

JÜRIG ZUMTOBEL

Mut oder Leichtsinns aus Sicht des Unternehmers: Die Zumtobel-Gruppe gehört mit 7000 Mitarbeitern zu den grössten Lichtfirmen der Welt und beleuchtet Gebäude von Star-Architekten wie den Hearst-Tower und Bloomberg in New York sowie die Zürcher Börse. Jürg Zumtobel, Familienunternehmer in zweiter Generation und heute Vorsitzender des Aufsichtsrats, sagt "persönlich", wie man die Krise als Chance nutzen kann.

Interview: **Oliver Prange** Fotos: **Marc Wetli**

Was ist für Sie Licht?

"Licht ist etwas Ungreifbares, ein immaterieller Baustein. Licht ist Leben, jeder Mensch, jede Pflanze braucht Licht. Ohne Licht können wir keine Formen, keine Räume wahrnehmen. Wir als Unternehmen haben die faszinierende Aufgabe, Kunstlicht so zu entwickeln und so einzusetzen, dass es äquivalent zum Tageslicht die gleichen Möglichkeiten der Wahrnehmung schafft. Gerade die Wechselwirkung von Licht und Raum hat für mich eine ganz besondere Faszination – mit Licht Erlebniswelten zu schaffen, ist deshalb unsere Mission."

Wie produzieren Sie Licht?

"Als Leuchtenhersteller ist es unsere Aufgabe, für eine spezielle Beleuchtung die richtige Dimensionierung des Lichts zu entwickeln – die Auswahl der richtigen Lichtquelle, die Lenkung des Lichts, die perfekte Farbe, Intensität und Temperatur des Lichts. Licht dient ja nicht nur der optischen Wahrnehmung, sondern dem Menschen selbst, seiner Sicherheit, seiner Orientierung und nicht zuletzt seinem Wohlbefinden. Hier gibt es ganz aktuelle Erkenntnisse aus der medizinischen Forschung, beispielsweise die Wirkung von Licht auf den menschlichen Hormonhaushalt. Als Unternehmen schöpfen wir Vorteile aus einer Konzernstruktur, deren technologische Kompetenz von der Leuchte über die Betriebsgeräte und Steuerungssysteme bis hin zur Lichtquelle, beispielsweise im LED-Bereich, reicht.

Aus Systemen schaffen wir Lichtlösungen, das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile. Das gilt auch für das Unternehmen selbst: Gewachsen aus der Struktur einer Familieninitiative, zeichnen wir uns aus durch technologische Kompetenz, Innovationsfreudigkeit, per-

sönliches Engagement, Weltoffenheit und Internationalität und eine ganz besondere Beziehung zu Kunst und Kultur."

Es gibt auch den Begriff Lichtverschmutzung.

"Das ist richtig. Lichtverschmutzung ist für mich immer dann der Fall, wenn der Einsatz von Licht dem Menschen und seinen Bedürfnissen nicht entspricht. Im engeren Sinn ist die übermässige Bestrahlung der Atmosphäre durch künstliches Aussenlicht in der Nacht gemeint. Davon redet die so genannte Dark-Light-Bewegung, die es auch in der Schweiz gibt. Um Licht richtig einzusetzen, bedarf es vorher immer einer Analyse der menschlichen Bedürfnisse, der Architektur und ihres städtebaulichen Kontextes. Licht in der Nacht gibt Orientierung im Verkehr, Sicherheit für die Passanten und erklärt nicht zuletzt die Struktur eines Stadtbildes. Ich finde, es ist schön, markante Gebäude und Monumente zu beleuchten, weil sie dadurch Kraft erhalten. Ein imposantes Beispiel ist für mich die nächtlich beleuchtete Limmatbrücke in Zürich."

Die Zumtobel-Gruppe mit Sitz in Dornbirn beschäftigt heute 7000 Mitarbeiter. Welche Phasen haben Sie im Aufbau des Unternehmens erlebt?

"Mein Vater war ein Vollbluttechniker, geprägt von einer Urangst, technologisch etwas zu versäumen. Nach dem Zweiten Weltkrieg erlebte er einen technologischen Quantensprung von der Glühlampe auf die Leuchtstoffröhre, im Volksmund fälschlicherweise immer Neonlampe genannt. Es gab damals viele gut eingeführte Leuchtenfirmen, die sich aber alle auf das Lichtmittel Glühlampe konzentrierten. Wir gingen neue Wege und setzten auf Vorschaltgeräte – also klei-

ne Transformatoren für diese neuen Leuchtstofflampen. Diese kompromisslose Innovationsorientierung prägt unser Unternehmen bis heute. Das wirkliche Wachstum erfolgte aber in den Neunzigerjahren. 1990 erzielten wir erst 200 Millionen Euro Umsatz, heute sind es 1,1 Milliarden. Ich sah durch Reisen in die USA und durch die Analyse einer Unternehmensberatung, dass wir zu klein unter den Grossen waren und zu gross, um nur eine Produktnische zu besetzen. In den USA fand eine totale Konzentration in dieser Branche statt: Die fünf Grossen besetzten die Hälfte des Marktes, während in Deutschland die 20 Grössten nicht mal die Hälfte erreichten. Durch die EU rechneten wir zudem damit, dass der Markt grösser würde. Also beschlossen wir, eine totale Expansionsstrategie zu fahren – durch Übernahmen und durch inneres Wachstum.“

Wofür steht Zumtobel bezüglich Branding?

“Wenn ich Innovationsführer sein will, muss ich eine Premium-Marke schaffen, bei der Technik wie Design stimmen. Wir schaffen – speziell mit unserer Top-Marke Zumtobel Staff – einen Mehrwert durch eine für jedes Projekt massgeschneiderte Lichtlösung. Dabei resultiert die Markenfaszination aus der Vielfalt der Kompetenzen, die wir nur als grosses Unternehmen leisten können: der Innovationsvorsprung durch unternehmenseigene Forschung und Entwicklung, unser technologisches Know-how auch in der Fertigung und die kompetente Beratung unserer Kunden, die wir aus unserem über die Jahrzehnte gewachsenen Netzwerk mit den besten Architekten, Lichtplanern und Gestaltern entwickeln.“

Die Mehrheit der Firma gehört noch immer der Familie, doch ist mit KKR eine renommierte amerikanische Private-Equity-Firma mit knapp 50 Prozent beteiligt. KKR wurde in den USA durch die sagenhafte Schlacht um RJR Nabisco Ende der Achtzigerjahre berühmt und in dem Buch ‘Barbarians at the Gate’ eines Wall-Street-Journalisten auch berüchtigt. Wie kommt es, dass sich KKR an Zumtobel beteiligt?

“Innovative Wege zu gehen, gilt bei Zumtobel nicht nur für Technologie und Design, sondern auch für die strategische Unternehmensstruktur und -finanzierung. Bereits mein Vater ist 1976 mit der Umwandlung der Personengesellschaft in eine Aktiengesellschaft einen sehr weitsichtigen Schritt gegangen, indem er das Unternehmen für Kapital von aussen geöffnet hat. Wenn der Markt Expansionsmöglichkeiten bietet, muss man diese nutzen und die Finanzierungsfrage klären. Wir liebäugelten bereits in den Neunzigerjahren mit einem Börsengang. Doch wir fühlten uns damals noch nicht bereit dazu. Im Jahr 2000 eröffnete sich dann die Möglichkeit, die britische Thorn-Gruppe zu übernehmen, die uns zwei Jahre vorher selbst kaufen wollte. Zu dieser Zeit hatte ich einen persönlichen Kontakt zu KKR, die sich schliesslich an unserem Unternehmen

beteiligten, um diese grosse Übernahme mitzufinanzieren. Für ein mittelständisches Unternehmen ist das ein sehr ungewöhnlicher Weg, für uns war es die richtige Lösung. Dabei hat sicherlich auch eine Rolle gespielt, dass in der derzeitigen Generation aus der Familie niemand zur Verfügung steht, das Unternehmen an der Spitze zu führen. So haben wir gemeinsam mit KKR eine sehr gute Lösung für meine Nachfolge im Vorstand der Zumtobel AG gefunden.“

Ein Private-Equity-Partner hält selten strategische Beteiligungen, sondern will üblicherweise das Paket mit Gewinn bald wieder abstossen. Wie sieht es bei Ihnen aus?

“Das gilt bei Zumtobel natürlich genauso. Ein Börsengang ist damit nach wie vor eine Option, hier kann uns KKR nur behilflich sein. Der Exit des Investors ist aber eher ein mittelfristiges Szenario. Derzeit gestalten wir gemeinsam die Transformation des ehemaligen Familienunternehmens in einen international agierenden Global Player in der Lichtindustrie. Unsere eher ungewöhnliche Konstellation im Aufsichtsrat – zur einen Hälfte die Familie, zur anderen Hälfte der Finanzinvestor – hat sich für Zumtobel als ein sehr konstruktives Spannungsfeld in der Abwägung von finanziellen und unternehmerischen Zielen erwiesen. Eine gute Balance aus Mut und Risiko.“

Sie haben drei schwere finanzielle Jahre hinter sich. Wie kam das?

“Wir sind gewohnt, mit Krisen umzugehen. Die erste erlebte ich 1972/73 während der Ölkrise. Da waren wir gezwungen, unsere Belegschaft um einen Viertel abzubauen, um überhaupt zu überleben. Es war eine schwierige Zeit, weil uns auch die Banken unter Druck setzten. Leider übernahmen wir Thorn, knapp bevor die Börse crashte, zu einem viel zu hohen Preis. Das hat uns ein paar Jahre sehr stark belastet. Wir mussten die Mitarbeiterzahl von 9600 auf 7000 reduzieren. Das Timing war falsch, aber die Strategie war richtig. Wir haben immer an unser Konzept geglaubt, mit einer Mehrmarkenstrategie internationales Wachstumspotenzial zu realisieren. Vor einem Jahr haben wir die Ergebniswende geschafft, im vergangenen Geschäftsjahr den Jahresüberschuss nochmals mehr als verdoppelt. Heute haben wir eine ganz andere Ausgangsposition für die internationale Entwicklung. Wir können es uns nun leisten, unser Engagement in wichtigen Wachstumsmärkten auszubauen.“

Wie wichtig ist China für Sie?

“China ist wie auch Osteuropa ein wichtiger Wachstumsmarkt. Für Unternehmen in unserer Grösse reicht es nicht aus, sich nur auf die stagnierenden Heimatmärkte in Westeuropa zu konzentrieren. Auch mit Blick auf die Herstellkosten. Viele Produkte sind in den westlichen Hochlohnländern nicht mehr produzierbar.

Allerdings bin ich darauf bedacht, dort zu produzieren, wo wir auch Märkte haben. Wenn wir im Osten eine Fabrik aufbauen, dann wird dies vordergründig gemacht, um den dortigen Markt zu bedienen.”

wirken soll. Ein Architekt will ja einen Raumeindruck schaffen, und da darf das Design eines Produktes nicht zu dominant im Vordergrund stehen.”

Wie erhalten Sie Ihre Grossaufträge?

“Indem wir kompetent sind, unseren Kunden die richtigen Lösungen anzubieten. Natürlich muss diese Kompetenz gepflegt und kontinuierlich entwickelt werden. Dafür pflegen wir ein weltweites, sehr persönliches Netzwerk, zum Beispiel zu international anerkannten Architekten und zu wichtigen Multiplikatoren in der Gestaltungs- und Kunstszene. Dies gehört seit zwei Jahren auch zu meinen Aufgaben, nachdem ich mich vom operativen Geschäft zurückgezogen habe und nun Aufsichtsrats-Vorsitzender bin.”

Nach welchen Kriterien sollte man Unternehmertum betreiben?

“Man sollte Unternehmertum wie Sport betrachten und das Spiel fair, aber mit vollem Einsatz spielen. Wenn es allerdings in masslose Gier ausartet, dann wird das Unternehmertum mit Recht kritisiert. Ich glaube, dass die Balance das Wichtigste ist. Ich darf neben der Gewinnmaximierung die Freude an der Arbeit, an der Maximierung der Produktkompetenz und an den guten Kundenbeziehungen nicht verlieren. Dazu gehört auch die Verantwortung für die Mitarbeiter. Das ist das Spannungsfeld.”

Sie haben als Manager die amerikanische Schule erlebt. Wie schätzen Sie diese harte Schule im Vergleich zur europäischen ein?

“Mit der Globalisierung ist die amerikanische Schule auch nach Europa gekommen. Mich fasziniert immer wieder in Amerika, dass Erfolg dort geachtet wird – auch von der Allgemeinheit. Bei uns wird Leistung nur dann akzeptiert, wenn sie von Sportlern oder Künstlern, zum Beispiel Musikern, erbracht wird. Wenn ein Unternehmer dank seines Erfolgs viel Geld verdient, dann denkt man bei uns immer, der hat das irgendjemandem weggenommen.”

Wie weit beschäftigen Sie sich selber mit Design?

“Ich habe mich persönlich immer sehr stark für die bildende Kunst, Malerei, Grafik und Bildhauerei interessiert. Es ist eine glückliche Fügung, dass sich diese persönlichen Neigungen mit den Bedürfnissen decken, die in unserem Unternehmen gefordert sind. Gerade Architekten sind für mich eine besonders interessante Berufssparte, weil sie einen breiten Fokus in ihrer Arbeit und Betrachtungsweise haben müssen.

Dieser reicht von der reinen Ästhetik über die Funktionalität und Technik bis zu soziodemografischen Überlegungen. Ein Designer darf nicht nur einfach ein schönes Produkt herstellen, sondern er muss ein Gefühl dafür haben, wie dieses im Raum integriert wird und