

GIORGIO BEHR

Ausverkauf der Schweiz: Russische und österreichische Investoren beteiligen sich an alteingesessenen Schweizer High-Tech-Unternehmen. Bereits spricht man vom Ausverkauf der Schweiz. Stimmt das Bild? Und wenn ja, muss das automatisch negativ sein? Professor Giorgio Behr, Unternehmer im Industriebereich und als ehemaliger Saurer-Verwaltungsrat selbst betroffen, sagt, dass noch immer häufig die Buddenbrook-Denke vorherrsche.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Masterfoods, Rob Neilson**

Man spricht vom Ausverkauf der Schweiz. Russen und Österreicher beteiligen sich namhaft an Schweizer Traditionsunternehmen wie OC Oerlikon, Saurer, Ascom, Sulzer. Was passiert da?

“Die Eigentumsfrage ist für einen Industriestandort nicht die einzige Frage und sicher auch nicht die zentrale Problematik. Für die Schweiz ist wichtig, dass wir ein innovatives Umfeld fördern. Und dass wir für alle Mitarbeiter im Bereich Dienstleistungen und Industrie Chancen bewahren, angesichts der weltweit rasanten Entwicklung. Das ist nur mit Innovationskraft und Qualität möglich.”

Ist das also positiv, dass ein solcher Innovationsrutsch stattfindet?

“Es wird häufig gesagt, die Schweiz sei nicht innovativ genug. Ich bin nicht sicher, ob das stimmt. Denn der Begriff Innovation wird zu eng fokussiert auf Technik und Naturwissenschaften. Innovation hat auch zu tun mit der Frage, wie man etwas vermarktet. Bill Gates ist nicht deswegen innovativ, weil er ein gutes Betriebssystem hätte. Das ist ja meistens schon veraltet, wenn es auf den Markt kommt. Er vermarktet es aber geschickt. Gute Vertriebssysteme sind eben auch entscheidend. Die Schweiz ist sehr innovativ, wenn es darum geht, mit schlanken Strukturen, mit einfachen Mitteln erfolgreich zu sein. Da läuft einiges. Ein Aspekt macht mir allerdings Sorgen: Es gibt viel zu wenig Studierende in den Bereichen Technik und Naturwissenschaften. Sind auf diesen Gebieten zu wenig Leute tätig, fehlt die Basis für Innovation.”

Bedauern Sie es nicht, dass Russen und Österreicher uns vor-

machen, wie man einen Schweizer Industriebetrieb allenfalls voranbringen kann?

“Das sehe ich nicht so. Betriebe werden doch in der Regel vom Management geführt, also vom CEO und dem Verwaltungsrat. Wenn ich da an Saurer denke, muss man sich daran erinnern, dass diese Firma vor nicht allzu langer Zeit fast konkursreif war. Anschliessend wurde sie Weltmarktleader im Textilmaschinen- und Getriebebereich. Deshalb würde ich klar unterscheiden zwischen Eigentümerpolitik und der Führung von Unternehmen. Eine andere Frage ist natürlich, ob CEOs oder VR-Präsidenten wegen persönlichen Befindlichkeiten hemmend bei Zusammenschlüssen wirken. Im Falle Saurer stiegen ja die Neuen ein, weil es gut geführte und erfolgreiche Aktivitäten sind. Zweifel sind also weniger bezüglich der Managementleistung als mit Blick auf deren Anerkennung sowie die Bereitschaft der Eigentümer zum Ausbau der Aktivitäten angebracht.”

Also braucht es keinen Heimatschutz in diesem Bereich?

“Was heisst da Heimatschutz? Es ist ja bekannt, dass Heinrich Fischer, CEO von Saurer, und ich mit der Familie Anda (ehemals Besitzer der Unaxis; Red.) Gespräche geführt haben, lange bevor die Österreicher auftauchten, um einen starken Technologiekonzern zu bilden. Eben im Wissen darum, dass Konzentration auf Prozesse, Verlagerung in den Fernen Osten wichtiger sind als die Frage, ob und wo man die gleichen Schrauben einkauft.”

Was hatten Sie genau vor, als Sie zur Familie Anda gingen? Ein Konglomerat zu bauen aus Saurer, Sulzer und der damaligen Unaxis?

“Konglomerat ist schon wieder eine Etikette mit negativem Beigeschmack. Unsere Überlegung war und ist: Wer auf dem für ihn relevanten Markt – das ist heute meist die ganze Welt – die Nummer eins ist und deshalb dort nicht mehr wachsen kann, sollte sein Know-how als Hebel einsetzen und in neue Geschäftsfelder einsteigen.

Wie kommt man rasch und erfolgreich zu schlanken Prozessen, zu hoher Innovationskraft und guter Firmenkultur – das beherrscht nicht jeder! Kapital zu finden ist nicht das Problem – auch wenn einige Financiers sich damit brüsten. Dagegen sind Management-Know-how, innovatives Denken nur schwer zu finden. Deshalb fragten wir uns: Warum poolen wir nicht das, was schwer zu finden ist? Im Interesse der Aktionäre und natürlich auch im Interesse der Schweiz. Diese Idee wird ja weltweit verfolgt, interessanterweise am wenigsten in Europa, wie eine Studie von Boston Consulting belegt.”

Was hat denn Oberflächentechnologie mit Maschinenteknik zu tun?

“Wenn man im Textilmaschinenbereich Nummer eins ist und jede weitere Akquisition durch Anti-Trust-Behörden gestoppt würde – eine Fusion Saurer-Rieter ist ja kaum denkbar –, was machen Sie dann mit dem Geld, das erarbeitet wird? Wenn Sie es dem Aktionär zurückgeben, bräuchte der eine neue Anlageidee. Vom Anleger her gesehen ist ja das Schwierige, dass es zum Erfolg ein gutes Management braucht und die Kernprozesse beherrscht werden. Oder nehmen wir das Beispiel China: Wenn Sie dort über Nacht eine Fabrikation aufziehen wollen, und zwar so, dass die Chinesen nicht Ihr Fachwissen abgreifen, dieses Know-how zu haben ist nicht trivial. Wenn Sie nun das Know-how, das im Saurer-Textilbereich vorhanden ist, woanders sinnvoll anwenden können, dann haben Sie Jahre an Aufbauarbeit gewonnen.”

Jetzt macht das aber jemand anders. Sie sind nicht mehr im Saurer-VR. Traurig, weil Sie es nicht selbst umsetzen konnten?

“Ich bin in der glücklichen Lage, dass ich mit der von mir aufgebauten BBC-Gruppe, natürlich im kleineren Rahmen, und im Sport mit den Kadetten SH in der Allianz mit GCZ (Handball) meine Ideen verwirklichen kann. Ich habe ein Unternehmen, das in kleineren Märkten genau nach diesen Prinzipien funktioniert, und dass alles ‘eine Nummer kleiner’ ist als bei Saurer, kann ich gut akzeptieren.”

Wird heute eigentlich umgesetzt, was Financiers wie Tito Tettamanti schon vor Jahren angedacht haben, das Poolen von Know-how?

“Ganz so einfach ist die Welt nicht. Das Verdienst von Tito Tettamanti ist, dass er die todgeweihte Firma Saurer, die damals vielleicht noch 200 Millionen Franken

Umsatz erzielte, mit einer Finanzspritze versehen hat. Natürlich, nebenbei bemerkt, vom Deutschschweizer Establishment beargwöhnt, weil er ein Tessiner ist. Er hatte damals die richtige Idee: Kaufen wir doch Nummer-eins-Positionen. Und deshalb kaufte er im Rotorspinnen und im Spulen die Nummer eins, die Firma Schlafhorst. Das war seine Leistung. Danach gab er die Firma schnell ab. Das Team um Fischer, Thomke und mich hatte dann die Idee anders umgesetzt, indem wir versuchten, zu fokussieren. Aber wenn man dann fokussiert und gleichzeitig der Grösste geworden ist, was macht man dann? Hört man dann auf?”

Wenn Sie vom Schweizer Establishment reden, dann denke ich an die Swissair, an die CS, an die Rentenanstalt, alles Firmen, die an den Rand des Bankrotts kamen oder darüber hinaus. Und schliesslich auch an die FDP, die diverse Wahlunterlagen einstecken musste. Und auch an GC, das unter dem Einfluss von Vertretern des Establishmentss abstürzte. Welchen Einfluss hatte das Schweizer Establishment, war es gut, war es schlecht?

“Das ist vielleicht etwas an der Oberfläche gekratzt. Fangen wir mit GC an, die haben eine starke Hockey- und Handballsektion, also GC ist ein guter Brand. Aber Spass beiseite. Die Schweiz hat, im Vergleich zu ihrer Einwohnerzahl, überdurchschnittlich viele grosse Firmen. Dabei haben wir zwei Probleme: Wir haben zu wenig eigene Führungskräfte. Dieses Problem lösen wir einigermaßen gut, wir haben eine gesunde Durchmischung zwischen Ausländern und Schweizern in der Managementelite. Das zweite Problem ist: Viele Schweizer Firmen sind natürlich für den Kapitalmarkt Schweiz zu gross geworden.

Wenn da noch das Buddenbrook-Syndrom dazukommt, also familiäre Strukturen ohne Zufuhr von frischem Blut, dann kann es gefährlich werden. In Deutschland gibt es ähnliche Probleme, aber andere Lösungen – vieles wurde in Stiftungen eingebracht. Ausserdem sind dort Firmen auch per se einfach grösser. Deshalb spüren wir diese Problematik in der Schweiz etwas stärker. Gehen wir kurz in die Geschichte zurück: Nach Marignano war nicht nur der Grossmachtgedanke vorbei, die Schweiz hat sich auch immer etwas dagegen gewehrt weiterzudenken, den Horizont zu öffnen. Und das spüre ich heute immer noch, besonders in der Deutschschweiz. Aber ein Teil der lateinischsprachigen Schweiz hat schon etwas andere Ideen, da existiert noch die Ambition, über die Grenzen hinauszugehen. Natürlich gibt es in der Deutschschweiz auch Vertreter dieses Gedankens, aber die Mehrheit hat spürbar Angst, stellt sich auch selbst viel zu schlecht dar. Nehmen wir nur unsere Berufslehren. Deren Absolventen sind in vielen Fällen ausländischen Hochschulabsolventen auf niedrigerer Stufe weit überlegen, aber wir sind nicht in der Lage, das entsprechend zu kommunizieren. Die Schweiz muss selbstbewusster werden.”

Aber schon vor 150 Jahren ging die Schweiz ins Ausland, nehmen wir nur Elektrowatt. Wieso passieren beide Entwicklungen im gleichen Land, die durchaus weltgewandte und aber auch die rückwärts gewandte?

“Das muss man anders sehen. Vor über hundert Jahren hat man am russischen Zarenhof für die armen Kinder in den Schweizer Bergen gesammelt. Die Schweizer sind damals aus Not ausgewandert, nicht aus unternehmerischen Gründen. Im Gegenteil, es sind Ausländer in die Schweiz gekommen und haben grosse Unternehmen aufgebaut, Arbeitsplätze geschaffen. Heute sind wir ein Land mit grossem Wohlstand, was es schwieriger macht, die Triebfeder Innovation immer gespannt zu halten. Wir haben aber immer noch so viele Vorteile, dass wir dieses Thema selbstbewusster angehen müssen. Das kann man nicht mit Gesetzen und Subventionen lösen, das ist eine Frage der Denkweise.”

Welche Rolle spielen die Banken in diesem Zusammenhang?

“Unser Bankensystem ist einer der Cluster, der der Schweiz Erfolg bringt. Sie dürfen nur nicht den Arbeitsmarkt dominieren, indem jeder Ingenieur zu einer Bank geht, um dort Optionsformeln zu berechnen, nur weil er dort mehr verdient. Und um wie Monaco zu werden, dafür ist die Schweiz zu gross.”

Wo sehen Sie für Ihre Firma Wachstumschancen?

“Ein Teil realisiert sich durch natürliches Wachstum, das macht pro Jahr zwischen sechs und zehn Prozent aus. Dazu werden wir einige Akquisitionen tätigen.”

Sind Sie in der Bank am Bellevue noch aktiv?

“Nein, ich bin schon vor längerer Zeit aus dem Verwaltungsrat ausgetreten, gehörte aber zu den Gründern. Ich bin allerdings kein Banker, sondern damals wegen meines Industrie-Know-hows dazugestossen.”

Müsste die Schweizer Wirtschaft ihre Präsenz in Asien massiv verstärken?

“In China sind zwei Länder stark vertreten: Deutschland, weil die eine gute Industriepolitik haben, und, man höre und staune, auch Frankreich, weil Frankreich die eigenen Firmen schützt und im Ausland unterstützt. Das ist vielleicht unser Problem, dass es das in der Schweiz nicht gibt. Es sind aber durchaus Schweizer Firmen vor Ort, Saurer beherrscht in Asien im Textilmaschinenbereich das obere Segment des Marktes, man hat dort eine breite Produktionsbasis.

Dazu kommen viele weitere Firmen, auch ich habe dort ein Unternehmen, also das scheint mir nicht das Problem der Schweiz zu sein.”

Was sind die Absichten von Herrn Vekselberg in der Schweiz?

“Ich habe ja nicht in ihn investiert, deshalb muss ich nicht unbedingt wissen, was er macht. Ich habe mich

daran gewöhnt, in den Feldern, in denen ich tätig bin, intensiv über meine Absichten nachzudenken, und den Rest überlasse ich anderen.”