

Nachfolge in der Familie

# Unternehmensnachfolge: Frauen auf dem Vormarsch

## Viele Wege führen zur Nachfolge ...

Wie die Gespräche mit Sabine Bellefeuille-Burri, Christiane Leister, Gabriela Manser und Sabina Schumacher deutlich machen, können ganz verschiedene Wege zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge in der Familie führen. Manchmal ergeben sich auch Dinge im Leben, die man nicht vorhersehen oder planen kann, wie eine der Gesprächspartnerinnen sagte.

Bei der Hälfte der geschilderten Beispiele hätte es mit der Firma aber auch ganz anders kommen können. Weil die Nachfolge nicht systematisch geplant wurde, drohten ein möglicher Verkauf oder das Verschwinden vom Markt.

Auch wenn der Verkauf der eigenen Firma an einen Dritten ausserhalb der Familie im Zusammenhang mit der Frage nach dem besten Eigner durchaus eine gute Lösung sein kann, sollte dies im Rahmen eines geplanten Vorgehens und nicht zur Unzeit und damit zu ungünstigen Konditionen erfolgen müssen.

## ... gerade darum zahlt sich eine frühzeitige Nachfolgeplanung aus

So wie es für den Unternehmer normal und überlebensnotwendig ist, seine Firma dauernd markt- und wettbewerbsfähig zu halten, sollte er sie auch nachfolgefähig machen. Dies möglichst frühzeitig, also schon dann, wenn die Nachfolge noch in weiter Ferne liegt. Nachfolgefähige Unternehmen haben grössere Spielräume für

ihre Entwicklung. Das Rating ist besser und erleichtert Finanzierungen, nicht nur bei der Nachfolge. Da kann man Geld sparen.

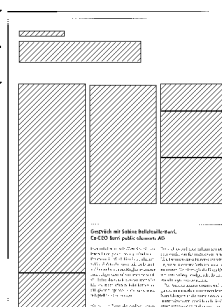
Nur prosperierende Unternehmen mit Perspektiven finden auch gute Nachfolgelösungen. Zudem können sich ergebende Chancen genutzt und der Zeitpunkt der Weitergabe selber gewählt werden. Die schlimmste Variante, das «Handelnmüssen» aus der Not heraus, wird vermieden.

Hilfreich für gute Stabsübergaben ist, wenn sich ein Eigner frühzeitig die Frage stellt «Was mache ich nach dem Berufsleben? Kann ich mir ein Leben ohne die Firma vorstellen?»

Bei KMU sind finanzielle Probleme oft die Ursache einer gescheiterten Nachfolgeregelung. Familienunternehmer haben ihr Vermögen zum grossen Teil oder sogar ganz im Unternehmen investiert. Sie können nicht aussteigen, weil sie für ihr Alter nicht rechtzeitig vorgesorgt haben. Finanzielle Fallen können vermieden werden, wenn man sich rechtzeitig ein genaues Bild verschafft über alle Faktoren, die den Wert und die Steuerbelastungen des Unternehmens im Hinblick auf eine finanzierbare Nachfolgelösung beeinflussen. Dazu gehört insbesondere auch die Frage nach der optimalen Rechtsform.

## Ohne Frauen werden viele Nachfolgen scheitern

Es gibt viele talentierte Männer und Frauen, die an einer Nachfolge interessiert sind. Leider gehen sie oft für die Stabsübergabe in



der eigenen Firma verloren, weil die Thematik in der Familie nicht in der richtigen Art und Weise angegangen wurde. Vermehrt sieht man sie heute als Käufer eines Unternehmens. Dies trifft zum Glück auch für Frauen zu. Es gibt Tausende von Nachfolgern, die gelöst werden müssen. Ohne talentierte Frauen, sei es als Nachfolgerinnen im eigenen Familienunternehmen oder als

Käuferinnen einer Firma, werden viele davon nicht gelingen.

In den folgenden Gesprächen schildern vier Unternehmerinnen ihren nicht immer direkten Weg zur Nachfolgerin. Sie geben auch Antworten auf die Fragen, was es dazu braucht und was das Faszinierende daran ist. ■

Dr. Hans R. Knobel

## Gespräch mit Sabine Bellefeuille-Burri, Co-CEO Burri public elements AG

Frau Bellefeuille, seit 2000 sind Sie mit Ihrem Bruder gleichberechtigte Chefin und Eigentümerin. Wie fühlen Sie sich heute?  
*Sabine Bellefeuille-Burri:* Ich fühle mich als Unternehmerin und Mitglied in unserer dreiköpfigen Geschäftsleitung sehr wohl. Wir haben das Glück, dass wir über alles Klartext reden können. Jeder kann seine Fähigkeiten optimal einbringen, ohne sich profilieren zu müssen.

Was war bei Ihnen der Auslöser, Unternehmerin zu werden?

Dass ich einmal unternehmerisch tätig sein werde, war für mich schon immer klar. Für mich war es immer schon wichtig, meine Ideen und Visionen umsetzen zu können. Der Einstieg in die Firma 1992 war nur vorübergehend gedacht, da ich die Absicht hegte, auszuwandern.

Der Ausstieg unserer Cousins und die gute Zusammenarbeit mit meinem Bruder beim Übergang in die vierte Generation führten dann dazu, dass ich auch die Verantwortung als gleichbeteiligte und -berechtigte Eigentümerin übernehmen wollte.

Welche Probleme auf Ihrem Weg zur Unternehmerin haben Sie über- oder unterschätzt?



Bild: Patrick Rinderli

Sabine Bellefeuille-Burri:

«Wir müssen wieder mehr die faszinierenden Seiten des Unternehmertums darstellen.»

Unterschätzt habe ich die Haltung der Gesellschaft gegenüber dem Ehepartner einer Unternehmerin. Bei einer Lohnerhöhung wurde ihm zum Beispiel gesagt, er brauche das Geld nicht wirklich, seine Frau verdiene ja genug...

Was würden Sie aus heutiger Sicht anders machen auf dem Weg an die Spitze?

Was mir heute fehlt ist, dass ich aufgrund der Situation nie in einer anderen Firma gearbeitet habe. Dies hole ich jetzt nach.

Was sind die wichtigsten Eigenschaften für eine Frau, die als Unternehmerin an der Spitze Verantwortung übernehmen will? Unabhängig vom Geschlecht ist visionäres, vorausschauendes Denken wichtig.

Dann muss man die Kraft haben, einen Entscheid, von dem man überzeugt ist, auch gegen mögliche Widerstände umzusetzen. Dies kann manchmal zu einer gewissen Einsamkeit führen.

Drittens muss man als Unternehmer Freude an der Zukunft haben. Er oder sie muss immer wissen wollen, was kommt in zwei Jahren, was kommt in fünf Jahren, was passiert im Markt, in der Technologie.

Und viertens muss man sehr ehrlich sich selber gegenüber sein. Dies gilt vor allem in Bezug auf Fähigkeiten und Charakter.

Was wurde von Ihnen in Ihrer Rolle als Unternehmerin erwartet?

Wenn man wie in meinem Fall nicht den Namen der Firma trägt, erwartet man weniger als von einem Sohn, der gleichzeitig Namensträger ist.

Als Frau geniesst man eine gewisse Narrenfreiheit. Man darf auch dort Klartext reden, wo es für einen Mann schwierig ist.

Ich wurde sehr selbstbewusst erzogen, hierarchisches Denken ist mir deshalb fremd. So kann ich mich ganz auf Resultate konzentrieren.

Der gesellschaftliche Druck, sich in der Hierarchie behaupten zu müssen, lastet auf vielen Männern. Diesen Druck hatte ich nicht. Für eine Frau kann es durchaus auch anders sein, wenn sie nicht in einem gemischten Team, sondern nur mit Frauen

arbeitet.

Sie sind verheiratet und haben drei Kinder. Wie gehen Sie mit den Ansprüchen von Firma und Familie um?

Meiner Meinung nach funktioniert das Modell, dass eine Unternehmerin noch einen Hausmann zu Hause hat, nicht. Beide Partner in einer Ehe müssen ihre Träume realisieren können. Muss der Mann auf seine berufliche Entfaltung verzichten, weil seine Frau noch eine Firma leitet, sind Probleme in der Beziehung für später vorprogrammiert.

In unserem Fall praktizieren mein Mann und ich die gleichberechtigte Partnerschaft. Beide stecken etwas zurück und teilen sich die Aufgaben in der Familie. Diese Thematik stellt sich heute gleichermassen für die Unternehmer, denn ihre gut ausgebildeten Partnerinnen sehen sich nicht mehr als allgegenwärtiges Versorgungszentrum.

Was muss bei den Rahmenbedingungen noch verbessert werden, um Frauen auf dem Weg in Toppositionen zu unterstützen?

Für mich ist das nicht nur ein Thema für Unternehmerinnen. Wir haben in der Schweiz 50% alleinerziehende Frauen, wir haben einen Mangel an Führungskräften und Fachleuten und bilden andererseits seit Jahren hochqualifizierte Frauen aus. Es ist volkswirtschaftlich sicher nicht sinnvoll, wenn diese nachher zu hundert Prozent zu Hause bleiben.

Ausserdem sind wir auf hochqualifizierte ausländische Fachkräfte angewiesen, um im internationalen Wettbewerb bestehen zu können. Die Schulstrukturen in Europa sind aber meist viel fortschrittlicher als unsere. Aus all diesen Gründen brauchen wir dringend Mittags-/Abendische und Tagesschulen. Diese bieten ausserdem der zunehmenden Zahl von Einzelkindern die



Gelegenheit, ihre Persönlichkeit im Austausch mit andern Kindern zu entwickeln. Zudem würde dies einen entscheidenden Beitrag zur Integration ausländischer Kulturen leisten.

Wir sind gefordert, dafür schnell die richtigen Strukturen zu finden. Ich bin überzeugt, dass die Kosten dieser Infrastruktur durch den wirtschaftlichen Mehrnutzen um ein Vielfaches kompensiert werden. Diese Strukturen und Einrichtungen dürfen wir nicht verpolitisieren, sondern müssen sie unternehmerisch aufbauen. Es braucht keine riesigen Gebilde sondern pragmatische und lokale Lösungen. Hier wünsche ich mir mehr unternehmerischen Geist.

Dieser Sonderband will einen Beitrag leisten zur Förderung von Frauen als Unternehmerinnen. Hat es überhaupt genügend Frauen, die Unternehmerinnen werden wollen?

Ich glaube, es gibt zu wenig. Aber nicht nur Frauen, sondern auch Männer. Die Tendenz ist stark abnehmend, langfristige

Verpflichtungen einzugehen. Sei es, dass man heiratet und Kinder hat oder ins Unternehmertum einsteigt. Beides sind Aufgaben für 30 Jahre oder mehr.

Dies entspricht nicht dem Zeitgeist. Es entspricht auch nicht dem Zeitgeist, Verantwortung für eine grössere Gemeinschaft zu übernehmen. Sei es in einem Verein oder in der Freiwilligenarbeit.

Auch Unternehmertum geht in diese Richtung. Es ist eine Verpflichtung für etwas Grösseres und es ist eine langfristige Verpflichtung. Man kann nicht einfach aussteigen. Mit diesen Anforderungen haben die Menschen von heute Mühe.

Ich glaube, dass es auch daran liegt, dass wir Unternehmer zu wenig inspirierend sind. Es wird zu viel gejammert. Darum kommen auch viele Nachfolgeverweigerer aus Familienbetrieben. Wir müssen wieder mehr die faszinierenden Seiten des Unternehmertums darstellen. Dazu braucht es Beispiele. Nur so können wir mehr Frauen und Männer für diese interessante Aufgabe motivieren. ■

## Burri public elements AG

**Gründungsjahr:** 1907

**Gründer:** Paul Burri

**Besitzer heute:** Sabine Bellefeuille-Burri, Martin Burri und Marcel Clot

**Branche:** Metallbau und Lichttechnik

**Kunden:** Städte, GU, Firmen

**Produkte:** Infrastruktur für den öffentlichen Raum

**Mitarbeitende:** 40

**Standort:** Glattbrugg



## Gespräch mit Christiane Leister, Inhaberin und CEO Leister Process Technologies

Frau Leister, Sie leiten ein international führendes Familienunternehmen mit grossem Erfolg. Wurden Sie gezielt auf diese Aufgabe vorbereitet?

*Christiane Leister:* Die Firma Leister wurde 1949 in Solingen von Karl Leister gegründet. Ende der 1970er-Jahre wurde der Firmensitz mit allen Aktivitäten nach Kägiswil, Obwalden, verlegt. Nach dem Tod meines Ehemannes 1993 übernahm ich die Leitung des Unternehmens.

Meine Ausbildung schloss ich mit einem Studium der Wirtschaftswissenschaften ab. Berufliche Erfahrung sammelte ich in den Bereichen Finanzen und Controlling bei international tätigen, grossen Familienunternehmen.

Vier Jahre vor dem Tod meines Ehemannes übernahm ich operative und strategische Aufgaben im Familienunternehmen Karl Leister Elektrogeräte-Bau. Es war bereits bei meinem Eintritt in die Firma geplant, dass ich einmal die Nachfolge im Unternehmen antreten werde. Da ich schon immer gerne gearbeitet und Dinge bewegt habe, betrachtete ich diese Möglichkeit als Herausforderung und sinnvolle Lebensaufgabe. Zudem waren mir die Besonderheiten von Familienunternehmen durch meine beruflichen Stationen bestens bekannt.

Das Unternehmen ist unter Ihrer Führung stetig gewachsen und produziert heute zum Beispiel auch in China. Was ist das Rezept Ihres Erfolgs?

Wenn ich alles im Unternehmen genauso mache, wie die anderen Marktteilnehmer, kann ich nur so gut oder schlecht wie der Durchschnitt sein. Wenn ich mich aber traue, gewohnte Bahnen zu verlassen und

Dinge anders anzugehen, habe ich die Chance, besser zu sein. Dafür muss ich kompetent sein, Mut haben und bereit sein, mich anzustrengen.

So haben wir im Unternehmen zum Beispiel die Ambition, uns nicht nur an Benchmarks zu orientieren, sondern in strategisch wichtigen Bereichen selber Benchmarker zu sein. Wenn wir im Weltmarkt mit unseren Produkten führend sein wollen, müssen wir die Messlatte selber setzen bei Innovation, Qualität, Kundenservice und Preis-Leistungs-Verhältnis.

Leister ist heute ein Hightech-Unternehmen. Waren technische Fragen für Sie kein Problem?

Schon in der Schule haben mich die naturwissenschaftlichen Fächer sehr begeistert. Seit dem Eintritt bei Leister habe ich mich in allen technischen Bereichen des Unternehmens weitergebildet, dies sowohl täglich im Betrieb bei Kunden und auf Messen als auch in Seminaren und Fortbildungen. Technische Ausbildungen und Berufe sind meiner Erfahrung nach gleichermaßen für beide Geschlechter möglich. Wichtig sind Interesse und Freude an der Technik. Ein CEO muss nicht selber Produkte im Detail entwickeln können. Wichtig ist ein vertieftes Verständnis der Technik sowie der Kunden- und Marktbedürfnisse, um die Strategie für das Unternehmen zu entwickeln und das operative Geschäft zu führen.

In den ersten Berufsjahren arbeiteten Sie als Angestellte in Familienunternehmen. Jetzt sind Sie selber Unternehmerin und leiten ein Familienunternehmen. War Selbst-

ständigkeit schon immer ein Traum von Ihnen?

Manchmal ergeben sich auch Dinge im Leben, die kann man nicht vorhersehen oder planen. Um Unternehmer zu werden, muss man Chancen wahrnehmen können. Ein Unternehmer benötigt eine Idee, ein gutes Produkt, Kapital und kompetente Mitarbeitende sowie das richtige Timing für den Markteintritt – und auch etwas Glück.

Meine Motivation ist, an interessanten und abwechslungsreichen Aufgaben zu arbeiten und der Umgang mit Menschen. Auch für die Mitarbeitenden sind interessante Arbeit und ein gutes Arbeitsumfeld neben einer marktgerechten Entlohnung wichtig, um Spitzenleistungen zu erbringen.

Kann man das Unternehmertum lernen oder hat man es im Blut?

Ich glaube, es braucht beides. Gewisse Management-Tools kann man lernen. Aber viel hängt doch von der Persönlichkeit ab. Ein risikoscheuer Mensch eignet sich nicht für unternehmerische Aufgaben. Als Unternehmer muss man auch bereit sein, sich für Menschen mit ihren Vor- und Nachteilen zu interessieren, diese in die passenden Funktionen zu setzen und in ihren Stärken zu fördern. Gleichzeitig muss man auch mit Erfolgen und Rückschlägen umgehen können. Weiter ist strategisches Denken eine zentrale Voraussetzung, um als Unternehmer im Markt Erfolg zu haben.

Die gleichen Eigenschaften und Fähigkeiten werden auch von Führungskräften erwartet.

Haben Sie aus heutiger Sicht Probleme unter- oder überschätzt, als Sie die Leitung der Firma übernommen haben? War es für Sie als Frau schwieriger?

Für mich spielte das Frauenthema keine Rolle. Was zählt, ist die Leistung und das Hineinpassen einer Persönlichkeit in eine bestimmte Aufgabe und Umgebung sowie fachliche und soziale Kompetenzen. Ich habe während meiner beruflichen Laufbahn damit positive Erfahrungen gemacht, dies auch in technisch ausgerichteten Unternehmen und ohne Akzeptanzprobleme in meinem Umfeld.

Bei etlichen Frauennetzwerken vermisse ich einen auf Leistung ausgerichteten Fokus. Die Forderungen nach Spielregeln und Sonderstatus speziell für Frauen kann ich nicht unterstützen. Was wir für eine erfolgreiche Wirtschaft brauchen, sind unabhängig vom Geschlecht jeweils die Besten.

Haben es Frauen schwieriger, Karriere zu machen?

Aus meiner Sicht stehen Leistung und Kompetenz im Vordergrund. Frauen haben heute die gleichen Ausbildungsmöglichkeiten und Chancen. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind Bereitschaft und der Wille, diese Chancen zu nutzen. Frauen und Männer müssen sich dem Wettbewerb gleichermaßen stellen.

In den Leister Unternehmen ist die Frauenfrage bei Rekrutierungen nie ein Thema. Allerdings erhalten wir wenig Bewerbungen von Frauen für technische Funktionen. Tradition und Erziehung spielen hier offensichtlich noch immer eine Rolle für die Berufswahl der Frauen.

Es gibt Studien, die zeigen, dass gemischte Teams erfolgreicher agieren. Wie sind hier Ihre Erfahrungen?

Bei der Zusammensetzung von Teams richten wir uns im Wesentlichen nach den für die Aufgabe erforderlichen Kompetenzen, Know-how und Erfahrung aus. Auf die-



sem Grundsatz stellen wir bereichsübergreifend unsere Teams zusammen, die dann häufig in Bezug auf Alter, Herkunft und Geschlecht gemischt sind.

Gibt es überhaupt genügend Männer und Frauen, die Unternehmer werden, resp. die Karriere machen wollen?

Die Anzahl von Unternehmensgründungen hängt im Wesentlichen vom wirtschaftlichen und politischen Umfeld ab. Im Gegensatz zu früher ist heute sicherlich mehr Kapital erforderlich, um mit einer guten Idee ein Unternehmen zu starten. Dies aufgrund der Regulungsdichte, hochstehender Technologien und globalem Wettbewerb. Es sind zahlreiche internationale Rechtsvorschriften, Normen und Standards zu beachten, bis ein Produkt entwickelt, produziert und auf den Markt gebracht werden kann.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben muss, wenn er Unternehmer – Mann oder Frau – werden will?

Generell leben wir heute in einer Vergnügungs- und Konsumgesellschaft. Auch das Bild der Familie ist Veränderungen unterworfen. Jeder muss für sich entscheiden, wo er seine Prioritäten im Leben sieht. Das Engagement eines Unternehmers ist langfristig und fordert viel. Ein erfolgreicher Unternehmer wird seine Zeit und die freien Mittel zuerst ins Unternehmen investieren und nicht in persönliche Wünsche. Leistungsbereitschaft und -fähigkeit stehen im Vordergrund. Dazu gehört auch eine gute Gesundheit und entsprechende Belastbarkeit.

Wie würden Sie Ihre Führungsgrundsätze beschreiben?

Die Führungsgrundsätze der Firma Leister wurden im Kreise der erweiterten Ge-

schäftsleitung als eine unserer Kernaufgaben gemeinsam erarbeitet. Dazu gehören etwa Denken und Handeln aus der Sicht des Unternehmers, Leistungsorientierung, Identifikation mit dem Unternehmen, Teamgedanke sowie Führung mit Zielvereinbarungen und Förderung der Mitarbeitenden. Wir führen je nach Aufgabe, Situation und Konstellation anforderungsgerecht mit den dafür notwendigen Vorgaben, Kompetenz- und Verantwortungsbereichen.

Im Vergleich zu früher melden die Frauen heute ihren Anspruch laut und deutlich an, vermehrt in Toppositionen, so auch im Verwaltungsrat vertreten zu sein. Gibt es genügend fähige Kandidatinnen? Was braucht es dazu?

Für die Ausübung eines Verwaltungsratsmandats braucht es Zeit, Fachkompetenz und Unabhängigkeit. Ausreichend Zeit wird benötigt für die professionelle Vorbereitung und regelmässige Teilnahme an den Sitzungen des Verwaltungsrats und der Arbeitsgruppen. An der zeitlichen Verfügbarkeit scheitern schon viele Kandidaten, Männer und Frauen.

Weiterhin braucht es Fachkompetenz, um einen Beitrag für die anspruchsvollen Aufgaben leisten zu können, und Unabhängigkeit, um frei die Strategien und Kontrollen festlegen zu können. Auch muss man sich über die persönliche Haftung als Verwaltungsrat im Klaren sein.

Die Meinungen zu Quotenregelungen sind gemischt. Wie sehen Sie die seit diesem Jahr in Skandinavien eingeführte Quotenregelung für eine Steigerung des Frauenanteils im Verwaltungsrat?

Ich bin ganz eindeutig gegen Quotenregelungen. Diese bringen langfristig weder unsere Wirtschaft noch die Frauen in der Berufswelt weiter. Wir werden auch künftig

unsere Aufgaben nur erfolgreich erledigen können, wenn wir auf Kompetenz, Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft setzen.

Was möchten Sie Frauen ins Stammbuch schreiben, die den Weg der Unternehmerin gehen möchten?

Frauen sollten sich klar sein über die Prioritäten in ihrem Leben: Partnerschaft, Familie, Kinder, Beruf. Dann sollten sie fol-

gende Fragen eindeutig beantworten können: Bin ich bereit, meine Zeit und Leistung über einen längeren Zeitraum voll in ein Unternehmen zu investieren? Wie ist meine Risikobereitschaft? Bin ich bereit, nicht immer den einfachen und bequemen Weg zu gehen? Kann ich auch schwierige Situationen meistern und meine Mitarbeiter entsprechend motivieren? ■

Bilder: Leister Process Technologies



Christiane Leister:  
«So haben wir im Unternehmen zum Beispiel die Ambition, uns nicht nur an Benchmarks zu orientieren, sondern in strategisch wichtigen Bereichen selber Benchmark zu sein.»

## Leister Process Technologies

Gründungsjahr: 1949

Gründer: Karl Leister

Besitzerin heute: Christiane Leister

Produkte: Kunststoffschweissgeräte, Process Heat Komponenten, Lasersysteme, Gassensoren, Mikrooptiken

Märkte: Internationale Präsenz

Mitarbeitende Gruppe: 500 weltweit, Sales & Service Centers in 70 Ländern, etwa 400 Mitarbeitende

Hauptsitz: Kägiswil, Obwalden



Automaten-Montage in Kägiswil



## Gespräch mit Gabriela Manser, Geschäftsführerin Mineralquelle Gontenbad AG

Frau Manser, vor mehr als 400 Jahren wurde die Quelle Gontenbad erstmals urkundlich erwähnt. Seit 1930 wird das Quellwasser durch Ihre Vorfahren in Flaschen abgefüllt. Sind Sie sozusagen mit Mineralwasser aufgewachsen?

**Gabriela Manser:** Tatsächlich bin ich zwischen den Mineralwasserflaschen aufgewachsen. Dabei habe ich natürlich vieles mitbekommen, was in einem Familienbetrieb so läuft.

Meine Ausbildung habe ich zuerst im kaufmännischen Bereich abgeschlossen. Dabei merkte ich dann, dass mich eine berufliche Tätigkeit im Büro nicht sonderlich begeistern kann.

Als nächstes habe ich meinen Traumberuf Kindergärtnerin gelernt. Das war die Basis für 17 Jahre Pädagogik in verschiedenen Formen und Funktionen. Dazu gehörten immer mehr auch Führungsaufgaben. Ich konnte vieles bewegen. Gerade das hat mir besonders Spass gemacht.

Was führte Sie nach dieser sehr erfolgreichen und befriedigenden Zeit als Pädagogin zum Mineralwasser zurück?

Ich stellte mir damals die Frage, was mache ich in den nächsten Jahren. Interessiert hätte mich die Leitung einer Schule. Das traute ich mir auch zu. Ja, wenn ich mir das zutraue, dann könnte ich doch auch ein Unternehmen leiten. Diese Überlegung war tatsächlich der Beginn für diese neue Ära.

War der Einstieg ins elterliche Geschäft früher nie ein Thema für Sie?

Schon 1988 hat mein Vater, damals 60 Jahre

alt, meine Schwester und mich gefragt, ob wir das Unternehmen übernehmen möchten. Falls nicht, müsste er einen Käufer suchen. Damals haben wir zwei Schwestern beide abgesagt. Wir waren glücklich in unseren Berufen. Auch waren wir nie gezielt auf eine Nachfolge vorbereitet worden. Ich konnte mir gar nicht vorstellen, eine Firma zu führen. Für mich war der Gedanke zu sehr mit der für mich nicht beliebten Büro-tätigkeit verbunden.

Aus heutiger Sicht bin ich sehr glücklich, dass mein Vater nicht verkauft hat. Für mich waren die Erfahrungen ausserhalb des Familienunternehmens wichtig, um dann 1999 meine grosse Chance mit Begeisterung zu ergreifen. Ich brauchte alle meine beruflichen Stationen, damit ich diesen Schritt wagen konnte. Es wäre keinen Tag früher möglich gewesen.

War es einfach, eine für die Eltern, die Schwester und für Sie selber befriedigende Lösung zu finden?

Das war gar nicht so einfach. Während einem Jahr haben wir intensive Gespräche geführt. Wir wollten den finanziellen Lebensabend der Eltern sicherstellen und die Bedürfnisse der Schwester berücksichtigen. Für mich selber musste es am Schluss noch tragbar sein.

Ich bin sehr froh, dass rückblickend die gefundene Vereinbarung immer noch von allen Beteiligten als gute Lösung bezeichnet wird.

Im Rahmen dieser Nachfolge in der dritten Generation habe ich alle Aktien, die Verantwortung und damit auch die Risiken übernommen. Dabei musste ich mich auch verschulden.

Nach der Übernahme haben Sie weitere Aktionäre ins Boot geholt. Warum?

Im Rahmen der Übernahme habe ich einen Businessplan über 5 Jahre erstellt. Schon nach einem Jahr wurden aber bedeutende Investitionen in die Abfüllmaschinen notwendig. Es mussten die erforderlichen Mittel gefunden werden. Sonst hätten wir nicht weitermachen können. Insgesamt mussten wir zweieinhalb Jahresumsätze investieren. Damit eine vernünftige Eigen-Fremdkapital-Balance gefunden werden konnte, habe ich mich aufgemacht und konnte die nötigen Investoren, darunter auch viele Frauen, überzeugen. Die Wirtschaftsförderung des Kantons machte ebenfalls mit. Diese Leute trauten mir das zu.

Wie sind Ihre Erfahrungen mit Banken?

Als es um den grossen Investitionsschub im Jahre 2003 für Abfüllmaschinen ging, habe ich gute Erfahrungen mit der regionalen Bankenwelt gemacht. Zusammen mit den neu von mir gefundenen Aktionären und der kantonalen Wirtschaftsförderung haben auch Banken, speziell die Kantonalbank mitfinanziert.

Man hört oft, Frauen hätten mehr Probleme bei Krediten als Männer.

Man muss die geforderten Unterlagen mitbringen und offen kommunizieren. Daran führt kein Weg vorbei. Uns ist es gelungen, die beteiligten Banken zu überzeugen. Wir haben auch viel Zeit in eine möglichst realistische Finanzplanung gesteckt.

Wie wurden Sie als Frau von den Mitarbeitenden und von Kunden aufgenommen?

Am Anfang war es einfach. Allen war klar, dass ohne mein Einsteigen die Arbeitsplätze verloren gewesen wären. Trotzdem musste ich fünf Jahre warten, bis mir jemand bewundernd sagte, man hätte mir den heuti-

gen Erfolg nicht zugetraut.

Ich konnte einen bestehenden Kundenkreis übernehmen, musste also nicht bei Null beginnen. Diese Kunden haben uns unterstützt und waren froh, dass es mit neuen Ideen und Chancen weiter ging mit diesem regionalen Markenprodukt. Ich habe eine grosse Solidarität erlebt. Das ist vielleicht typisch appenzellerisch.

Haben Sie aus heutiger Sicht Probleme unter- oder überschätzt?

Ich musste aus der Situation heraus Schritt um Schritt vorwärts gehen. Die verschiedenen Probleme wie Mittelbeschaffung, Entlassungen, Planungen, neue Produkte entwickeln, Werbung ohne Budget mussten einfach dann gelöst werden, wenn sie sich stellten. Viele Fragestellungen kamen auf mich zu, bei denen ich bisher keine Erfahrung gemacht habe.

Obwohl vieles ungewohnt war, hatte ich nie das Gefühl, die Probleme nicht lösen zu können. Ich scheute mich nie, auch Fachleute und Kunden/-innen zu fragen. Entscheiden hat mir von Anfang an Spass gemacht. Meine bisherige berufliche Erfahrung hat sicher dazu beigetragen, dass mich nicht so schnell etwas aus der Bahn wirft.

Viele reden von der auf uns zukommenden Wasserverknappung. Wie attraktiv ist der Mineralwassermarkt überhaupt?

In der Schweiz gibt es etwa 15 Mineralquellen, die den Markt regional, überregional und national bearbeiten. Zusätzlich gibt es noch 30 bis 40 Importwasser, die im gleichen Markt aktiv sind. Grundsätzlich herrscht ein Verdrängungswettbewerb. Auch wenn der Pro-Kopf-Verbrauch an Mineralwasser leicht steigt. Als kleines Unternehmen müssen wir eine Nische im Markt besetzen.

Wie haben Sie es geschafft, seit der Übernahme 1999 bis heute eindruckliche Umsatzsteigerungen erzielen zu können?

Einmal weil wir alles, was wir haben und können, in die Waagschale werfen. Dazu gehört, dass wir ein regionales KMU sind, perfekte Qualität liefern, zertifiziert sind und innovative Produkte entwickelt haben.

Am Anfang der Entwicklung von Neuigkeiten stehe ich selber. Auf der Basis von spontanen Ideen und konkreten Anforderungen lassen wir dann die verschiedenen Entwicklungsschritte extern durchführen.

Die Kunden erreichen wir selektiv über verschiedene Verkaufskanäle. Wir können auch im Bereich Gastronomie noch weiter wachsen.

Welche nächsten grossen Schritte in der Expansion stehen bevor?

Die Lagerkapazität muss erhöht werden, weil das Geschäft wächst. Wir planen ein Hochregallager. Das Mineralwasser fliesst in ein Reservoir – dieses hat eine Pufferwirkung zu erfüllen. Aus der Quelle fliesst das Wasser kontinuierlich, Tag und Nacht. Abgefüllt wird zurzeit in 1,5 Schichten.

Auf was muss man als erfolgreiche Unternehmerin verzichten?

Natürlich bin ich sehr stark in der Firma engagiert und arbeite viel. Trotzdem nehme ich mir heute Zeit für Ferien und Erholung, auch im Interesse der Firma. Aber es ist klar: Ich habe wenig Zeit für ein normales Privatleben.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Eigenschaften, die eine Unternehmerin haben muss?

Es braucht Entscheidungsfreudigkeit, Zä-

higkeit und Durchhaltewille im Verfolgen der Ziele, Kreativität und man muss die Menschen gerne haben. Der Unternehmer muss neben der genauen Kenntnis seines Geschäfts auch die grossen Zusammenhänge sehen. Ganz wichtig ist die Fähigkeit, die richtigen Mitarbeitenden um sich scharen zu können.

Ist Unternehmerin sein lernbar oder liegt das im Blut?

Letztlich glaube ich nicht, dass die relevanten Fähigkeiten, die eine Unternehmerin ausmachen, an der Uni gelernt werden können. Eine gute Ausbildung kann vorhandene unternehmerische Talente vielleicht wecken und ganz sicher ergänzen.

Sehen Sie in zehn Jahren mehr Frauen in Führungspositionen oder als Unternehmerinnen?

Ich hoffe doch, dass es dann mehr Frauen in Führungspositionen gibt, dass es Männer gibt, die dies als Chance sehen. Diese Chancen wahrnehmen, müssen die Frauen dann selber.

Was ist Ihre Empfehlung an Frauen, die Unternehmerinnen werden wollen?

Einmal muss man die Arbeit, die man macht, gerne machen und möglichst optimal ausführen. Unabhängig von der beruflichen Tätigkeit oder Position, die ich gerade ausübe, muss ich bestrebt sein, das Bestmögliche daraus zu machen, nicht nur das Geforderte. Es muss mir Freude machen, möglichst viel und breit darüber wissen zu wollen, die Zusammenhänge zu ergründen. Neugier ist ganz wichtig. Mit dieser Einstellung ist es dann einfacher, in andere Grössenordnungen und Aufgaben hineinzuwachsen. ■





Gabriela Manser:  
«Unabhängig von  
der beruflichen  
Tätigkeit oder Posi-  
tion, die ich gerade  
ausübe, muss ich  
bestrebt sein, das  
Bestmögliche daraus  
zu machen, nicht nur  
das Geforderte.»

### Mineralquelle Gontenbad AG

*Gründungsjahr:* 1930

*Gründer:* Josef Schmidiger

*Nachfolger:* Josef Manser-Schmidiger

*Besitzerin heute:* Gabriela Manser  
(Mehrheitsaktionärin)

*Produkte:* Appenzeller Mineralwasser,  
Blütenquell-Produkte, Limonaden, Liköre

*Märkte:* Schweiz

*Umsatz:* rund 14 Mio. Flaschen pro Jahr

*Mitarbeitende:* 30

*Standort:* Gontenbad

Bilder: Mineralquelle Gontenbad AG



Mit Nischenprodukten erfolgreich

## Gespräch mit Sabina Schumacher, CEO Tecalto AG

Frau Schumacher, wie kamen Sie als Frau dazu, gerade in einer Firma des technischen Handels tätig zu sein?

*Sabina Schumacher:* Ich habe bereits während meiner Schulzeit immer wieder bei der Tecalto gearbeitet und mich für das Unternehmen interessiert. Aber ich habe mich auch für ganz andere Produkte interessiert. Wichtig war für mich der Handel. Dann habe ich den ganz typischen Geruch von Öl und Metall, wie man ihn in der Maschinenindustrie antrifft, schon immer gern gemocht. Darum gehe ich gerne durch die Betriebe unserer Kunden.

Was war der Auslöser, dass Sie ein Unternehmen leiten und besitzen wollten?

Ich war ja nicht eine destinierte Nachfolgerin. Hier hat mich mein Vater stark gefördert. So habe ich durch die Erprobung in der Praxis anhand verschiedener Aufgaben meine Erfahrungen in Führungsaufgaben sammeln können.

Der Übergang in die dritte Generation verlief ja nicht geradlinig. Er war von Turbulenzen begleitet. Sie mussten sich gegen manchen Widerstand im Eignerkreis der zweiten Generation durchsetzen. Wie fühlen Sie sich in Ihrer heutigen Situation?

Ich fühle mich enorm erleichtert. Die finanzielle Auslösung der zwei Brüder meines Vaters und der damit gewonnene Freiraum war gleichsam ein Befreiungsschlag. Natürlich war dieser Schritt mit einem unternehmerischen Risiko verbunden. Persönlich bin ich heute noch mehr ans Unternehmen gebunden. Aber es war das Beste, was wir gemacht haben.

Haben Sie aus heutiger Sicht die Probleme unter- oder überschätzt?

Ich glaube, dass ich die Probleme realistisch beurteilt habe. Auch war ich mir bewusst, dass ich als Frau in einer von Männern dominierten Branche tätig sein würde. Darum habe ich mich auch frühzeitig in der Branche vernetzt.

Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Eigenschaften, die jemand haben muss, wenn er Unternehmer werden will?

Ich wurde nicht speziell zur Unternehmerin ausgebildet, ich bin vielmehr durch die Praxis in das Unternehmertum hineingewachsen.

Zu den wichtigen Eigenschaften gehört einmal die Bereitschaft, Risiko zu übernehmen. Dann ist auch ein gutes Gefühl für Menschen sehr wichtig. Die Motivation zum Unternehmer muss von innen kommen. Die blosser Erwartungshaltung der Familie genügt nicht. Unternehmer sein bedeutet eine ganz spezielle Einstellung und Wertehaltung.

Sie haben Ihren beruflichen Weg in der Tecalto gemacht. Aufgrund der damaligen Situation war es nicht möglich, Erfahrungen in anderen Firmen zu sammeln. Bedauern Sie dies heute?

Wenn es möglich gewesen wäre, hätte ich es sicher gemacht. Ich hole mir die nötigen Impulse durch eine intensive Vernetzung in und ausserhalb der Branche. In meiner beruflichen Tätigkeit habe ich es nie als Nachteil empfunden.

Haben es Frauen schwieriger, in Toppositionen aufzusteigen?

Ja, Frauen haben es schwieriger. Weniger in KMU als in Grossbetrieben.

Gibt es überhaupt genügend Frauen, die Unternehmerin werden wollen?

Ich denke, es gibt viele Frauen, die nicht wollen. Es braucht eine grosse Kompromissbereitschaft. Die Prioritäten müssen zugunsten des Berufs gesetzt werden.

Darum sehe ich einen Führungskräfte-mangel auf uns zukommen. Darunter werden vor allem die Unternehmen leiden, welche dann die Frauenorientierung noch nicht geschafft haben.

Führen Frauen anders als Männer?

Ich würde nicht sagen, dass es eine typisch männliche oder typisch weibliche Führung gibt. Ich sehe es mehr als eine Sache von Persönlichkeiten. Einen Einfluss auf die Werthaltung sehe ich darin, ob jemand Familie hat oder nicht.

In unserem Führungsgremium gibt es vielleicht einen mehr weiblichen Fokus auf Bereiche der Kommunikation und zwischenmenschlicher Beziehungen und einen mehr technokratischen Ansatz bei Männern. Gerade darum ist die Kombina-

tion von Frauen und Männern in unserem Führungsgremium sehr konstruktiv.

Sie haben einen technisch interessierten 11-jährigen Sohn. Bereiten Sie ihn gezielt auf eine Übergabe der Tecalto in die vierte Generation vor oder ist die familieninterne Nachfolge offen?

Für mich wird immer eine Lösung im Vordergrund stehen, die gut ist für das Unternehmen.

Wie gehen Sie mit den Ansprüchen von Familie und Firma um?

Es braucht eine sehr gute Planung und viel Selbstdisziplin. Sohn und Firma haben Vorrang, meine persönlichen Ansprüche kommen nachher. Dadurch lebe ich konzentrierter und intensiver, sei es in der Arbeit oder im Privatleben. Diese Lösung musste ich mir hart erarbeiten. Aber heute bin ich damit sehr zufrieden, ich möchte es nicht anders. ■

*Gespräche: Dr. Hans R. Knobel*

## Tecalto AG

*Gründungs-jahr:* 1942

*Gründer:* August Schumacher

*Besitzer heute:* Familie Schumacher

*Branche:* Technischer Grosshandel

*Kunden:* Maschinen-, Fahrzeug- und Anlagebau

*Produkte:* Verbindungselemente für die Fluidtechnik

*Dienstleistungen:* Engineeringberatung, Kitting, Canban, Barcodebestellwesen

*Umsatz:* 30 Mio. Fr.

*Mitarbeitende:* 60

*Standorte:* Basel, Zürich, Wien



Bild: Tecalto AG  
Hohe Ansprüche an sichere Verbindungen bei hydraulischen Systemen.



Sabina Schumacher  
ist überzeugt vom  
Mehrwert ge-  
mischter Teams.  
Die Geschäftsleitung  
der Tecalto AG  
(v.l.n.r.): Orlando  
Juen, Leiter Dienste;  
Sabina Schumacher,  
CEO/Marketing-  
leitung; Felix Pfister,  
Leiter Logistik  
und Qualitäts-  
management.



Bild: Patrick Rinderli