelkeit, Erbrechen, Durchfall, starke Dehydrierung, Gewichtsverlust) mildern. Solche Arzneimittel bilden bei Helsinn das Kerngeschäft, von der Produktentwicklung über die Herstellung bis zur Lizenzierung. Im Weiteren bietet das Unternehmen schmerzstillende, entzündungshemmende und gastroenterologische Produkte an. Helsinn beschäftigt rund 600 Mitarbeiter, hat seinen Hauptsitz im Tessin und unterhält Betriebsstätten in Irland, den Vereinigten Staaten und China.

Würden Sie das Unternehmen oder die Anteile daran jemals an Personen ausserhalb der Familie verkaufen?

Diese Frage wird mir mindestens einmal pro Monat gestellt. Bis jetzt lautet meine Antwort nein. Ich bin stolz darauf, was wir bei Helsinn machen und wie wir mit unseren Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Patienten umgehen. Ausserdem haben wir interessante Projekte in Aussicht, insbesondere in den USA. Für die Umwandlung in eine Publikumsgesellschaft bräuchte ich wirklich gute Gründe, etwa zusätzlichen Kapitalbedarf oder eine grosse Fusion. Als Nachteile sehe ich den Autonomieverlust und aufgeblähte Entscheidungsprozesse.

Welche Rolle spielen Innovationen in Ihrem Unternehmen?

Innovationen für Patienten bilden den Kern unserer Vision und prägen die Art und Weise, wie wir in unseren Laboratorien, Produktionsstätten und Lizenzierungsgeschäften vorgehen. Nur mit Innovationen können wir erfolgreich sein. Wir sind ständig auf der Suche nach neuen Ideen und belohnen jene, die sie haben. Das Unternehmen befindet sich in einem stetigen Wandel. Wir sind nicht mehr dieselben wie vor fünf Jahren und werden in fünf Jahren nochmal anders sein. Das heisst aber nicht, dass wir uns nur um der Veränderung willen verändern. Veränderungen müssen positiv sein, destruktive Entwicklungen wollen wir verhindern.

Wie wichtig ist für Ihr Unternehmen der Standort Schweiz?

Die Schweiz ist ein hervorragender Standort für Helsinn und meine Familie. Das geschäftliche Umfeld ist wesentlich besser als in Italien, wo wir früher waren. Doch auch die Schweiz hat sich über die Jahre deutlich verändert. Der starke Franken stellt ein Problem dar. Gerade die Regierung scheint passiver zu handeln als früher. Die Schweiz ist Teil eines globalen Marktes mit zahllosen Beteiligten und Interessen.

Verändert die digitale Revolution Ihr Geschäft?

Bis anhin haben sich die Patienten ihre Arzneimittel nicht selbst ausgesucht, und sie bezahlen auch nicht dafür. Wer bisher die Diagnose Krebs erhielt, musste tun, was ihm der Arzt riet. Heute geht der Patient nach Hause, informiert sich im Internet über Krankheit und Therapien und kehrt mit Ideen und Vorschlägen zu seinem Arzt zurück. Dank dem digitalen Zugang zu Informationen werden Patienten wesentlich aktiver. Diese Aktivität kann ihnen einen Mehrwert bieten.

Was können Publikumsgesellschaften von Familienunternehmen wie Ihrem lernen?

Wir können gegenseitig voneinander lernen. Als Familienunternehmen erfahren wir, wie sich Betriebe aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen integrieren lassen. Publikumsgesellschaften können von uns etwas über schnelle, unbürokratische Entscheidungswege lernen.

«Die Schweiz ist ein hervorragender Standort für Helsinn und meine Familie. Doch sie hat sich über die Jahre deutlich verändert.»

Was beschäftigt Familienunternehmen?

Die Nachfolgeplanung, das Rekrutieren von qualifiziertem Fachpersonal sowie der starke Preiswettbewerb sind wichtige Themen für Familienunternehmen – in der Schweiz als auch international. Was sie sonst noch beschäftigt, zeigt diese Infografik.

Wo befinden sich die von uns vorge

- Ricola – ***Laufen*** (Seite 6)
- Leister – ***Kägiswil*** (Seite 12)
- Bossard – ***Zug*** (Seite 16)
- Frutiger – ***Thun*** (Seite 22)
- Syma – ***Kirchberg*** (Seite 28)
- Audemars Piguet – ***Le Brassus*** (Seite 32)
- Helsinn – ***Palazzo*** (Seite 38)
- Kuhn Rikon – ***Rikon*** (Seite 46)

Heutige Prioritäten der Schweizer Familienunternehmen

- ***40 %*** der Firmen befassen sich verstärkt mit ihrer Wettbewerbsfähigkeit.
- ***11 %*** der Familienunternehmen sorgen sich um ihren internationalen Marktzugang.
- Ihre Flexibilität verstehen die meisten Familienbetriebe als ihr grosses Plus.
- ***25 %*** der Unternehmen haben eine dokumentierte Nachfolgeregelung.
- ***87 %*** der Schweizer Familienunternehmen wissen, wie ihre familiäre Planung aussieht:
  - ***42 %*** möchten Eigentümerschaft und Management an die nächste Generation übergeben.
  - ***30 %*** wollen die Besitzverhältnisse beibehalten, aber das Management auswechseln.
  - ***16 %*** planen, ihr Unternehmen zu verkaufen.

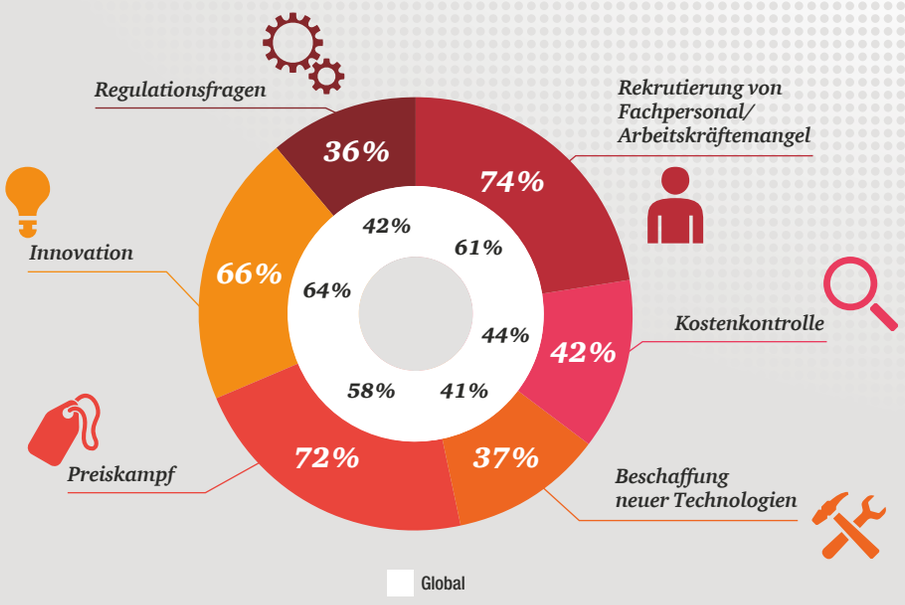
Im vergangenen Jahr sind 56 % der Firmen gewachsen.

49 % müssen ihre Organisation dem digitalen Universum anpassen.

Schweizer Familienunternehmen sind besorgt über den Preiswettbewerb.

Der Fachkräftemangel ist die grösste Sorge der Familienunternehmen.

Zentrale Herausforderungen in den nächsten 5 Jahren – in der Schweiz und global



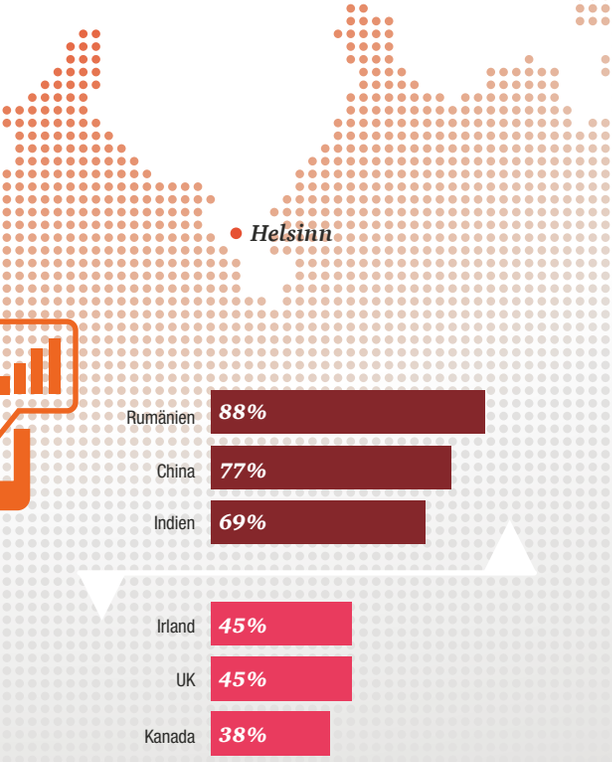
Globale Entwicklung

Vor allem in China (57 %), dem Mittleren Oste
Familienunternehmen an, in Zukunft stark wa

Am stärksten in die Digitalisierung investieren
aufstrebenden Märkten wie Rumänien (88 %),
setzen Familienfirmen in Irland (45 %), UK (45

gestellten Familienunternehmen?

- Läderach – ***Glarus*** (Seite 52)
- Forster Rohner – ***St. Gallen*** (Seite 58)
- Hälg – ***St. Gallen*** (Seite 64)
- Sky-Frame – ***Frauenfeld*** (Seite 68)
- Jansen – ***Oberriet*** (Seite 72)
- SCHULER St. JakobsKellerei – ***Seewen*** (Seite 76)
- Kudelski – ***Chesaux-sur-Lausanne*** (Seite 80)

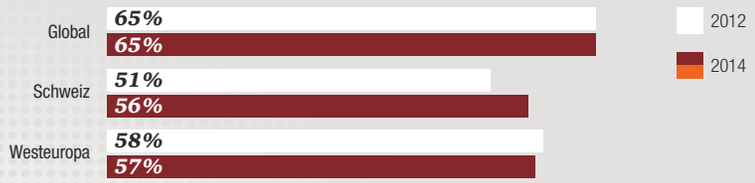


ten (40 %) und in Indien (40 %) geben
achsen zu wollen.

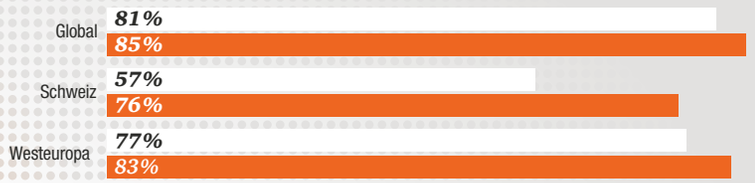
n möchten in Zukunft Familienunternehmen in
), China (77 %) und Indien (69 %). Am wenigsten
45 %) und Kanada (38 %) auf die Digitalisierung.

So entwickelten sich die Familienunternehmen 2014 – in der Schweiz und global

Umsatzentwicklung im letzten Finanzjahr



Wachstumsziele in den nächsten 5 Jahren



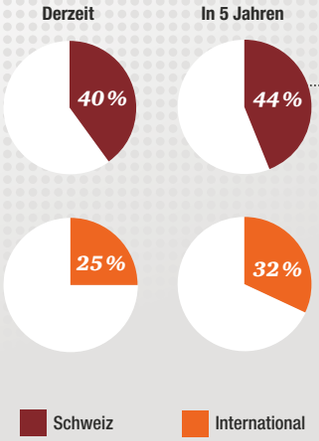
Bei 91 % der untersuchten Unternehmen haben Familienmitglieder eine leitende Position.

Knapp 89 % aller Unternehmen in der Schweiz sind Familienunternehmen.

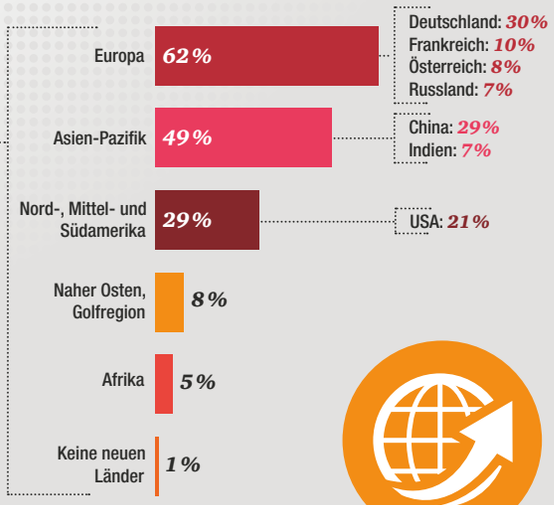
Exportanteile

Durchschnittlicher prozentualer Exportanteil des Umsatzes

(basierend auf allen Unternehmen, das heisst allen exportierenden und nicht-exportierenden Unternehmen)



Regionen mit dem grössten zu erwartenden Wachstum in Bezug auf Schweizer Exporte



Quellen:
PwC Global Family Business Survey 2014, PwC-Studie «Schweizer Familienunternehmen 2014» und KMU-Studie HSG

F.Ace 471.7g/460ml

Org: 273.6g/290ml

② .. 456.3g/390ml

① : 356.2g/340ml

380ml/408,3g

304.6g

Nichts anbrennen lassen

Die Firma Kuhn Rikon steht für Innovationen am Herd ebenso wie für kulturelle Offenheit. Deshalb gibt es in Schweizer Küchen einen Dampfkochtopf und mitten im Tösstal ein buddhistisches Zentrum, erklärt Verwaltungsratspräsidentin ***Dorothee Auwärter.***

Text: Sandra Willmeroth
Bilder: Markus Bertschi

Ein Kochtopf, dessen Metallzusammensetzung sich ab einer gewissen Temperatur so verändert, dass er die Magnetfähigkeit verliert und dann vom Induktionsherd nicht mehr erfasst wird. Dieser schaltet sich automatisch so lange ab, bis das Metall abgekühlt ist, und verhindert damit unerwünschtes Überhitzen, Anbrennen oder gar einen Fettbrand. Klingt ein wenig nach futuristischem Kochen, wird aber gerade im Tösstal entwickelt: Bei der Firma Kuhn Rikon forschen und tüfteln Ingenieure und Produktdesigner seit je an intelligenten Töpfen, Pfannen und an Kochzubehör, die das Leben in der Küche bunter machen und vereinfachen, die helfen, Energie zu sparen, oder eben unerwünschtes Anbrennen verhindern. «Oft denkt man ja, dass Menschen seit Jahrtausenden kochen, und irgendwann kann man da nichts mehr erfinden. Aber das stimmt nicht, die technologische Entwicklung geht immer weiter – und das gilt auch für die Küche», sagt Dorothee Auwärter, Präsidentin des Verwaltungsrats der Kuhn Rikon AG.

«Mein Grossonkel Jacques hat einiges in die Wege geleitet und grosse Erfolge gehabt. Er hat viele von unseren Produkten entworfen.»

Genauso hat ihr Urgrossvater Heinrich Kuhn das Unternehmen seit 1926 gross gemacht. Damals hielt der Elektroherd seinen Einzug in die Wohnküchen der Schweizer Haushalte, allerdings passten auf dessen neuartige und eben geformte Herdplatten die alten Töpfe und Pfannen mit ihren kugeligen Böden nicht mehr. Erst Heinrich Kuhn produzierte ab 1927 das erste für den Elektroherd geeignete Kochgeschirr unter dem Namen Duro.

Dorothee Auwärter
Dorothee Auwärter (*1979) ist unter anderem Präsidentin des Verwaltungsrats der Kuhn Rikon AG, Mitglied des Vorstands von Swissmem (Verband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie) und Mitglied des Stiftungsrats der Winterthurer Brühlgut Stiftung, die sich um beeinträchtigte Menschen kümmert. Sie studierte an der Universität Neuchâtel (lic. iur. 2003) und an der Universität St. Gallen (Executive MBA HSG 2012). 2006 erwarb sie das Anwaltspatent. Heute ist Auwärter Partnerin bei der Schiller Rechtsanwälte AG in Winterthur.

Dorothee Auwärter Kuhn Rikon

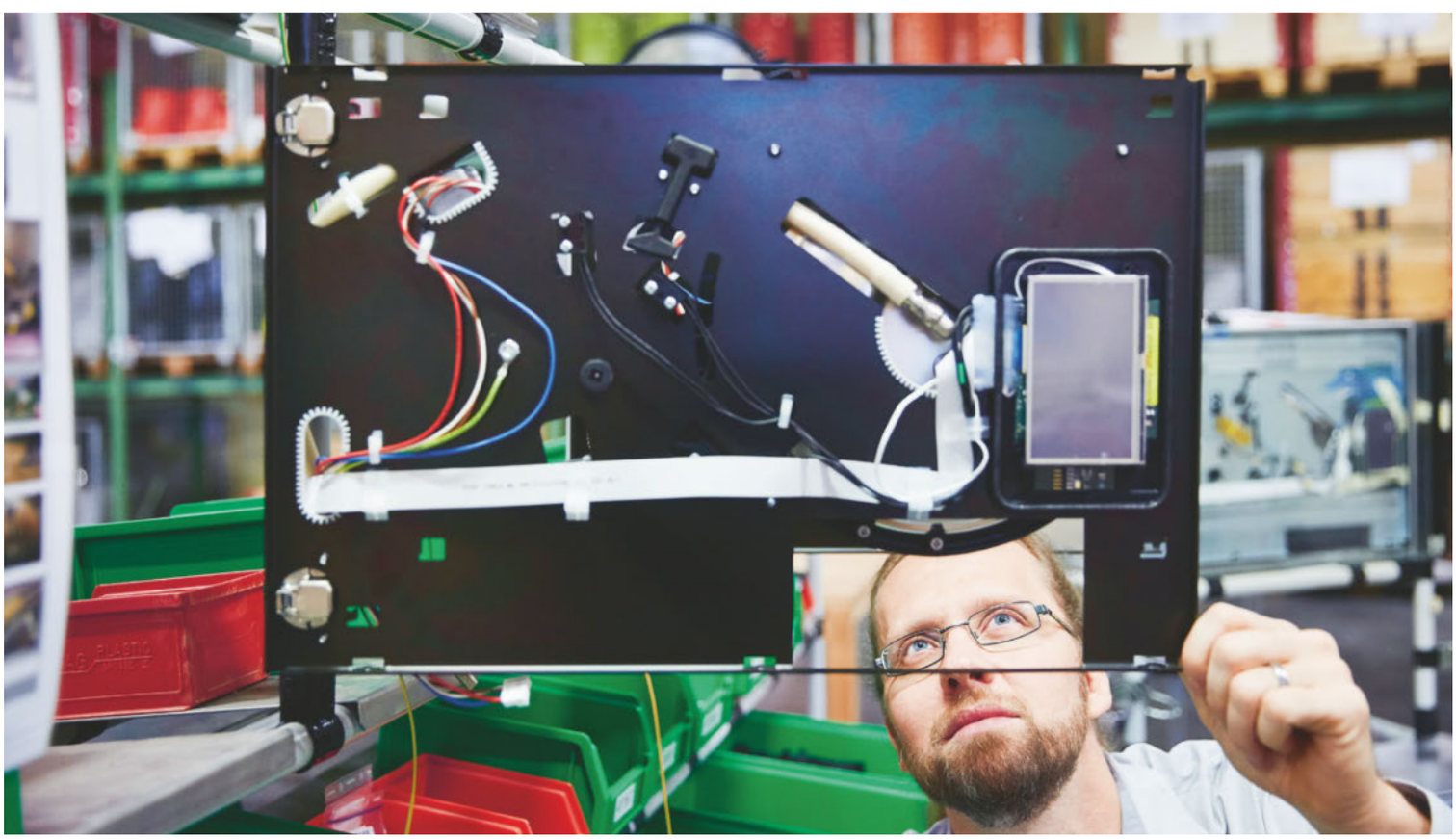
Monteur Alfons Seitz und Ingenieur Holger Leukart in der Montagehalle.

Praktischer Erfindergeist

Doch die eigentliche Erfolgsgeschichte von Kuhn Rikon begann mit einem eingefleischten Junggesellen. Unternehmensgründer Heinrich Kuhn verstarb überraschend und früh und sein erstgeborener Sohn Henri übernahm im Alter von 19 Jahren die Geschicke der Firma, während sein jüngerer Bruder Jacques für einige Jahre nach Amerika ging und sein Ingenieurstudium abschloss. Als er ins Tösstal zurückkam, lebte er mit seinem Bruder und dessen Frau im gleichen Haus, gleich hinter der Fabrik, hatte aber seinen eigenen Hausstand und kochte auch selbst für sich. Daher wusste er aus eigener Erfahrung, was in der Küche fehlt, was umständlich ist und was unnötige Arbeit macht. Und weil er – wie viele andere auch – nicht gerne abwusch und weil es ihn zudem ärgerte, dass das warme Essen beim Umfüllen vom Topf in die Porzellanschüsseln so schnell kalt wurde, erfand er einen dekorativen und doppelwandigen Topf, den man direkt auf den Tisch stellen kann und der das Essen über Stunden warm hält.

«Mein Grossonkel Jacques hat einiges in die Wege geleitet und grosse Erfolge gehabt. Er hat viele von unseren Produkten entworfen, unter anderem auch den Dampfkochtopf Duromatic», sagt Dorothee Auwärter. Jacques Kuhn ist heute 97 Jahre alt und wohnt noch immer im Haus neben der Fabrik. Im Alter von 87 hat er das erste und einzige Mal geheiratet, und gemeinsam mit seiner Frau verfasst er heute die «Tösstal-Krimis».

Um die Innovationen im Betrieb kümmern sich heute andere Ingenieure, Techniker und Produktdesigner. Innovation kann ja nicht nur technischer Natur sein, sondern auch in der Funktion oder dem Design liegen. «Im Durchschnitt machen wir etwa einen Drittel des Umsatzes mit Produkten, die nicht älter sind als zwei Jahre», sagt Auwärter und betont, dass es in der Küche noch viel Potenzial für Neues gebe, auch im Zubehör. «Wir haben ein neues Ratsche-System für Pfeffermühlen, Käsereiben und sogar eine Salatschleuder erfunden. Dabei wird der Antriebsmechanismus nicht gedreht, sondern hin und her geratscht. Die Hebelbewegung ist ergonomisch und der Mechanismus äusserst effizient. Die Produkte kommen extrem gut an», freut sich die junge Verwaltungsratspräsidentin.



Qualitätsprüfung der DUROMATIC Relax Powersteamer Türbaugruppe.

Klare Mehrheitsverhältnisse

Im Alter von 34 Jahren hat sie 2014 dieses Amt als Nachfolgerin ihres Vaters übernommen und zeichnet seither für den Betrieb verantwortlich. «Aber ich bin ja nicht allein: Sowohl einer meiner Brüder als auch zwei meiner Cousins sind Mitglieder des Verwaltungsrats. Ausserdem liefern drei familienexterne Verwaltungsratsmitglieder wichtige Inputs», sagt die studierte Rechtsanwältin. Die Familiengeschichte ist eng an die Firmengeschichte gekoppelt – oder umgekehrt. Nach einer Krise Ende der 1990er-Jahre liegt die Stimmenmehrheit heute bei der Familie Auwärter-Kuhn. «Dies haben unsere Vorfahren noch so eingefädelt, damit wir uns im schlimmsten Fall nicht gegenseitig blockieren können», erklärt die Tösstalerin, die seit einigen Jahren auch wieder in Rikon lebt.

«Wir Kinder aus den beiden Familien sind alle gemeinsam hier aufgewachsen. Wir haben in der Halle Verstecken gespielt und durften manchmal dort Rollschuh fahren. Dieser besondere Geruch in der Produktion, der ist für uns alle ein Schlüsselreiz der Kindheit», schmunzelt sie. Fast ebenso gehörte die fremde Kultur der Tibeter zu ihrer Kindheit. In den 1960er-Jahren herrschte ein Mangel an Arbeitskräften, und das bei übervollen Auftragsbüchern der Firma Kuhn Rikon. Um neue Arbeiter ins Tösstal zu locken, hatte die Firma eigens neue Wohnhäuser gebaut. Als sich dann ab 1964 das Flüchtlingsdrama in Tibet zuspitzte, dachten sich die Brüder Kuhn, man könne den Vertriebenen helfen – und der Firma. «Der erste Schritt war sicher nicht nur selbstlos», gibt Dorothee Auwärter zu. Aber was sich dann daraus entwickelt hat, durchaus.

Tibeter im Tösstal

Die kulturelle Integration der tibetischen Arbeitskräfte war anspruchsvoller, als man gedacht hatte. «Dass den Menschen kulturell und spirituell etwas Wichtiges fehlte, war schnell klar», erinnert sich Dorothee Auwärter. So fragten die Kuhn-Brüder den Dalai Lama um Rat, und so kam es 1968 zur Erbauung des Tibet-Instituts in Rikon, das noch heute das geistige und kulturelle Zentrum für die Exil-Tibeter in der Schweiz ist.

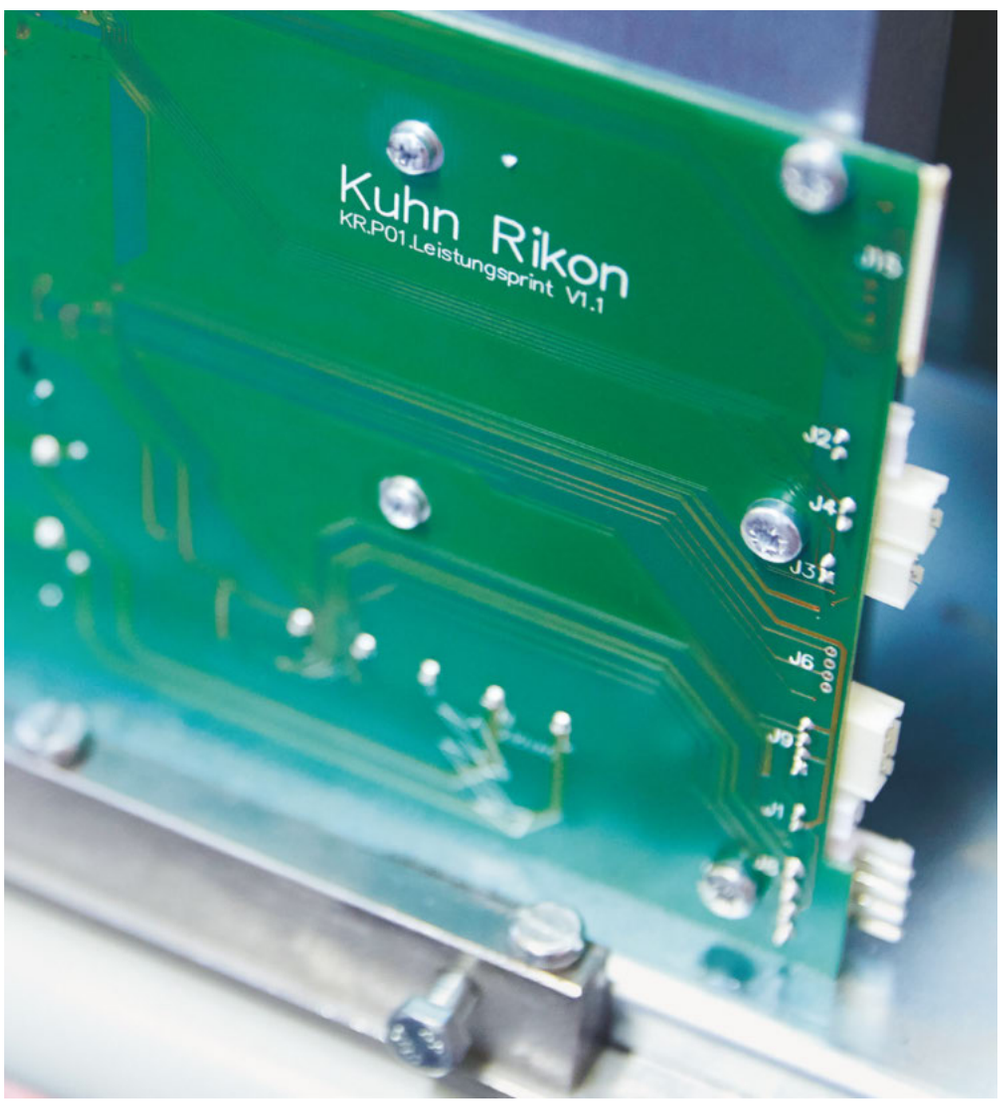
Der Dalai Lama selbst war einige Male zu Besuch im Tösstal. «Es gibt ein Foto, worauf man meine Grossmutter mit ihm durch unseren Garten spazieren sieht», lacht Dorothee Auwärter. Sie hat den geistigen Führer auch persönlich erlebt: «Ich finde ihn sehr eindrücklich, wir alle hatten immer eine Hochachtung vor dieser Kultur», sagt sie. Heute ist die erste Generation der tibetanischen Arbeitskräfte bereits pensioniert. Bei Kuhn Rikon im Tösstal arbeiten heute noch etwa 20 Tibeter, die meisten in der Produktion, aber auch einige in der Administration. «Ich hatte immer das Gefühl, dass sich Schweizer und Tibeter ein bisschen ähnlich sind. Beides sind ja im Grunde kleine Bergvölker inmitten grosser Länder drum herum», lacht Dorothee Auwärter.

«Wir Kinder aus den beiden Familien sind alle gemeinsam hier aufgewachsen. Wir haben in der Halle verstecken gespielt und durften manchmal dort Rollschuh fahren.»

Halterung für Druckkörper-Montage.

kuhnrikon.com

Kuhn Rikon
Die Pfannenfabrik im Tösstaler Ort Rikon wurde 1926 von Heinrich Kuhn gekauft. Nach seinem frühen Tod übernahm sein erstgeborener Sohn Henri im Alter von 19 Jahren die Leitung der Firma, später stieg auch dessen Bruder Jacques ins Unternehmen ein. Danach leiteten Henri Kuhns Sohn Hans Heinrich und sein Schwiegersohn Wolfgang Auwärter die Firma in der dritten Generation gemeinsam, bis diese Ende der 1990er-Jahre in eine Krise geriet. Darauf zog sich Hans Heinrich aus dem Unternehmen zurück, und Wolfgang Auwärter konzentrierte sich auf das Amt des Verwaltungsratspräsidenten, während die operative Führung einem Externen übergeben wurde. 2008 trat Wolfgang Auwärters Tochter Dorothee in den Verwaltungsrat ein und übernahm 2014 das Präsidium. Die heutige Kuhn Rikon AG produziert und vertreibt mit rund 220 Mitarbeitern weltweit hochwertiges Kochzubehör. Die Firma verfügt über Tochtergesellschaften in Grossbritannien, Spanien und den USA und über ein weltweites Partnernetz von Distributoren und Fachhändlern.



Leistungselektronik.

«Wir verlassen uns auf unser Bauchgefühl»

Ein neuer Markenauftritt wird am Küchentisch kreiert, Verträge werden per Handschlag abgeschlossen: Im Familienunternehmen Confiseur Läderach läuft alles ein wenig anders ab. Und genau das macht den Erfolg aus, sagt CEO ***Ralph P. Siegl.***

Text: Tina Fassbind
Bilder: Marc Wetli und Confiseur Läderach AG

Herr Siegl, Sie sind seit zehn Jahren Leiter der Confiseur Läderach AG – der erste CEO, der nicht der Gründerfamilie angehört. Kannten Sie die Läderachs bereits?

Nur am Rande. Ein Headhunter hat mich auf die Stelle aufmerksam gemacht. Ich wollte mich damals nach zehn Jahren Tätigkeit bei Nestlé beruflich verändern. An meine erste Begegnung mit Jürg Läderach kann ich mich noch sehr gut erinnern. Ich habe ihn in seinem Büro getroffen, einem Raum mit dunkler Holzkassettendecke wie zu Zeiten des Vaters. Das war alles sehr ungewöhnlich. Wir haben uns aber auf Anhieb bestens verstanden.

In Ihrer Zeit als Läderach-CEO hat das Unternehmen seinen heutigen, international bekannten Markenauftritt erhalten. War das Ihr Verdienst?

Nein. Es war ein Gemeinschaftsprojekt, das am Küchentisch der Läderachs seinen Anfang nahm. Wir sind damals zusammengesessen und haben über die Werte der Familie gesprochen, die in die Marke einfliessen sollten. Auch die dritte Generation wurde in diesen Prozess mit einbezogen. Zusammen haben wir während 16 Monaten die Visionen und das neue Leitbild erarbeitet und niedergeschrieben.

Das klingt alles sehr harmonisch. Gab es nie Momente, in denen sich Ihre Vision für das Unternehmen von jener der Familie Läderach unterschieden hat?

Eigentlich nicht, denn wir mussten bei Confiseur Läderach nicht das Rad neu erfinden. Vieles war schon in Topqualität vorhanden. Meine Aufgabe lag darin, das Bestehende zukunftsgerichtet zu verkaufen. Darüber hinaus war mir von Anfang an klar, dass ich als CEO eines Familienunternehmens nie der Chef sein werde. Ich fungiere zusammen mit den externen Verwaltungsräten und dem Management als Berater oder Coach des Patrons. Jürg Läderach nimmt die Hilfe aber nicht nur an, er sucht sie auch und vertraut uns. Wir pflegen einen ehrlichen und direkten Umgang miteinander. Das ist eine der vielen Qualitäten dieses Familienunternehmens.

Worin sehen Sie weitere Unterschiede zu Grossbetrieben?

Wir müssen uns immer die Frage stellen, wie gross wir noch werden können, ohne dabei die Firmenkultur zu gefährden. Deshalb ist bei unseren Mitarbeitern und Geschäftspartnern nicht prozessorientiertes Liniendenken, sondern Mitdenken und gegenseitiges Vertrauen und Pragmatismus gefragt. Das macht es uns auch möglich, unsere Verträge weitgehend per Handschlag abzuschliessen.

Ralph P. Siegl
Ralph P. Siegl ist seit 2006 CEO des Glarner Familienunternehmens Confiseur Läderach AG (Stammhaus der Confiseur Läderach Gruppe). Er lizenzierte an der Universität St. Gallen in Staatswissenschaften und Internationalen Beziehungen sowie an der London School of Economics and Political Science. Siegl startete seine berufliche Laufbahn im Integrationsbüro des eidgenössischen Departements für auswärtige Angelegenheiten, bevor er während zehn Jahren für Nestlé im In- und Ausland tätig war. Der 50-Jährige ist zudem multipler Verwaltungsrat. Er lebt mit seiner Frau und seinen beiden Kindern in der Nähe von Zürich.

© Confiseur Läderach AG

© Confiseur Läderach AG

Produktion von Frisch-Schokolade im Choco-Atelier.

Sie schliessen keine schriftlichen Verträge ab?

Selbstverständlich sind auch wir dazu verpflichtet, zum Beispiel Miet- und Arbeitsverträge auszustellen. Ansonsten verlassen wir uns bei unseren Geschäftsbeziehungen aber sehr stark auf unser Bauchgefühl. Der Mensch steht im Zentrum. Mit einigen Partnern arbeitet Läderach schon seit über 20 Jahren ohne Verträge zusammen. Dieser Fokus auf das Zwischenmenschliche ist erfrischend einfach, und es ist das Geheimnis der enormen Loyalität unserer Mitarbeiter und Partner zur Firma.

Auch punkto Firmensitz schlagen Sie einen aussergewöhnlichen Kurs ein: Während andere Unternehmen aus Kostengründen ins Ausland ziehen, hat Läderach seine Schokoladenfabrik sowie den Vertriebs- und Dienstleistungshauptsitz im Glarnerland belassen. Warum?

Die Zukunft des Unternehmens hängt stark mit seiner Geschichte zusammen. Es würde die Seele des Familienbetriebs zerstören, wenn wir die Firma aus dem Glarnerland herauszerrten. Als einer der grössten Arbeitgeber der Region haben wir auch eine soziale Verantwortung. Wir beschäftigen in Ennenda und Bilten über 400 Personen. In 53 Jahren Firmengeschichte mussten wir noch nie jemanden aus betrieblichen Gründen entlassen.

Sie selbst waren während Jahren im Ausland tätig. Nun ist das Zentrum Ihrer Arbeit mitten im Glarnerland. Finden Sie hier Inspiration für Innovationen?

Ich bin heute sogar häufiger unterwegs als während meiner Zeit bei Nestlé. Wir wollen die Schweizer Referenzmarke für handgefertigte Schokolade in der Welt werden. Das bedingt intensive internationale Aufbauarbeit. Wir stehen in engem Kontakt mit unseren Geschäftspartnern im In- und Ausland. Gleichzeitig ist das Glarnerland eine solide Basis. Hier finden wir in der Zusammenarbeit mit dem ganzen Team sehr viel Inspiration und Bodenhaftung. Zudem: Die Leistung und das Engagement unserer Mitarbeitenden im Glarnerland stimmen.

Das Unternehmen wurde 1962 von Rudolf Läderach gegründet, ist also im Vergleich zu anderen Schweizer Chocolatier-Häusern ein sehr junges Geschäft. Trotzdem verfügt Läderach bereits über rund 50 eigene Chocolaterien im In- und Ausland. Was ist das Geheimnis des Erfolgs?

Wir sind tatsächlich die Teenager im Schweizer Chocolatier-Business. Seit der Firmengründung haben wir aber nicht nur den Schritt von der reinen Belieferung von Fachkunden zur eigenständigen Marke gewagt, sondern auch unsere Unabhängigkeit bewahrt. Das ist bei einem Familienunternehmen das oberste Ziel. Wir kontrollieren seit 2012 alles von der Kakaobeschaffung über die Produktion bis zum Verkauf in den eigenen Shops. Unsere Kunden wissen, dass die Familie Läderach mit ihrem Namen für Nachhaltigkeit und Fairness bei der Herstellung und Verarbeitung der Produkte steht.

Wie heben Sie sich mit Ihren Produkten im Schokoladenland Schweiz von der Konkurrenz ab?

Wir spielen in einer anderen Liga als industrielle Grossbetriebe. Wenn es ums Chocolatier-Handwerk geht, steht Läderach in der Schweiz mit an der Spitze. Wir fertigen den weitaus grössten Teil unserer Produkte von Hand an und verwenden hochwertige Rohstoffe. Deshalb findet man unsere Schokolade auch nicht im Supermarkt. Sie muss speziell gelagert und gekühlt werden. Unsere Kunden sind bereit, für diese Frische mehr zu zahlen. Die Frische ist unsere Nische. Auf dieser Qualität unserer traditionellen Chocolatier-Kunst bauen wir unser Unternehmen auf und führen es in die Zukunft.

Kann ein Produkt wie Schokolade überhaupt weiterentwickelt werden?

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, wie man aus Schokolade noch mehr herausholen kann. Jährlich laufen beispielsweise etwa 150 Projekte für neue Läderach-Produkte. Wir bewahren uns einen neugierigen Geist und probieren immer wieder Neues aus. Es ist ein endloser Prozess. Ich mache mir daher keinerlei Sorgen, dass uns jemals die Ideen ausgehen könnten.

«Ich mache mir keinerlei Sorgen, dass uns jemals die Ideen ausgehen könnten.»

Für die Produktion der Schokoladekreationen werden sorgfältig ausgesuchte und frische Rohstoffe verwendet.

«Wir sind die Teenager im Chocolatier-Business.»

Die feingemahlene Schokoladengrundmasse ist die Basis diverser süsser Kreationen.

© Confiseur Läderach AG

Couverturefabrik mit Verkaufs-Boutique in Bilten.

© Confiseur Läderach AG

Confiseur Läderach AG
Chocolatier Rudolf Läderach jun. gründete 1962 das heute weltweit tätige Unternehmen Confiseur Läderach AG in Glarus. 1994 übergab er das Geschäft seinem Sohn Jürg, dem heutigen Inhaber und Verwaltungspräsidenten. Zehn Jahre später startete das Familienunternehmen den Aufbau eines eigenen Ladennetzes und entwickelte 2008 die Marke «Läderach – chocolatier suisse». 2012 eröffnete die Firma ihre eigene Fabrik zur Herstellung von Schokoladenmasse (Couverture) in Bilten. Auch der Hauptsitz der Confiseur Läderach AG und der Chocolaterie-Gruppe mit ihren über 700 Beschäftigten befindet sich nach wie vor im Kanton Glarus.

laederach.com

Setzt Innovation eher am Produkt oder an der Herstellung an?

Innovation ist ganzheitlich. Sie setzt auch am Erlebnis an. Ein Kunde soll unser Geschäft nicht nur mit einem unserer frischen Produkte verlassen, sondern mit einem guten Gefühl. Unsere Mission lautet «Momente der Freude». Wir wollen berühren und authentisch sein. Deshalb betreiben wir keine elitären Schokoladenboutiquen, sondern moderne, aber bodenständige Läden. Ein Konzept, das uns von anderen Firmen unterscheidet und an dem wir auch in Zukunft festhalten werden.

Und wo wird das Familienunternehmen Läderach in zehn Jahren sein?

Dann steht die dritte Generation an der Spitze des Unternehmens. Die Voraussetzungen hierzu sind bestens: Der 29-jährige Johannes Läderach ist derzeit unser Geschäftsführer in Deutschland, der 27-jährige Elias ist selber kreativer Confiseur mit Auszeichnung und absolviert nun eine betriebswirtschaftliche Weiterbildung. Abgesehen davon wollen wir unserer Vision noch näher kommen, Läderach-Schokolade weltweit als handwerkliche Schweizer Top-Marke zu positionieren. Auf dieses Ziel arbeiten wir gemeinsam hin.

Hightech-Stoffe mit Tradition

In anspruchsvollen Märkten innovativ und flexibel zu agieren ist für die Forster Rohner Gruppe der Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft. Die Geschwister **Emanuel** und **Caroline Forster,** die das traditionsreiche St. Galler Stickereiunternehmen in vierter Generation leiten, setzen auf Stickereien für Haute Couture, Wäsche und technische Textilien.

Stickerei mit langer Tradition
Emanuel A. Forster (41) und Caroline Forster (35) leiten als Co-CEOs gemeinsam die Forster Rohner Gruppe. Die Forster Rohner Gruppe mit Sitz in St. Gallen gehört zu den grössten und traditionsreichsten Unternehmen der schweizerischen Stickereiindustrie. Zu den Kunden gehören zahlreiche namhafte Firmen aus den Bereichen Haute-Couture, Prét-a-porter und Lingerie, darunter Dior, Louis Vuitton, Prada oder Victoria's Secret. Kreationen aus den Stoffen der Forster Rohner Gruppe trugen unter anderem die amerikanische First Lady Michelle Obama (zur Amtseinführung des US-Präsidenten) und George Clooneys Ehefrau Amal Alamuddin (zur Hochzeit).

Entstanden ist das Familienunternehmen aus dem Zusammenschluss der 1904 gegründeten Forster Willi & Co. AG und der 1873 gegründeten Jacob Rohner AG. Es wird seit 2007 in vierter Generation von den Ur-Enkeln des Gründers geführt. Zur Forster Rohner Gruppe gehören heute acht Produktions- und Vertriebsgesellschaften in der Schweiz, Rumänien und China mit insgesamt etwa 850 Beschäftigten.

Eine typische St. Galler Ätz-Stickerei – eine Technik, deren Stiche aussehen, als ob sie in die Luft gestickt worden wären.

Garnspulen warten auf ihren Einsatz an der Stickmaschine.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi, Forster Rohner

Selbst noch jung, haben Sie vor einigen Jahren in der Familie Verantwortung übernommen. Wie kam es zu dieser Nachfolgeregelung?

Caroline Forster: Wir beide sind mit dem Geschäft gross geworden. Die Stickerei und das Unternehmen waren in der Familie ständige Themen. Es hat uns interessiert, einzusteigen. Wir haben dann an der Universität St. Gallen Wirtschaft studiert und Praktika im Betrieb und im Ausland bei Kunden absolviert.

Emanuel Forster: Als uns bewusst wurde, dass uns die Arbeit im Unternehmen gefällt, begannen die Gespräche mit unserem Vater, der sich sehr offen zeigte. Im Jahr 2007 durften wir dann Führungsfunktionen übernehmen. Aber eigentlich erfolgte der Einstieg schon viel früher.

Familienunternehmen wie die Forster Rohner Gruppe mit einer langen Geschichte bewegen sich zwischen Tradition und Innovation. Wie agieren Sie in diesem Spannungsfeld?

Emanuel Forster: Ohne Vergangenheit keine Zukunft. Die lange Tradition des Unternehmens nutzen wir als Quelle der Inspiration. So haben wir unser Archiv aus dem musealen Keller hervorgeholt und zu einer Kreativwerkstatt mit einem anregenden Arbeitsumfeld gemacht. Dieser textile Fundus von über 400’000 Mustern, der heute im Zentrum des Hauses steht, bietet unglaublich viele Ideen für Neues. Zahlreiche unserer Kunden, darunter auch ganz grosse Namen der Branche, kommen extra nach St. Gallen, um sich hier Inspirationen zu holen. Aber auch im technischen Bereich gilt: Innovationen zu erarbeiten, und zwar laufend, das sind wir unseren Kunden schuldig.

Die Textilbranche ist in besonderem Masse einer globalisierten Konkurrenz unterworfen. Wie geht die Forster Rohner Gruppe mit diesem raschen gesellschaftlichen, technologischen und wirtschaftlichen Wandel um?

Caroline Forster: Gegenüber dem Wandel bestehen keinerlei Berührungsängste. Damit umzugehen, ist Teil unserer Aufgabe. Und es ist nichts Neues: Ich kenne es gar nicht anders.

Emanuel Forster: Unsere Kunden kommen aus aller Welt, das prägt. Die Textilindustrie in der Schweiz hat sehr früh gelernt, sich der internationalen Konkurrenz und dem technischen Fortschritt zu stellen. Von wenigen Ausnahmen abgesehen, sitzen alle unsere Mitbewerber im Ausland, viele davon in Asien und in Osteuropa. Wir haben uns rechtzeitig darauf eingestellt. Seit mehr als 20 Jahren ist die Forster Rohner Gruppe mit Fabrikationsstandorten auch in China und Rumänien tätig.

Was bedeutet Innovation für das Unternehmen und für Sie selbst?

Caroline Forster: Mode ist im Grunde genommen eine ständige Suche nach Neuem. In der Kreation, aber auch in der Produktion wird getüftelt und probiert. Eine Idee zu haben und sie umzusetzen, dieser Freiraum ist nötig, um Innovatives hervorzubringen. Grenzen setzen dabei oft nur die limitierten Ressourcen.

Multifunktionale Stoffe

Edle Bettwäsche, die mit Lichtpunkten ein besonderes Ambiente im Schlafzimmer vermittelt; Taschen und Hüllen, die mit applizierten Solarzellen das Handy und andere Geräte aufladen; oder Kleider, auf denen sich Muster und Schriften projizieren lassen. Diese und zahlreiche weitere Anwendungen für Smart Clothes oder Intelligent Textiles lassen sich mit den Stoffen der 2012 gegründeten Forster Rohner Textile Innovations (FRTI) realisieren, die elektronische Funktionalitäten in textile Flächen integriert. Die Technologie, Sensoren, LED-Lichtquellen oder Heizfäden in textile Strukturen zu verarbeiten, findet auch in der Medizin- oder Sicherheitstechnik Anwendung. Die Materialien und Materialkombinationen sind wasch-, druck- und temperatur- sowie chemisch beständig. Für das von FRTI entwickelte «E-broidery»-Verfahren, das erstmals die Symbiose von Licht und Textil in einem industriellen Herstellverfahren ermöglicht, wurde das Unternehmen im Jahr 2013 für den Design Preis Schweiz nominiert.

forsterrohner.com

«Ohne Vergangenheit keine Zukunft. Die lange Tradition des Unternehmens nutzen wir als Quelle der Inspiration.»

Das «E-broidery»-Verfahren ermöglicht eine einzigartige Symbiose aus Licht und Textil.

Innerhalb der Gruppe gibt es sogar eine Gesellschaft, die den Begriff Innovation im Namen trägt. Weshalb lagerte man diesen Bereich aus?

Emanuel Forster: Das noch junge Unternehmen Forster Rohner Textile Innovations legt den Fokus auf Textilien mit leitenden Eigenschaften, zum Beispiel für Licht, Wärme und Sensorik. Dafür interessieren sich etwa Innenausstatter und Architekten. Auch in der Mode finden solche Stoffe zunehmend Anwendung. Ein weiteres Feld sind Karbonfasern, mit denen wir in einem anderen Start-up arbeiten, der Bionic Composite Technologies AG. Karbonfasern verfügen über faszinierende Eigenschaften, die sie zum Beispiel für die Fahrradindustrie interessant machen. Verwendung findet das Material aber auch in der Messtechnik und in der Maschinenindustrie. Anders als in der Mode geht es hierbei um hoch spezialisierte Technik, um Ingenieursarbeit. Die Anwendungen und die Märkte unterscheiden sich deutlich von unserem Kerngeschäft Stickerei.

Welche Visionen prägen die Forster Rohner Gruppe und wie lassen sie sich umsetzen?

Emanuel Forster: Mit unserer Kreativplattform wollen wir der Ideengeber Nummer eins für alle grossen Namen der Modebranche sein. Gleichzeitig ist uns wichtig, St. Gallen als modisches und technologisches Zentrum der Stickereiindustrie zu erhalten und auszubauen. Dafür investieren wir – in die Technologie und in den Designprozess. Den technischen Vorsprung, den wir uns erarbeitet haben, wollen wir nutzen, um mit hochwertigen Produkten führend in unseren Märkten zu sein.

Wo sehen Sie die grössten Chancen und Herausforderungen für Ihr Unternehmen?

Caroline Forster: Uns nicht ans Bestehende klammern und agil sein, bleibt eine ständige Herausforderung. Mode ist ein kurzatmiges Geschäft, in dem wir das Vertrauen unserer Kunden immer wieder erarbeiten und uns an die ständig verändernden Bedingungen anpassen müssen.

Sie erwähnten, wie international die Forster Rohner Gruppe heute aufgestellt ist. Wie wichtig ist der Werkplatz Schweiz für Ihr Unternehmen?

Emanuel Forster: Für unsere Gruppe ist die Produktion hier in der Schweiz nach wie vor von grosser Bedeutung, besonders im High-End-Segment mit seinen kurzen Entwicklungszyklen. Wir profitieren von der Erfahrung und der Flexibilität unseres hochqualifizierten Personals. Vor den grossen Modeschauen in Paris bleibt meistens wenig Zeit. Wir sind in der Lage, bis zur letzten Minute zu reagieren. Hier in St. Gallen sind Forschung und Entwicklung zu Hause, die Kreation, das Marketing und die Administration.

Caroline Forster: Nach Rumänien und China ausgelagert haben wir vor allem die Volumenproduktion, insbesondere für den Wäschemarkt. In China produzieren wir zu einem namhaften Teil für den asiatischen Markt.

Welche Voraussetzungen sind nötig, um die Stellung des Werkplatzes langfristig zu sichern?

Emanuel Forster: Gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter! Sie entscheiden mit ihrem Engagement über den Erfolg, den das Unternehmen hat. Diese Wissensbasis gilt es zu stärken. Wir bilden selbst intensiv aus und arbeiten eng mit den Textilfachschulen zusammen. Der Altersdurchschnitt ist vergleichsweise tief. Auch in höheren Positionen arbeiten bei uns viele, die hier schon die Lehre gemacht haben. Für ein global tätiges Unternehmen wie die Forster Rohner Gruppe sind zudem Sprachkenntnisse und internationale Erfahrung wichtig.

Frau Forster, Sie sind über die Leitung des Unternehmens hinaus engagiert, zum Beispiel im Wirtschaftsdachverband economiesuisse. Was treibt Sie bei solchen Aufgaben an?

Caroline Forster: Über den Textilverband Schweiz, bei dem ich schon länger mitwirke, kam die Anfrage, unseren Sektor im Dachverband zu vertreten. Mittlerweile bin ich im

Vorstandsausschuss von econonmiesuisse tätig. Es ist eine spannende Aufgabe, die ich für mich auch als Chance ansehe. Ich vertrete nicht nur die Interessen der Textilindustrie, sondern auch die kleinen und mittleren Unternehmen, die Familienunternehmen sowie die jüngere Generation und nicht zuletzt die Frauen in Führungspositionen.

Herr Forster, was bedeutet Familie für Sie persönlich und für Ihr Unternehmen?

Emanuel Forster: Für mich hat es zwei Seiten. Zum einen versuche ich, so viel Zeit wie möglich mit meiner Frau und den beiden noch kleinen Kindern zu verbringen. Das ist mir sehr wichtig, auch wenn Familie und Unternehmen im Alltag nicht so einfach zu vereinbaren sind. Zum anderen führen wir die unternehmerische Tradition der Familie weiter. Das verpflichtet.

Wie steht es um die «Family Governance»? Wie verläuft die familieninterne Abstimmung, auch mit der Generation Ihrer Eltern?

Emanuel Forster: Innerhalb der Familie kennen wir Werte, die von Generation zu Generation weitergegeben wurden. Die eigentliche Familienverfassung geht auf unsere Grossmutter, unseren Vater und seine beiden Brüder zurück. Eine solche Verfassung muss aber mit der Zeit gehen und sollte immer wieder angepasst werden. Darum kümmern wir uns.

Caroline Forster: Wir sind vier Geschwister: Mein Bruder Emanuel und ich sind aktiv im Unternehmen, der zweitälteste Bruder, ein Jurist, ist im Verwaltungsrat engagiert. Unsere Schwester ist auf eigenen Wunsch nicht in der Firma tätig. Wir haben das Glück, in vielem gleicher Meinung zu sein. Die ältere Generation erhält nach wie vor alle wichtigen Informationen. Das freut insbesondere unseren Vater. Wir sind froh, dass er mitdenkt.

« Mode ist eine ständige Suche nach Neuem. In der Kreation, aber auch in der Produktion wird getüftelt und probiert. Eine Idee zu haben und sie umzusetzen, dieser Freiraum ist nötig, um Innovatives hervorzubringen.»

Kollektionsmuster des St. Galler Traditionsunternehmens.

«Es würde die Genetik der Firma völlig verändern, wenn externe Investoren dabei wären.»

Im Zeichen des Komforts

Fast 100 Jahre nach der Firmengründung streben die St. Galler Gebäudetechniker der Hälg Building Services Group noch immer dasselbe Ziel an: Sie wollen Komfort in Schweizer Häuser bringen. Dazu bietet das Familienunternehmen der Brüder ***Roger*** *und* ***Marcel Baumer*** *eine breite Palette an innovativen Produkten aus einer Hand an. Seit einigen Jahren verfolgt der Baudienstleister dabei einen stetigen Wachstumskurs. An der Struktur der Gruppe und der Eigentümersituation soll sich aber auch in Zukunft nichts ändern.*

Roger und Marcel Baumer
Roger (48) und Marcel Baumer (47) leiten die Hälg Building Services Group seit dem Jahr 2008, die sie damals von ihren Eltern erworben haben. Die beiden Brüder und Alleininhaber sitzen im fünfköpfigen Verwaltungsrat des Unternehmens. Die Urenkel des Firmengründers haben vor ihrem Eintritt ins familieneigene Unternehmen Berufs- und Führungserfahrungen in anderen Branchen und Unternehmen gesammelt. Marcel Baumer ist verheiratet und Vater von zwei Kindern, Roger Baumer hat ebenfalls zwei Kinder.

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi

Die Vision der Gebäudetechnik-Firma Hälg aus St. Gallen hat inzwischen fast 100 Jahre Bestand. Das Unternehmen der Brüder Roger und Marcel Baumer will seinen Kunden Komfort bieten. Dies galt schon 1922, als ihr Urgrossvater die Ferd. Hälg Zentralheizungsfabrik gründete und mit dem damals neuartigen Heizsystem für mehr Behaglichkeit in Schweizer Immobilien sorgte. «Inzwischen ist ein viel breiteres Angebot gefragt, um den Komfortansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Dazu gehören Lüftung, Klimatisierung oder auch Sanitärinstallationen», sagt Roger Baumer, Vorsitzender der Geschäftsleitung der Hälg Building Services Group. Mit dem heutigen Namen unterstreicht die Gebäudetechnik-Firma den Wandel zum Gesamtdienstleister.

Seit der Firmengründung sind nicht nur die Kunden anspruchsvoller geworden. Auch die Technologie hat enorme Fortschritte gemacht. So lassen sich heute Heizungs- oder Lüftungsanlagen aus der Ferne überwachen oder warten. Bald schon soll dies auch für komplette Gebäude inklusive der Sicherheitstechnik möglich sein. Der Weg zum Smart Home, dem intelligenten Haus, welches seinen Energieverbrauch selbstständig analysiert und reguliert, die Lüftung und Beschattung steuert sowie die Zugänge kontrolliert, ist nicht mehr weit.

Intelligente Verbindungen

Während für die technischen Innovationen die Lieferanten zuständig sind, optimiert Hälg laufend das Zusammenspiel der einzelnen Elemente. «Uns geht es darum, die Dinge intelligent zu verbinden sowie sämtliche Services aus einer Hand anzubieten», sagt Roger Baumer. Zusätzliche Fachkompetenz hat das Unternehmen im Rahmen der Wachstumsstrategie von aussen dazu geholt. «Mit Brunner Haustechnik oder zuletzt GOAG haben wir unser Angebot auf den Laborbereich respektive in die Hygienemessung ausgeweitet», erklärt der operative Geschäftsleiter Marcel Baumer. An Übernahmeobjekten fehlt es Hälg nicht. Das Unternehmen erhält viele Angebote aus der Schweiz, insbesondere im Rahmen von Nachfolgeregelungen. Kommt es zu einer Akquisition, wollen die beiden Brüder die Eigenarten der übernommenen Firmen erhalten. «Da unser Geschäft sehr dezentral ist, kann und muss es Unterschiede geben», erklärt Marcel Baumer. Die Gruppe gibt nur die Leitplanken vor und ist offen für Inputs aus den Tochtergesellschaften.

Moderne Gebäude verbrauchen nicht nur Energie, sondern produzieren auch welche, z. B. mittels Photovoltaik.

Externe Investoren verändern Genetik

Trotz des kontinuierlichen Wachstums ist die Hälg Group ein reines Familienunternehmen geblieben. Daran soll sich auch zukünftig nichts ändern. «Es würde die Genetik der Firma völlig verändern, wenn externe Investoren dabei wären», sagt Roger Baumer. Das Unternehmen folge langen Planungszyklen, denke in Generationen und nicht in Quartalen. «Wir haben den Mut, ein Geschäft aufzubauen, welches nicht sofort profitabel sein muss», sagt er. Zudem wüssten sowohl Mitarbeitende als auch Kunden, dass sie auf die beiden alleinigen Firmeninhaber zählen können.

Zwischen den Brüdern findet ein reger Austausch statt. Dabei besteht eine klare Regelung über den Zuständigkeitsbereich – abhängig von den jeweiligen Fähigkeiten. «Wir ergänzen uns sehr gut und können so mehr Aufgaben bewältigen», sagt Marcel Baumer. Um dennoch der Gefahr einer «Familienblindheit» zu entgehen, haben die Inhaber und schon die Vorgängergeneration einen externen Verwaltungsrat eingesetzt. «Wir haben in der Firma alles im Griff, aber es gibt noch ein Gremium, das uns kontrolliert und herausfordert», begründet Roger Baumer.

Komplexe Nachfolgeregelungen

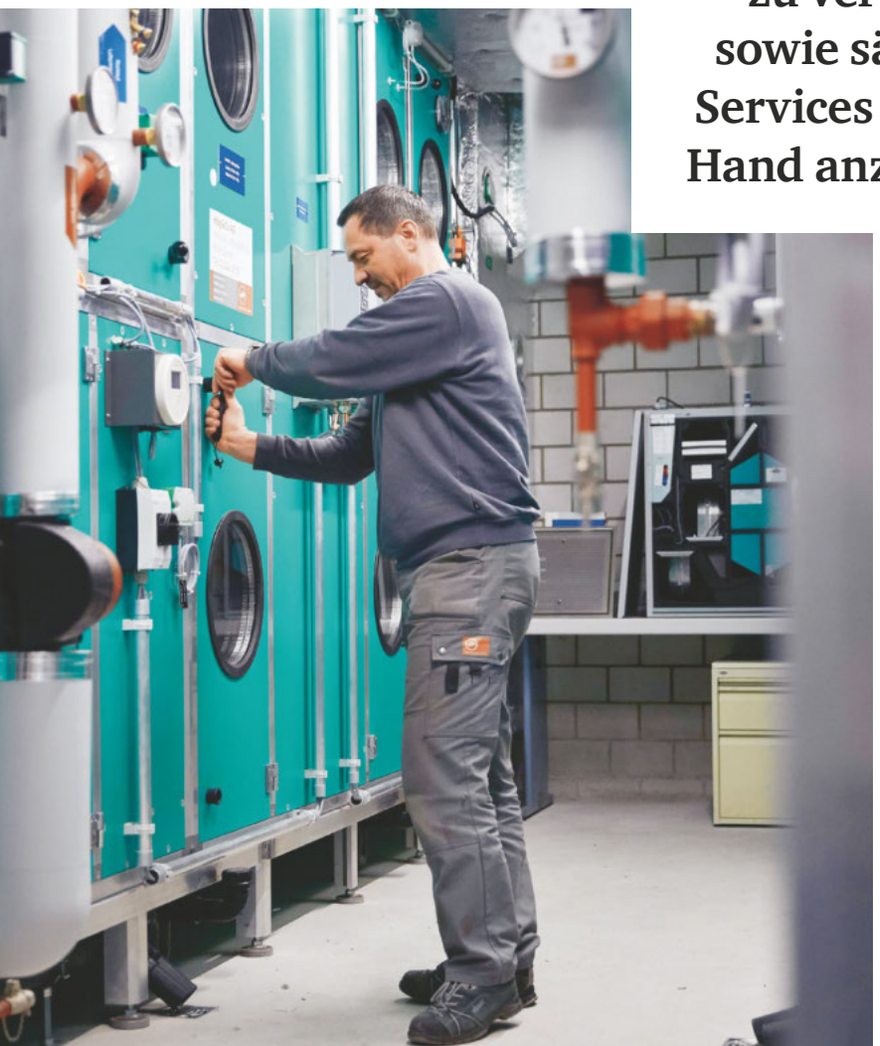
Ob später einmal auch die fünfte Generation das Ruder übernehmen wird, ist derzeit noch völlig offen. Zumal eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie heute alles andere als einfach ist – zumindest, was die steuerlichen Aspekte betrifft: «Die Rahmenbedingungen sind so komplex, dass dies ohne Spezialisten kaum mehr zu bewerkstelligen ist», sagt Marcel Baumer. Es bestünde sogar die Gefahr, dass im Rahmen der Nachfolgeregelung ein Unternehmen zugrunde geht.

Derzeit läuft das Geschäft für die Brüder und ihre Mitarbeitenden allerdings rund – trotz der allgemein unsicheren Wirtschaftslage. Wegen der Tiefzinssituation und der Energiestrategie 2050 des Bundes fliesst nach wie vor viel Geld in Immobilien und in die Energieeffizienz, was sich positiv auf die Auftragslage auswirkt. Unter Druck sind dagegen die Margen. «Diese Herausforderung stellt sich dem Unternehmen und der Branche bereits seit Jahrzehnten», erinnert sich Roger Baumer. Dank Verfahrens- und Prozessoptimierungen sei Hälg aber immer effizienter geworden. «So kommen wir nach wie vor gut über die Runden», so Baumer.

Hälg Building Services Group
Das Familienunternehmen Hälg Building Services Group bietet Dienstleistungen im Bereich Anlagenbau und Services von Heizungs-, Lüftungs-, Klima-, Kälte- und Sanitäranlagen an. Dabei steht der gesamte Lebenszyklus einer Anlage im Fokus, weshalb das Unternehmen gleichzeitig auch Consulting/Engineering, Gebäudeautomation sowie integrales Facility Management anbietet. Die Unternehmensgruppe beschäftigt an zurzeit 19 Standorten in der Schweiz 900 Mitarbeitende und erzielte 2015 einen Umsatz von 274 Millionen Franken. Zur Hälg Group gehören: Hälg Holding AG, Hälg & Co. AG, Klima AG, Zahn + Co. AG, Hälg Facility Management AG, Brunner Haustechnik AG und GOAG General Optimizing AG.

haelg.ch

«Uns geht es darum, die Dinge intelligent zu verbinden sowie sämtliche Services aus einer Hand anzubieten.»



Bilder von oben rechts im Uhrzeigersinn:

a) Die Fahrzeugflotte ist jederzeit einsatzbereit.
b) Nur korrekt eingestellte Anlagen sparen tatsächlich Energie.
c) Regelmässiger Service und Unterhalt sichert die Werterhaltung.
d) Moderne Planungstools sind Standard in allen Prozessschritten.

Die nötigen Freiheiten, um Visionen umzusetzen

Beat Guhl hat aus einem Kleinbetrieb die weltweit tätige Sky-Frame aufgebaut. Im Familienunternehmen konnte der Tüftler seine Visionen verwirklichen und mit dem Vertrieb von rahmenlosen Schiebefenstern kontinuierlich wachsen. Dennoch soll die Firma auch in Zukunft inhabergeführt bleiben.

Sky-Frame
Sky-Frame mit Sitz in Frauenfeld, Thurgau, ist aus der 1993 von Beat Guhl und Jakob Rüegg gegründeten R&G Metallbau AG hervorgegangen. Die erste Sky-Frame-Anlage wurde im Jahr 2002 installiert. Mit rahmenlosen Schiebefenstern gelang dem Unternehmen der Durchbruch. Inzwischen gilt Sky-Frame als führender Anbieter und verfügt über ein weltweites Vertriebsnetz. 2015 erfolgte der Bezug des neuen Hauptsitzes in Frauenfeld. Das Unternehmen beschäftigt rund 120 Mitarbeiter und erzielt einen Umsatz von 32 Millionen Franken.

sky-frame.com

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Markus Bertschi

Die Grenzen verschwimmen, Mauern fallen. Dank den raumhohen Schiebefenstern von Sky-Frame geht der Innenraum eines Hauses scheinbar direkt in den Aussenbereich über. Das Unternehmen mit Sitz in Frauenfeld verkauft seinen Kunden, den Architekturbüros und Bauherren, kein Fenster, sondern Aussicht. «Die Begeisterung der Bauherren, wenn sie erstmals den Raum betreten, nachdem unsere Fenster installiert wurden, treibt mich an», sagt Beat Guhl, Geschäftsleiter und Inhaber von Sky-Frame.

Entstanden ist das Unternehmen aus der 1993 gegründeten R&G Metallbau, die sich auf die Herstellung von Verglasungen, Treppen und Geländer spezialisiert hatte. «Ich strebte danach, das bestmögliche Schiebefenster zu entwickeln. Das hat mich angetrieben und fasziniert, ich wollte etwas bewegen», erinnert sich Guhl. Während Jahren tüftelte der studierte Metallbautechniker an Innovationen. Im Jahr 2000 absolvierte er zudem ein Nachdiplomstudium und der Durchbruch liess nicht lange auf sich warten. Seither ist Sky-Frame von einem Kleinbetrieb mit wenigen Angestellten zu einem stattlichen KMU mit rund 120 Mitarbeitern angewachsen, dessen Produkte weltweit begehrt sind.

Bereit für weiteres Wachstum

Einen bedeutsamen Schritt hat Beat Guhl Anfang 2015 mit der Verlegung des Hauptsitzes von Ellikon nach Frauenfeld gemacht. Einen Umzug nach Süddeutschland hatte er zuvor verworfen, da er am neuen Ort zuerst das nötige Know-how hätte aufbauen müssen. Als Unternehmen aus Frauenfeld profitiert Sky-Frame zudem vom guten Ruf der Schweiz als Technologiewerkplatz. Insgesamt investierte das Unternehmen 35 Millionen Franken in der Ostschweiz.

Am neuen Standort ist Sky-Frame bereit für das weitere Wachstum. Das Unternehmen ist in einem Nischenmarkt tätig, der nur wenig von der Baukonjunktur abhängig ist. «Wer unsere Schiebefenster will, baut oft auch antizyklisch», sagt Guhl. Zudem würde in den Bereichen Licht und Lebensqualität im Bau noch viel Potenzial bestehen. Eine wichtige Rolle spielt dabei der Export. Bereits heute kommt der Grossteil der Bestellungen aus dem Ausland. Je nach Region sind gute Isolationswerte oder ein aussergewöhnliches Design gefragt – mit seinen Schiebefenstern befriedigt Sky-Frame gleich beide Bedürfnisse. Entsprechend zuversichtlich ist Guhl, die Weichen mit dem Neubau und dem eingeleiteten Wachstumskurs richtig gestellt zu haben.

Unterstützt wird der verheiratete Vater von drei Kindern dabei von seiner Ehefrau Karin, mit der er den Betrieb aufgebaut hat. Weitere Ansprechpartner sind acht andere Unternehmer, mit denen er sich regelmässig zum Austausch trifft. Ähnlich einer Supervisionsgruppe nehmen sie sich den Anliegen der Teilnehmer an und erarbeiten oft gemeinsam eine Lösung.

Nötige Freiheit für Visionen

Guhl ist überzeugt, dass die Firmenstruktur von Sky-Frame ein wesentlicher Bestandteil für den Erfolg des Unternehmens ist. «Als Inhaber habe ich oft die nötigen Freiheiten, um meine Visionen umzusetzen», erklärt er. Für die Mitarbeiter bieten Familienunternehmen zudem ein sehr stabiles Umfeld. Viele Angestellte würden es schätzen, wenn sie den Inhaber persönlich kennen – mit allen seinen positiven und negativen Eigenschaften. «Ich gebe eine klare Linie vor», sagt Guhl.

Der Firmenchef wiederum musste sich angesichts des schnellen Wachstums von Sky-Frame regelmässig neu organisieren. Während in den Anfangsjahren noch sämtliche Entscheide auf Guhls Schultern lasteten, teilt er heute die Verantwortung mit der siebenköpfigen Geschäftsleitung. Gleichzeitig musste er seinen Führungsstil anpassen und seine Ansprüche auch mal zurücknehmen. «Ich will ein Produkt stetig optimieren, was meinem Tüftlergen entspricht. Wenn aber etwas zur Serienreife kommen soll, braucht es andere Charaktere. Leute, die einen Prozess definieren und ihn dann immer gleich gut ausführen», erklärt er.

Auch in Zukunft soll Sky-Frame als Familienbetrieb weiter bestehen. Zumal die Voraussetzungen für solche Firmen in der Schweiz dank einem hohen Ausbildungslevel und günstigen Rahmenbedingungen für Unternehmer durchaus positiv seien. Wer später einmal seine Nachfolge antreten wird, hat Guhl derzeit noch nicht bestimmt. Seine Kinder stehen jedenfalls nicht unter Zugzwang. «Ich wünsche ihnen, dass sie ihren Traum leben können. Ob es hier ist oder nicht, ist nicht relevant.»

«Ich strebte danach, das bestmögliche Schiebefenster zu entwickeln.»

Beat Guhl
Beat Guhl (50) ist Geschäftsführer und Inhaber der Sky-Frame AG. Der gelernte Metallbauer studierte nach der Ausbildung Metallbautechnik und absolvierte ein Nachdiplomstudium an der Universität St. Gallen. Guhl ist verheiratet und Vater von drei Kindern im Alter von 21, 20 und 18 Jahren. Mit seiner Frau Karin Guhl hat er das Unternehmen aufgebaut. Sie ist heute für das Personalwesen zuständig.

Eingangsbereich von Sky-Frame in Frauenfeld.

Beat Guhl Sky-Frame

«Ich wünsche meinen Kindern, dass sie ihren Traum leben können. Ob es hier ist oder nicht, ist nicht relevant.»

«Seite an Seite über mehrere Generationen»

Beim Ostschweizer Stahlrohr- und Profilhersteller Jansen leitet nicht nur die Familie den Konzern in der dritten Generation. Auch bei vielen Mitarbeitern waren die Grossväter bereits im Familienbetrieb tätig. Von der starken Solidarität profitieren sowohl die Angestellten als auch das Unternehmen. Besonders ausbezahlt hat sich dies in den turbulenten Jahren seit der Finanzkrise, erklären ***Priska*** *und* ***Christoph Jansen.***

Text: Redaktion ceo Magazin
Bilder: Marc Wetli

Stahlrohr ist nicht gleich Stahlrohr. Das Produktionsverfahren, die Festigkeit, die exakte Verarbeitung oder ein geringes Gewicht machen aus einem austauschbaren Gut einen Präzisionsartikel, für den ein Kunde bereit ist, etwas tiefer in die Tasche zu greifen. Dies gilt zumindest bei der Firma Jansen aus Oberriet, einem weltweit führenden Hersteller von Stahlrohren und Stahlprofilen für die Baubranche und die Automobilindustrie. «Wir verkaufen leistungsfähige Gesamtlösungen. Die Innovationen finden dabei in den Produkten, den Anwendungen oder in den Verfahrenstechniken statt», erklärt Co-Konzernleiter Christoph Jansen. Eine entscheidende Rolle bei der Produktoptimierung kommt den Mitarbeitern zu, die pro Jahr bis zu 1000 Verbesserungsvorschläge einbringen. «Innovationen können zum Teil auch herausfordernde Veränderungen nach sich ziehen. Da bei Jansen aber keine Angstkultur herrscht, scheuen sich Mitarbeiter nicht, innovativ mitzudenken», ergänzt er.

«Wir haben Angestellte, die seit drei Generationen im Unternehmen tätig sind.»

Ein Grund, weshalb die Mitarbeiter an ihren Arbeitgeber glauben und ihm vertrauen ist, dass Jansen auch in der dritten Generation

Jansen
Das 1923 gegründete Unternehmen entwickelt, fertigt und vertreibt geschweisste und gezogene Präzisionsstahlrohre hauptsächlich für die Automobil- und Möbelindustrie und Stahlprofilsysteme sowie Kunststoffprodukte für die Baubranche und diverse Industrieanwendungen. Seit 1978 vertreibt Jansen Aluminium- und Holz-Metall-Profilsysteme der Firma Schüco International KG aus Deutschland. Zusätzlich ist die Gruppe über weltweite Vertriebspartner international präsent. Das Unternehmen, das mit seinen Produktionshallen und dem Firmensitz die Ortschaft Oberriet prägt, beschäftigt insgesamt rund 950 Mitarbeiter und erwirtschaftete 2015 einen Umsatz von 249 Millionen Franken. Die Jansen Gruppe ist zu 100 Prozent in Familienbesitz.

jansen.com

nach wie vor fest in Familienhand ist. «Wir haben Angestellte, die ebenfalls seit drei Generationen im Unternehmen tätig sind», weiss Priska Jansen, Co-Konzernleiterin und zusammen mit Cousin Christoph sowie den Familien Miteigentümerin des Unternehmens. Die Mitarbeiter schätzen den familiären und unkomplizierten Umgang im Betrieb. Der Konzern auf der anderen Seite profitiert von der hohen Loyalität der Angestellten. «Als vor ein paar Jahren nachts der Glühofen brannte, waren gut 200 Mitarbeitende vor Ort, um zu helfen, noch bevor die Feuerwehr da war», erinnert sich die Firmenchefin. Dadurch konnte die Produktion bereits am gleichen Morgen wieder aufgenommen werden.

Starkes Fundament Familie

Die starke Solidarität zeigte sich auch in den turbulenten Jahren seit der Finanzkrise. So wurde die Erhöhung der Arbeitszeit auf 42 Stunden nach der Aufhebung der Euro-Untergrenze von den Angestellten nicht nur mitgetragen. «Viele Mitarbeitende haben zusätzliche Hilfe angeboten, um unseren Betrieb zu unterstützen», sagt Priska Jansen. Da sie wussten, dass die Firma alles versuchen wird, um einen Personalabbau zu vermeiden, konnten sie sich auch in schwierigen Zeiten in Ruhe auf ihre Arbeit konzentrieren. «Auch wir müssen Gewinn erwirtschaften. Doch der Mensch hat in einem Familienbetrieb einen hohen Stellenwert», sagt Priska Jansen.

Eine Erklärung dafür ist, dass bei Familienunternehmen wie Jansen nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung im Vordergrund steht. «Da wir von keinem fremden Investor abhängig sind, können wir einem Projekt, an das wir glauben, auch eine etwas längere Entwicklungszeit zugestehen», begründet Christoph Jansen. Zudem kann das Unternehmen antizyklisch investieren. Ein Familienunternehmen sei daher für die Innovationfähigkeit eher förderlich. «Wenn wir uns für einen Weg entschieden haben, dann können wir diesen auch langfristig weiter gehen», sagt er. Da Jansen keine Interessensgruppen an Bord hat, «die nur mit dem Geld und nicht mit dem Herzen dabei sind», wie er sagt, falle es einfacher, die Eigentümer von einem Entscheid zu überzeugen.

Priska Jansen

Priska Jansen (*1974) ist seit 2003 Mitglied der Konzernleitung und seit 2006 im Verwaltungsrat der Jansen Gruppe. Die Finanzfachfrau ist in der Gruppe für den Bereich Services verantwortlich, in dem unter anderem das Personalwesen, die Kommunikation und die Finanzen zusammengefasst sind. Priska Jansen ist verheiratet, Mutter von zwei Kindern und wohnt in Oberriet.

Weniger Formalismus gefordert

Überzeugungsarbeit ist dagegen bei den Kunden gefragt. Denn Innovationen und die Vorteile, die sich daraus ergeben, sind bei einem Produkt wie Stahlrohren und Stahlprofilen nicht sofort ersichtlich. Noch schwieriger wird es angesichts der deutlich günstigeren Preise im Ausland. «Wir müssen unseren Kunden klar machen, dass wir nicht einfach teurer, sondern auch besser sind als unsere Konkurrenten», so Christoph Jansen. Dabei garantieren die Qualität und Funktionalität sowie die umfassenden Serviceleistungen einen echten Mehrwert. Entscheidend ist, dass die Kunden nicht automatisch auf Schweizer Firmen verzichten, weil sie auf dem Papier ohnehin zu teuer erscheinen.

Damit die Kosten in Zukunft nicht noch mehr in die Höhe schnellen, wünscht sich Priska Jansen, dass der Formalismus in der Schweiz nicht weiter zunehme: «Wir müssen heute viel Bürokratie erledigen, die nicht sein müsste.» Die Schweiz tendiere derzeit dazu, immer mehr Regeln vorzugeben. Sorgen um die Entwicklung in der Automobil- und Bauindustrie macht sich Priska Jansen dagegen keine. In beiden Branchen gebe es noch viel Potenzial, wie beispielsweise in der Gewichtsreduktion sprich hinsichtlich dem Thema Leichtbau. «Und dazu braucht es unsere Produkte», so Priska Jansen.

«Da wir von keinem fremden Investor abhängig sind, können wir einem Projekt, an das wir glauben, auch eine etwas längere Entwicklungszeit zugestehen.»

Christoph Jansen
Christoph Jansen (*1972) ist seit 2004 Mitglied der Konzernleitung und seit 2006 Verwaltungsrat der Jansen Gruppe. Dem Doktor in Wirtschaftsinformatik an der Universität St. Gallen sind die Division «Steel Tubes» sowie IT- und Qualitätsabteilungen unterstellt. Christoph Jansen ist verheiratet und wohnt in Oberriet.

In vino visio

Wein ist mehr als Genuss – er verkörpert Herkunft, Kultur und Wandel. Ganz besonders für die SCHULER St. JakobsKellerei in Seewen, die seit über 300 Jahren für feinste Weinkultur steht. Seniorchef **Jakob** und **Samuel Schuler** als Vertreter der elften Generation sprechen über Respekt, Visionen und die hohe Kunst des Weitergebens.

«Die Digitalisierung hält uns nahe beim Kunden, nahe am Wein und nahe am Zeitgeist.»

Im vinalytischen Labor prüfen der Leiter Andreas Kapaklis und sein Team jeden Wein genau, bevor er ins Sortiment kommt.

Jakob Schuler
Jakob Schuler (*1948) steht der SCHULER St. JakobsKellerei als Inhaber und Patron der zehnten Generation vor. Über die letzten 40 Jahre hat er die SCHULER St. Jakobs-Kellerei vom Familienbetrieb zum schweizweit führenden Weinhandelsunternehmen entwickelt.

Samuel Schuler
Samuel Schuler (*1981) hat an der Universität St. Gallen studiert und 2008 einen M.A. in International Affairs & Governance erworben. 2016 ist er als Vertreter der elften Generation und Bereichsleiter Direktmarketing bei der SCHULER St. JakobsKellerei eingestiegen.

Text: Sara Meier
Bilder: Markus Bertschi, SCHULER St. Jakobs-Kellerei/André Herger

Was bedeutet Familie für Ihr Unternehmen?

Jakob Schuler: Sie ist Fluch und Segen zugleich. Fluch, weil die Generationenfolge eine Krux ist. Segen, weil wir als Familienbetrieb nicht von Quartalsberichten getaktet werden. Wir können langfristig planen, Ideen frei realisieren. Schliesslich tragen wir auch die Risiken. Im Zentrum unseres Denkens steht ein ausgeprägter Respekt gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Umwelt.

Samuel Schuler: Familie bedeutet für mich Machertum. Wir packen Dinge an, sind offen für Neues und gewohnt, uns im Wandel zu bewegen.

Welche Vorteile hat eine Familie gegenüber einem Konzern?

Samuel Schuler: Mich fasziniert der immense Erfahrungsschatz, der in unserem Familienbetrieb hochgehalten wird. In Konzernen wird bei einem Führungswechsel oft alles Bewährte über den Haufen geworfen. Ich glaube, es braucht beides: die Ideen der Jungen und die Erfahrung der Alten – gerade bei einem Generationenwechsel.

Wie hat sich die Vision Ihrer Gründerväter seit 1694 verändert?

Jakob Schuler: Unsere Vorfahren stammen aus dem Wallis. Sie sind dem Hunger davongelaufen und haben hier im Talkessel einen Weinhandel aufgebaut, um sich und folgenden Generationen das Überleben zu sichern. Damit haben sie unseren Pioniergeist begründet.

Samuel Schuler: Eine Vision muss nicht revolutionär sein. Noch heute geben wir eine bewährte Kultur und Werthaltung weiter. So schaffen wir schrittweise neue Chancen für übermorgen – das ist unsere Vision.

«Über 300 Jahre Weinkultur», so Ihr Slogan. Wie sieht Ihre Unternehmenskultur aus?

Samuel Schuler: Weinkultur bedeutet Begeisterung für das Kulturgut Wein, also für Geschichte, Erfahrung, Personen, Momente. Ein Menschenleben allein reicht nicht aus, um diese Kultur vollständig zu erfassen. Aber wir laden ein, darin einzutauchen. Unserer Unternehmenskultur liegt diese Gesinnung zugrunde. Sie umfasst Respekt vor Menschen, Erfahrung, Offenheit, Verantwortung und langfristige Beziehungen.

Sie haben ein starkes Qualitätsdenken. Warum?

Jakob Schuler: Qualität ist im Weingeschäft Vertrauenssache – bei Produkten, Kompetenz und Services. Wir wollen das Vertrauen unserer Kunden gewinnen und lange halten, denn unsere Kunden sind unsere Arbeitgeber. Dabei ist der Dialog von Mensch zu Mensch viel nachhaltiger als von Marke zu Mensch. Darum treten wir unter dem Namen Schuler

auf und geben eine Rücknahmegarantie ab, die nicht nur für Mängel, sondern auch für Nichtgefallen gilt.

Samuel Schuler: Für unsere Produkte bürgen wir mit unserem Namen. Das können wir nur, weil wir zu 100 Prozent von deren Qualität überzeugt sind. In unserem hauseigenen vinalytischen Labor prüfen wir jeden Wein, bevor er ins Sortiment kommt.

Inwiefern ist Ihre Kellerei innovativ?

Jakob Schuler: Innovation bedeutet die Fähigkeit, hinzuhören, zu hinterfragen. So können wir unser Sortiment erweitern, zum Beispiel mit Weinen aus besonderen Regionen wie Armenien. Auf unsere Newsletter, an Messen oder am Telefon erhalten wir direkte Kundenfeedbacks, über die wir uns laufend verbessern und neue Ideen verwirklichen.

Samuel Schuler: Unsere Weine gehen aus einem mächtigen Erfahrungsschatz hervor, wir wenden alte Vinifizierungsverfahren neu an, erschliessen vergessene Anbaugebiete, unterhalten eine eigene Küferei. Innovation steckt zudem in unserem Umgang mit Kunden. Dafür setzen wir auf modernes Dialogmarketing, nutzen digitale Kanäle und sprechen jüngere Zielgruppen an.

Wie erleben Sie den technologischen Wandel?

Samuel Schuler: Als riesige Chance, denn der technologische Wandel birgt Wettbewerbsvorteile. Unseren ersten Onlineshop haben wir 1997 eröffnet und bis heute schon viele Male überarbeitet. Die Digitalisierung unterstützt unsere gesamte Wertschöpfung, von der Planung über die Produktion bis zum Marketing über mehrere Kanäle. Sie hält uns nahe beim Kunden, nahe am Wein und nahe am Zeitgeist.

Wie sehen Sie die Zukunft der SCHULER St. JakobsKellerei?

Samuel Schuler: Wir sind keine klassischen Weinhändler, sondern begleiten unsere Weine vom Rebberg bis ins Glas. So können wir Neues schaffen, Trends setzen und unsere Kunden immer wieder neu begeistern. In diesem Sinn blicke ich vertrauensvoll und voller Tatendrang in die Zukunft.

Jakob Schuler: Wir haben über 300 Jahre überlebt, weil wir uns von gegenseitigem Respekt leiten lassen. Unsere Familien-DNA kombiniert diesen Wert mit Erfahrung, Offenheit und Pioniergeist. So übernehmen wir Verantwortung – gerade für kommende Generationen.

SCHULER St. JakobsKellerei

Die SCHULER St. JakobsKellerei in Seewen (SZ) setzt seit über 300 Jahren auf höchste Qualität und strengste Kontrollen. Das Familienunternehmen mit eigenen Weingütern in der Toskana und im Wallis vereint erfahrene Tradition mit besonderen Weininnovationen und einem hochmodernen Servicedenken.

schuler.ch

Blick auf das Schlossgut «Castello di Meleto», Gaiole in Chianti, Toskana.

Jakob und Samuel Schuler SCHULER St. JakobsKellerei

«Im Zentrum unseres Denkens steht ein ausgeprägter Respekt gegenüber Kunden, Mitarbeitenden, Geschäftspartnern und Umwelt.»

«Innovation ist eine Kombination aus einer Idee in technologischer Hinsicht und Ideen, die Geschäftsmodelle infrage stellen.»

© KEYSTONE,

Die wahre Kunst der Innovation

*Mit dem tragbaren Nagra-Tonbandgerät revolutionierte die Kudelski-Gruppe Anfang der 1950er-Jahre die Radio- und Filmindustrie. Doch nicht nur die Technologie war bahnbrechend. Das Unternehmen veränderte auch die Geschäftsprozesse der Branche grundlegend. Dieser technische Innovationsgeist und der Wille, Geschäftsmodelle zu hinterfragen, sind in der Kudelski-Gruppe noch immer allgegenwärtig. Wie, erläutert CEO **André Kudelski** im Gespräch.*

André Kudelski
André Kudelski ist Vorstandsvorsitzender und CEO der Kudelski-Gruppe. Als Sohn von Gründer Stefan Kudelski führte er das Unternehmen auf neue digitale Territorien, nachdem er 1991 die operative Führung von seinem Vater übernommen hatte. Er gilt als Visionär des digitalen Ökosystems und nimmt regelmässig am Weltwirtschaftsforum WEF teil. André Kudelski studierte physikalische Technik an der École polytechnique fédérale in Lausanne (EPFL).

Text: Gill Parker
Bilder: KEYSTONE, Laurent Gillieron und Kudelski-Gruppe, A. Velloni

Das tragbare Nagra-Tonbandgerät von Stefan Kudelski war kaum grösser als ein kleiner Koffer. Damit konnten Radiojournalisten und Filmemacher zum ersten Mal bequem ausserhalb eines Studios arbeiten. Dies rief neue Genres von Radioprogrammen und Filmen wie zum Beispiel realitätsnahe Dokumentationen auf den Plan. Gleichzeitig entstanden neue Geschäftsmodelle, mit denen Filmemacher unabhängig und ausserhalb der Kontrolle der grossen Studios von Hollywood oder London agieren konnten.

Disruptive Geschäftsmodelle

Die Technologie brachte nicht nur eine neue Maschine hervor. Das Nagra-Tonbandgerät von Kudelski begründete auch ein innovatives und disruptives Geschäftsmodell. Dieser Geist treibt die Kudelski-Gruppe noch immer an. Die Entwicklung neuer Technologien steht zwar im Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit. Doch ebenso zentral ist das Verständnis dafür, wie eine solche Technologie die Geschäftstätigkeit verändert. «Wir können Innovationen nicht nur als tolle technologische Errungenschaften betrachten», erklärt André Kudelski, «ein disruptives Geschäftsmodell ist genauso entscheidend.»

André Kudelski hält den Zug als gutes Beispiel dafür, dass eine Erfindung nicht unbedingt der Schlüssel zum Erfolg sein muss. Damit sie sich entfalten kann, braucht es das richtige Geschäftsmodell dazu. «Der Zug revolutionierte die Art und Weise, wie Menschen und Güter transportiert wurden. Doch einige Betreiber waren finanziell erfolglos oder standen zumindest vor grossen Herausforderungen. Das Szenario wiederholte sich in der Luftfahrt. Führt man also ein neues Konzept ein, sollte man sich auch Gedanken über das Geschäftsmodell machen.»

Die Kudelski-Gruppe hat seit jeher versucht, die beiden Elemente zu verbinden. So hat sie nicht nur grossartige Technologie, sondern auch neue Möglichkeiten und Modelle für deren Nutzung entwickelt. Pay-TV ist ein Musterbeispiel. 1996 verlieh die National Academy of Arts and Sciences André Kudelski einen Emmy für dessen Errungenschaften im Bereich Pay-TV. «Ich untersuchte das Pay-TV-Geschäftsmodell und stiess dabei auf einen innovativen Ansatz, der die Regeln dieser Industrie teilweise veränderte.»

Kudelski wagte einen Blick über die Set-Top-Box hinaus. Dabei nutzte er die Technologie nur als Basis für ein Ökosystem für digitale Medien. Heute verfügen Serviceanbieter über einen One-Stop-Shop mit sicherem System, das erstklassige Unterhaltung auf jeden Bildschirmtyp bringt.

Ein anderes Beispiel ist die Entwicklung des Unternehmens Skidata. 2001 übernahm Kudelski diesen Anbieter von Zutrittslösungen für Skilifte und Parkplätze. Heute bietet Skidata ihren Kunden umfassende Lösungen wie E-Ticketing, Online-Skipässe, Treueprogramme beispielsweise für Fussballclubs und sogar Werbeflächen. Kudelski hat die Technologie von Skidata erneuert. Gleichzeitig hat er die Technologienutzung verändert und die Anwendungen sowie die Geschäftsmodelle erweitert. Dazu André Kudelski: «Skidata war bei unserer Übernahme ein mechanisches System aus einer Schranke, etwas Elektronik und einem Computer, der das Ganze steuerte. Heute ist es ein System zum Parkraummanagement; die Schranke ist dabei nur der sichtbare Teil der Lösung.»

Kudelski entwickelt auch neue Geschäftsmodelle im Bereich Cybersicherheit; dafür hat er 2012 den schnell wachsenden Geschäftsbereich Kudelski Security gegründet. Dieser arbeitet mit dem Militär, mit Regierungen und Unternehmenskunden zusammen. Neue Geschäftsmodelle sind noch in Entwicklung. Auch in dieser Branche hofft André Kudelski erneut, «einige Regeln umstossen zu können».

Der Schlüssel zur Innovation

Die Kudelski-Gruppe ist in einem höchst anspruchsvollen Bereich tätig, in dem sich Technologie und Geschäftsmodelle rasant verändern. Was in der digitalen Industrie in einem einzigen Jahr geschieht, dauert in einem traditionelleren Sektor oft zehn Jahre. Beharrlich neue Ideen auszutüfteln, ist unerlässlich und eine der grössten Herausforderungen für die Gruppe. Ein möglicher Weg besteht laut André Kudelski darin, allen Mitarbeitern Zeit für neue Ideen zu geben – zumindest während eines Teils ihrer Arbeitszeit. Seiner Ansicht nach kann Innovation auf jeder Unternehmensebene stattfinden. Sie bedingt Offenheit und Zeit, damit die Mitarbeiter nachdenken können: «Wir laden alle Mitarbeiter in unserem Unternehmen dazu ein, kreative Projekte vorzuschlagen. Manchmal wird auf diese Weise eine Idee verändert und entwickelt sich zu einer grossartigen Lösung oder einem grossartigen Produkt.»

nagra.com

Kudelski-Gruppe
Die Kudelski-Gruppe wurde 1951 von Stefan Kudelski gegründet, als dieser sein erstes tragbares Nagra-Tonbandgerät lancierte. Spätere Nagra-Versionen revolutionierten die Produktion von Radiointerviews, Filmen und Dokumentarsendungen. Denn dank diesen Geräten konnten Journalisten und Regisseure erstmals bequem ausserhalb der Studios arbeiten. Das Unternehmen liegt weiterhin in der Hand der Kudelski-Familie. Heute verfügt es über eine führende Stellung im Bereich digitale und konvergente Medienlösungen. Es ist in den Geschäftsfeldern Digitalfernsehen, Zugangskontrollsysteme für öffentliche Einrichtungen und Cybersicherheit tätig. Die Kudelski-Gruppe hat ihren Sitz in der Nähe von Lausanne, ist in 31 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit über 3500 Mitarbeiter.

Eingang des Kudelski-Hauptsitzes.

© Kudelski Group, A. Velloni

«Damit Innovationen wirklich erfolgreich sind, muss man Fehler machen dürfen.»

Lobby des Kudelski-Hauptsitzes.

© Kudelski Group, A. Velloni

© Kudelski Group, A. Velloni

Ein anderer erfolgreicher Innovationsansatz besteht laut André Kudelski darin, parallel mehrere unterschiedliche Projekte zu verfolgen, statt an nur einer Idee zu arbeiten. Auf diese Weise erfährt das Unternehmen, was gut funktioniert, bevor Ressourcen für Forschung und Entwicklung aufgestockt werden. Dieser Ansatz hilft, das Risiko zu minimieren: «Es ist schwierig, genau zu wissen, in welche Richtung sich die Dinge entwickeln. Oft gibt es zwei oder drei Möglichkeiten und wir wissen nicht, welche davon sich schliesslich durchsetzen wird. Daher sollte man auf keinen Fall von Anfang an alles auf eine Karte setzen. Vielmehr geht es darum, die richtige Balance zwischen den verschiedenen Trends zu finden, um dann den richtigen voranzutreiben.» Kudelski meint, es sei auch einfacher, mindestens eine Alternative für eine Innovation zu haben. Schwierig sei es, eine Idee in eine gute Geschäftslösung umzuwandeln. «Um herauszufinden, ob eine Erfindung etwas taugt, sollte man sich überlegen, ob sie Mehrwert schafft. Trägt eine tolle Erfindung oder Innovation nichts zur gesamten Wertschöpfung bei, muss man sich fragen, ob sie sinnvoll ist.»

Unternehmertum und Langfristigkeit vereint

Die Kudelski-Gruppe ist zwar an der SIX Swiss Exchange kotiert, sieht sich aber als Familienunternehmen. André Kudelski ist überzeugt, dass dies im Vergleich zu normalen Aktiengesellschaften viele Vorteile für die Entwicklung bietet: «Für mich vereint ein Familienunternehmen beste Unternehmensführung mit der Stabilität eines langfristigen Aktionärs. Dabei soll die Kontrolle durch eine Familie nicht Gleichförmigkeit rechtfertigen, sondern Verbesserungen ermöglichen. Der grosse Vorteil liegt darin, dass man sich nicht kurzfristig ausrichten muss. Man kann das richtige Gleichgewicht zwischen kurzfristiger und langfristiger Entscheidungsfindung finden – und das ist für mich letztlich ausschlaggebend. Man arbeitet mit dem eigenen Geld und tut, was die langfristigen Interessen am besten wahrt. Vergleicht man also zwei gleich starke Unternehmen – ein Familienunternehmen und eine normale Aktiengesellschaft –, so verfügt das Familienunternehmen über mehr Möglichkeiten, um sein Geschäft weiterzubringen. Das ist für mich absolut zentral.»

Was das Thema Innovation betrifft, bestärkt die langfristige Ausrichtung ein Familienunternehmen darin, die nötigen Risiken einzugehen, um kreativ zu sein. «Die oberste Priorität eines Unternehmens, das von öffentlichen Aktionären kontrolliert wird, lautet: kurzfristig erfolgreich sein. Damit Innovationen wirklich erfolgreich sind, muss man Fehler machen dürfen. In einer nicht familiengeführten Aktiengesellschaft können die Folgen von Fehlern verhängnisvoll sein. Stellen Sie sich vor, Sie tätigen eine Investition, die zwar nicht das gesamte Unternehmen gefährdet, sich aber dennoch als Misserfolg herausstellt. Das könnte für das Management fatal sein. Anders in einem Familienunternehmen: Solange Sie nicht das ganze Unternehmen, sondern nur einen Teil davon aufs Spiel setzen, ist es wunderbar, wenn Sie Erfolg haben. Wenn nicht, ist es jedenfalls nicht tragisch.»

Die nächste «Wette» läuft für die Kudelski-Gruppe auf der Cybersicherheit. Ihr CEO sieht darin eine grosse Chance, zumal die Gruppe seit mehr als 25 Jahren im Bereich der digitalen Sicherheit tätig ist: «Sicherheit ist ein wachsender Trend. Das Internet hat den Menschen Zugang zu Informationen beziehungsweise zueinander ermöglicht. Mit dem Internet der Dinge und der Digitalisierung der Gesellschaft verschwinden die Schranken zwischen der virtuellen und der realen Welt, zwischen Mensch und Maschine. Die Folgen von Hacker- oder Cyberattacken werden zu einem wirklich grossen Problem. Deshalb gewinnt Sicherheit an Bedeutung.»

André Kudelski wittert in diesem Bereich grosses Potenzial für das Unternehmen, vor allem in Europa und der Schweiz. Die Cyberattacken Anfang 2016 auf Organisationen in der Schweiz sind nur ein Beispiel von vielen. «Ich fürchte, dass sich Europa und gerade die Schweiz der Dringlichkeit des Themas nicht bewusst sind. Es ist aber von grösster Wichtigkeit.» Auf dem Gebiet der Cybersicherheit strebt André Kudelski eine führende Rolle an. Die Technologie ist ein wichtiger Teil davon. Doch wie immer möchte er sicherstellen, dass neue Technologien Hand in Hand mit neuen Geschäftsmodellen gehen. Das ist für ihn die wahre Kunst der Innovation.

Kudelski Security's Cyber Fusion Center.

«Alle Mitarbeiter sollten die Möglichkeit haben, zumindest während eines Teils ihrer Arbeitszeit über den Tellerrand hinauszuschauen.»

Schweizer Familienunternehmen: regional verankert – international erfolgreich

Es sind in der Regel nicht die grossen Wirtschaftsplätze und Stadtzentren, an denen die in diesem Magazin vorgestellten Familienunternehmen ihren Sitz haben. Stattdessen finden wir sie in kleineren Gemeinden, in ländlichen Gebieten, fernab der Ballungszentren. Die regionale Verankerung ist deutlich spürbar: Nicht selten sind die Familienunternehmen seit Generationen am selben Standort tätig, bieten stabile Arbeitsplätze für die regionale Bevölkerung und prägen das Geschehen in den Gemeinden aktiv mit.

In dieser Ausgabe des ceo Magazins nehmen wir Sie mit auf eine Reise quer durch die Schweiz – mit Zwischenhalten in den kleinen und grossen, ländlichen und urbanen Gemeinden, die unsere visionären Familienunternehmen ihr Zuhause nennen. Folgen Sie uns auf dieser Reise von Laufen BL nach Cheseaux VD. Diese vierzehn Gemeindewappen helfen Ihnen, sich auf dieser Reise zu orientieren.

Ricola – Laufen BL

Audemars Piguet – Le Brassus, Gemeinde Le Chenit

Hälg Group – St. Gallen

Leister – Kägiswil, Gemeinde Sarnen OW

Helsinn – Palazzo, Gemeinde Lugano TI

Sky-Frame – Frauenfeld TG

Bossard – Zug

Kuhn Rikon – Rikon, Gemeinde Zell ZH

Jansen – Oberriet SG

Frutiger – Thun

Läderach – Glarus

Schuler St. JakobsKellerei – Seewen, Gemeinde Schwyz SZ

Syma – Kirchberg SG

Forster Rohner – St. Gallen

Kudelski – Chesaux-sur-Lausanne VD

Studien rund um Familienunternehmen und KMU:

Global Family Business Survey 2014

Schweizer Familienunternehmen 2014

Nachfolge im Familienunternehmen
Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter 2015

Swiss Champions 2015

Swiss Champions 2016

Thesenpapier
Megatrend Werkplatz
Nachfolge in Familienunternehmen
Vier Thesen 2016

Die nächste Ausgabe von ceo erscheint im November 2016 zum Thema «Naher Osten».

Keine Ausgabe von ceo mehr verpassen?
Jetzt abonnieren: ceo.magazine@ch.pwc.com

pwc