

FREDY A. LIENHARD

Firmenverkauf: Letzten Sommer verkaufte Fredy A. Lienhard den Industriebereich von Lista, doch den Büromöbelbereich, Lista Office, behielt er. Welches sind die Erkenntnisse aus der Neuausrichtung aus heutiger Sicht? Lienhard gibt Auskunft über die Hochs und Tiefs, die ein Patron in dieser Zeit durchlebt. Ein Hoch erlebte der passionierte Autorennfahrer erst diesen April, da er die 1000 Kilometer von Monza gewann.

Interview: **Oliver Prange** Bilder: **Marc Wetli, Lista Office**

Wo sind die Wurzeln des ganzen Konzerns?

“Angefangen hat alles 1945, als sich mein Vater in Herisau AR selbständig machte. Er war damals 20 und hatte Schlosser gelernt. Er überredete seinen Vater, in Degersheim SG ein Restaurant zu übernehmen. Er hatte aber nur die grosse Scheune im Auge. Dort fing er mit Gartenstühlen und -tischen an, als Einmannbetrieb. Dann kam die Blechbearbeitung mit Garderobenschränken. Als er 1950/51 keine Baubewilligung für den Ausbau bekam, ging er nach Erlen TG. Von 45 Mitarbeitern folgten ihm 19 nach Erlen. Dann ging es erst richtig los.”

Kamen Grossaufträge?

“Sehr geholfen haben damals Armeeaufträge. Wir waren auch früh an der Hannover Messe. Dort fand mein Vater Vertriebspartner. Und dann kamen auch grosse Aufträge, zum Beispiel von Mercedes. Für die haben wir vor allem Schubladenschränke zur Werkzeug- und Kleinteilelagerung gemacht. Die Entwicklung war dann sehr rasant, hauptsächlich mit Betriebseinrichtungen. Die Büromöbel hatten wir auch schon sehr früh, aber sie hatten eine untergeordnete Bedeutung. Als ich 1978 entschieden hatte, die Büromöbel in einem Spin-off abzuspalten und an einem anderen Ort zu machen, hatten wir damit nur etwa fünf Millionen Franken Umsatz. Aber das war der Ursprung der heutigen Lista Office mit etwa 100 Millionen Umsatz.”

Was waren dann die schwierigen Zeiten?

“Die erste schwierige Zeit, die ich noch als Bub erlebte, war im 1956/57, als eine Baukrise ausbrach. Ende der

Sechzigerjahre gab es nochmals einen kleinen Knick. Den ersten richtigen Knick habe ich 1974/75 erlebt, die Ölkrise. Da haben wir sogar Leute abbauen müssen.”

Sie sind relativ früh in die Verantwortung gekommen. Warum?

“Mein Vater ist mit 44 an einem Herzschlag gestorben. Da war ich 22 Jahre alt und studierte im dritten Semester an der HSG. Da ich das älteste von fünf Kindern war, war es für mich klar, dass ich das musste und wollte. Ich wurde einfach ins Wasser geworfen. Aber ich konnte meinen eigenen Verwaltungsrat zusammenstellen. Vorher war das einfach mein Vater.”

Welches sind die Vor- und Nachteile, wenn man so jung in die Verantwortung kommt?

“Ein Vorteil war meine Unbefangenheit: Ich war naiv, habe die Gefahren viel zu wenig gesehen. Also habe ich etwas riskiert und meine Chance wahrgenommen. Der Nachteil ist, dass die Erfahrung fehlt. Darum muss das Menschliche funktionieren, auch zwischen den Generationen. Das hat bei uns einfach gut geklappt. Ich wurde von den Lista-Mitarbeitern gut empfangen. Und ich habe realisiert, dass ich ohne diese Leute keine Zukunft gehabt hätte.”

Gab es auch Widerstände? Und wie haben Sie die erste Krise gemeistert?

“Natürlich habe ich gelegentlich gehört: Früher, als der Vater noch da war, war es anders oder schöner. Aber das heisst es immer, auch jetzt wieder. Ich bin 1970 angetreten, und die Krise kam 1975. Ich war zuerst nur VR-Präsident, allerdings ein sehr aktiver. Ich hatte noch einen

Direktor, einen Finanzchef, der den Übergang leitete, bis ich mein Studium abgeschlossen hatte. Das geschah 1973, und dann war ich noch in Amerika und Italien.”

Wann haben Sie denn selber die Exekutivfunktion übernommen?

“Das war 1975. Der Direktor liess sich vorzeitig pensionieren. Er wollte nicht mehr. Er war damals Mitte 50, ich etwa 25. Er hatte mit der ganzen Computertechnik Mühe, auch mit der Internationalisierung. Das habe ich dann reingebracht. Als mein Vater starb, machten wir 75 Prozent unseres Umsatzes in der Schweiz; nachher noch 25 Prozent. Eigentlich habe ich in Amerika die GL sogar früher übernommen als in Erlen, schon 1972. Ich war bis heute 187 Mal in den USA. In der Firma herrschte dann Aufbruchstimmung; da ist es gut, wenn die Jungen rechtzeitig ans Steuer kommen.”

Findet das heute zu wenig statt?

“Es kommt darauf an, wovon wir reden. In einem Familienunternehmen ist es für den Unternehmer nicht einfach loszulassen. Das ist auch bei mir ein schmerzhafter Prozess. Ich denke, ich mache das rechtzeitig. Andere Leute finden das zu früh. Der Edgar Oehler hat ja erst in einem Alter angefangen, als ich schon aufhörte. Ich habe eben sehr jung angefangen und es dann 36 Jahre lang gemacht. Ich habe irgendwann gemerkt, dass ich nicht mehr die Power habe, das Unternehmen gross nach vorne zu bringen. Aber ich liebe unsere Produkte bis heute. Und ich habe ja immer noch die Lista Office. Das hat es mir viel leichter gemacht, die grosse Unternehmung rechtzeitig loszulassen.”

Warum hatten Sie plötzlich das Gefühl, jetzt sei der Zeitpunkt gekommen, um Jüngere ranzulassen.

“Der Hauptgrund war personell. Das Wichtigste ist ja, dass man die richtigen Leute hat. Man muss die Leute rechtzeitig aufbauen. In Amerika ist mir das gelungen. Dort habe ich die exekutive Führung 1992 an einen Amerikaner übergeben, der bei uns als Hilfsarbeiter angefangen hatte. In Europa ist mir das trotz mehrerer Anläufe nicht gelungen. Als ich dann zusammen mit einem Freund die Auslegeordnung machte, kamen wir zum Schluss: Entweder mache ich selber noch mal so richtig mit, oder ich muss mit allen Konsequenzen ansteigen, also auch verkaufen. Dabei hat mir Professor Wolle, Konzernchef bei DKSH, sehr geholfen. Er hat dann auch den ganzen Prozess begleitet. Der Prozess dauerte zwei Jahre, 2006 hatten wir ihn umgesetzt.”

Hat der Prozess eine Art Eigendynamik bekommen? Sind Sie gar ein wenig an den Rand gedrängt worden?

“So würde ich das nicht sagen. Ich hätte aber den Prozess kaum mehr stoppen können. Das hat mir aber nicht weh getan, denn ich wusste, dass es richtig ist. Natürlich

habe ich keine Garantie, dass ich den richtigen neuen Inhaber gefunden habe. Obwohl wir unter vielen Bewerbern aussuchen konnten. Dabei war nicht der Preis ausschlaggebend. Es gab einen industriellen Partner, der wollte einfach zu viel auf den Kopf stellen; da hätte es die Lista nachher nicht mehr gegeben.”

Soll ein Käufer denn alles genau gleich machen wie Sie?

“Natürlich soll nicht alles genau gleich bleiben. Aber er sollte eine gewisse Sicherheit geben, dass er aus der Firma etwas macht, dass er sie in eine nächste Stufe bringt. Bei der Private-Equity-Firma CapVis, die schliesslich den Zuschlag bekam, hatte ich diesen Eindruck. Obwohl man das von einer solchen Firma eigentlich gar nicht erwarten würde. Die wollen eine Firma ja in der Regel gar nicht lange behalten. Aber sie haben die Kompetenz, eine Firma an die Börse zu bringen. Mit CapVis wird es zwar nicht mehr die gleiche Lista sein, aber die bringen das Unternehmen ein Stück weiter.”

Sie wollten also, dass die Firma den Charakter behält. Wenn man aber an einen Private-Equity-Partner verkauft, dann bleibt sie ganz gewiss nicht die gleiche. Bei einem Industriepartner wäre es doch eher absehbar, was passiert.

“Das ist gar nicht so sicher. Im Gegenteil. Bei unserem Partner weiss man, dass der nur auf seine Rechnung kommt, wenn er die Erfolgsstory der Lista weiter schreibt. Die sind auf das bestehende Management und den Brand Lis-ta angewiesen, sie brauchen das Know-how. Natürlich bleibt ein Risiko. Vielleicht wäre ein Management-Buy-out eine Alternative zum Verkauf gewesen. Allerdings hätte mir das womöglich etwas weniger eingebracht, und ich wäre im Risiko geblieben, weil ich mein Geld hätte stehen lassen müssen.”

Warum haben Sie hier in Europa nicht die richtigen Leute dafür gefunden? Und wie entscheiden Sie so etwas? Etwa rein aus dem Bauch heraus?

“Hier hätte es schon gute Leute gegeben, aber mein Nachfolger war nicht dabei. Natürlich sind die Zahlen wichtig und die Fortschritte der Firma im Markt. Bei mir war aber auch das Gefühl immer wichtig. Man muss beides einsetzen, Bauch und das Hirn.”

Wie schätzen Sie denn jetzt das Potenzial der Firma ein?

“Da fragen Sie bereits den Falschen. Natürlich bin ich überzeugt, dass Potenzial da ist. In Deutschland und allen industrialisierten Märkten. Weltmarktführer sind wir ja schon; wir haben das beste Produkt, die besten Fabriken. Das müsste uns noch weiter nach vorne bringen.”

Sie haben jetzt auf der einen Seite Kasse gemacht, sind aber mit der Lista Office immer noch Unternehmer. Das ist doch eigentlich perfekt.

“Lista Office mit den Büromöbeln bleibt bei mir. Das lässt sich auch nur schwer mit den Betriebseinrichtungen zusammen betreiben. Die Geschäfte sind zu unterschiedlich.”

Wollten die Käufer nicht alles zusammen haben?

“Genommen hätten sie es wahrscheinlich schon. Aber es wäre nicht gut gewesen, vor allem nicht für mich und meine Familie. Wenn man Betriebseinrichtungen und Büromöbel unter einem Dach führen und es dadurch besser würde, warum nicht? Aber es würde nicht besser.”

Wie sehen Sie sich denn im Büromöbelmarkt positioniert?

“Wir haben in der Schweiz mit 100 Millionen Umsatz vielleicht 20 Prozent Marktanteil. Bei den Büromöbeln haben wir ziemlich starke Konkurrenz.”

Wie setzen Sie sich da durch? Da gibt es ja auch Vitra, USM, die lange im Geschäft und bekannt sind für Design.

“Im Geschäft sind wir nun ja auch schon ziemlich lange. Die Population von Lista-Büromöbeln in der Schweiz ist enorm. Wir haben ein extrem dichtes Vertriebsnetz. Und jetzt können wir auch zusätzliche Mittel im Bürobereich investieren.”

Wo wollen Sie denn mit Ihren Büromöbeln hin?

“Wir wollen unsere Position in der Schweiz verstärken, vor allem in der Westschweiz. Unser Auftritt wird anders; wir können nach dem Verkauf zwar den Namen Lista noch verwenden, müssen aber ein anderes Logo machen, mit dem Zusatz ‘Office’. Und das ist auch eine Chance. Denn das alte Logo ist nicht nur alt, sondern passte auch nicht mehr zu unseren Büromöbeln.”

Was machen Sie mit dem vielen Geld, dass Sie bekommen haben?

“Ich habe jetzt ein Family Office gegründet, wo das Familienvermögen professionell verwaltet wird. Schliesslich bin ich ja auch noch der grösste Einzelaktionär der Firma, die ich verkauft habe.”

Haben Sie irgendein grösseres Projekt vor?

“Ich habe Projekte, und ich engagiere mich auch karitativ; aber darüber rede ich nicht gerne. Das läuft zum Teil auch erst an. Ich will ja auch nicht einfach im Geld schwimmen. Geld muss arbeiten und sinnvolle Ergebnisse erzielen. In dieser Beziehung ist Warren Buffet mein Vorbild; der gibt seinen Kindern so viel, dass sie alles machen können, was sie wollen, aber nicht so viel, dass sie nichts mehr tun müssen. Es kann ja nicht der Sinn des Lebens sein, beim Abgang von der Welt einen möglichst grossen Haufen Geld zu hinterlassen.”

Was wollen Sie denn mit dem Geld tun?

“Ich möchte einfach einen Beitrag leisten, der Gesellschaft, im Unternehmen, in der Familie, im Sport. Ich engagiere mich ziemlich stark im Autorennensport, auch in der Nachwuchsförderung. Ich fahre selber noch Rennen. Gerade eben erst haben wir die 1000 km von Monza gewonnen, in der Klasse LMP 2. Das kommt von meinem Vater her; der ist zuerst Motorradrennen gefahren, dann Autorennen auf Porsche. Ich habe während des Studiums mit Freunden zusammen Rennautos gebaut Formel V, Low Budget mit Teilen aus dem VW Käfer. Seit 1969 fahre ich ziemlich aktiv.”

Hat Ihnen das als Unternehmer etwas gebracht?

“Es gibt viele Parallelen zum Unternehmertum; man muss gewinnen wollen, man muss die Energie dazu haben, man muss kämpfen, man muss Niederlagen einstecken können, und vor allem muss man gut mit dem Team kommunizieren. Kein Rennfahrer kann alleine gewinnen. Man muss an die Grenze gehen, aber nicht darüber hinaus wollen, sonst fliegt man von der Piste. Das gilt auch im Unternehmen: Wer zu hoch pokert, riskiert alles. Und das soll man nicht. Auf der anderen Seite muss man etwas riskieren, sonst kommt man nicht in die Nähe der Grenze.”