

## **"Die würden erst aufhören, wenn der Konkursbeamte die Sicherung herausschraubt"**

**Immer mehr langjährige Kadermitarbeiter werden per Management Buyout zu den Inhabern ihrer Firma. Um Arbeitsplätze zu sichern. Oder weil sie schlicht in das, was sie machen, verliebt sind.**

MICHAEL WALTHER

"Als ich jung war, wollte ich Präsident von General Motors werden." Dieser Bubentraum ging nicht in Erfüllung. Aber in Wirklichkeit hat Hans-Peter Faessler sein Ziel womöglich übertroffen. Faessler ist seit einem Management Buyout Präsident und Miteigentümer von de Sede.

Er sei verliebt, in das, was er tue, sagt Faessler und spricht damit etwas an, was bei Leuten, die per Management Buyout Inhaber ihrer Firma geworden sind, häufiger als bei gewöhnlichen Managern der Fall ist: nämlich eine hohe Identifikation mit der eigenen Tätigkeit.

Der ehemalige Matchbox-Direktor Faessler war 1988 vom damaligen Inhaber Franz Wassmer zu de Sede geholt worden, um einige gravierende Marketing- und Vertriebsfehler auszubügeln. Als eines vom ersten hat Faessler die beiden nahegelegenen Werke in Klingnau diesseits und Tiengen/Waldshut jenseits des Rheins zusammengelegt und die Mitarbeiter aus dem süddeutschen Werk nach Klingnau geholt.

"Wachstumsorientierte Sanierung" nennt Faessler sein Vorgehen. 150 Mitarbeiter beschäftigte das Unternehmen in Klingnau und Tiengen 1988. 165 Mitarbeiter sind es in Klingnau heute. 36 Millionen Umsatz erwirtschaftete de Sede bei Faesslers Antritt 1988. 1992, im Jahr des Management Buyout, betrug der Umsatz schon 70 Millionen Franken.

Schon 1988 arbeitete der Deutsche Bernhard Schüler als Finanzdirektor im Unternehmen mit. Die Sanierungsphase 1988 bis 1992 hat die beiden zusammengeschweisst. Heute arbeiten Faessler und der agile Finanzspezialist Schulter an Schulter. Faessler besitzt 80 Prozent, Schüler 20 Prozent der Aktien.

Er sei niemals so schnell von Ennetbaden nach Klingnau gefahren wie damals, als der De-Sede-Eigentümer und Inhaber der PCB-Holding Franz Wassmer ihn an seinem Wohnort gefragt habe, ob er die Firma kaufen wolle. "Das mache ich", habe er geantwortet. 24 Stunden hätten Schüler und er zum Rechnen Zeit gehabt.

Über den Kaufpreis der Firma mit einem liberierten Aktienkapital von sechs Millionen Franken schweigt sich das Team Faessler - Schüler aus. Es sei ein "der de Sede angemessener, stolzer Verkaufspreis" gewesen. Lokal gehandelt hat schliesslich die damals noch unabhängige Neue Aargauer Bank. Um den Kauf tätigen zu können, hätten sie beide "Hab und Gut" als Eigenmittel eingesetzt. – "Vermögen, Haus, Bilder?" – "Alles", antwortet Faessler.

Sie hätten beide auch in der Freizeit viel Spass miteinander, lassen Faessler und Schüler, die beide in einem breiten, bequemen Ledersofa lehnen, durchblicken. Seit 1988 hat es zwischen uns "nie ein lautes Wort gegeben", sagt Faessler. Auch hätten sie noch viel miteinander vor. Bereits haben Faessler und Schüler seit dem Management Buyout einige weitere Wohnausstatter übernommen, etwa die deutsche Polstermöbelfabrik Status.

\*\*\*

Management Buyouts liegen im Trend. Gegen 200 Buyouts zählt die Schweizerische Gesellschaft für Unternehmensfinanzierung (Seca) für die Jahre 1993 bis 1996. Nach zahlreichen Firmengründungen in den fünfziger und sechziger Jahren zeichnet sich heute ein Generationenwechsel ab, der mangels direkter Nachfolger häufig durch Management Buyout vollzogen wird. Management Buyouts sind weiter eine Folge von Konzernumstrukturierungen. Und nicht selten geht es bei der Übernahme eines Teilgeschäfts durch ehemalige Mitarbeiter um den Erhalt von Arbeitsplätzen.

Die neuen Firmeninhaber sind meistens langjährige Kadermitglieder. In den häufigsten Fällen übernimmt ein Team von zwei bis höchstens fünf Mitarbeitern die Firma. Eine Beteiligung sämtlicher Mitarbeiter kommt praktisch nie vor. Ausserdem sind Fehlschläge selten. Die Seca nennt gerade einen gescheiterten Management-Buyout-Fall eines Berner Architektenbüros.

Im Unterschied zu Faessler und Schüler, die mit dem Kauf von de Sede in eine bestens etablierte Marke investiert haben, mussten die beiden jungen Verkaufs- und Informatikspezialisten Roland Diethelm und Christian Studer den Erfolg ihrer Firma, der Datennetzwerk-Unternehmung DDS Netcom AG in Fehraltdorf, erst machen.

Bis 1992 konzipierten sie ihre Netzwerke für die Moor Data AG, ein Unternehmen der schlecht konsolidierten Moor-Gruppe. "Wir mussten schon als Angestellte die Gesamtleitung von Netzwerk-Projekten übernehmen", sagen Diethelm und Studer heute, "also haben wir uns gesagt, dass wir das eigentlich auch alleine können."

Kundenstamm gegen Lager, lautete hier der Deal. Neun Mitarbeiter beschäftigte das Unternehmen als Abteilung der Moor Data AG. Zu dritt, mit einem weiteren Mitarbeiter, haben Diethelm und Studer schliesslich mit ihrer eigenen Netzwerk-Firma begonnen. Für die Übernahme des Lagers bezahlten die beiden Geschäftsführer 270 000 Franken bezahlt. Hinzu kamen 100 000 Franken Aktienkapital.

Im ersten Jahr haben Diethelm und Studer siebenmal die Woche 18 Stunden lang gearbeitet. Studer hat obendrein eine Ausbildung als Marketingspezialist abgeschlossen. Verdient haben die beiden in dieser Zeit fast nichts. Aber sie haben in ihrem ersten Geschäftsjahr das Kunststück vollbracht, sämtliche Kredite zurückzubezahlen und damit den Lagerkauf abzustottern. Heute zählt die DDS Netcom AG wieder neun Mitarbeiter. Der Umsatz 1996 lag bei drei Millionen Franken.

Die Kundenliste der beiden Jungunternehmer ist respektabel. Balzers AG, Lista AG, Bank Leu und Konkordia lauten bloss vier von über tausend Unternehmungen, für welche die DDS Netcom AG zumindest Teilprojekte durchgeführt hat. Um unnötige Konkurrenz zu vermeiden, beschränken sich die beiden auf die Konzeptionierung von Datennetz-Projekten und verzichten auf die Installation vollständig. Installateure bilden sie allenfalls abends an Schulungen in Gewerbeschulen weiter - ein günstiger PR-Effekt, wie die beiden Unternehmer bemerken.

Von ausgesprochenen Spezialisten sind Diethelm und Studer heute zu Generalisten geworden, die sich auch mit Buchhaltungs-, Steuer- und Marketingfragen herumschlagen. "Das sind Erfahrungen, die einem niemand nehmen kann", sagt Roland Diethelm. Diethelm ist zuständig für die Betriebsorganisation und hat sich bewusst ein Spezialgebiet gewählt, in dem er sich dennoch weiterentwickelt und à jour bleibt.

Ein Satz ergibt den anderen, wenn Diethelm und Studer wie ein Brüderpaar nebeneinander sitzen und Auskunft über ihr Geschäft geben. Allerdings bezeichnen sie sich als grundverschieden. Während sie geschäftlich fast dauernd zusammenstecken, haben sie privat kaum Kontakte. "Christian bevorzugt sportliche Autos. Mir ist es wurst, welches Auto ich fahre", sagt Diethelm und Studer ergötzt: "Dafür zaubert Roland in der Freizeit. Mir würde dazu die Geduld fehlen."

Das Vorgehen im Streitfall haben die beiden in einem Aktionärsbindungsvertrag festgelegt. Von Streit ist aber in keiner Art und Weise die Rede. Diethelm und Studer teilen sich sogar das Büro. Alles kann auf diese Weise umgehend besprochen und ohne Zeitverlust koordiniert werden. Den Stichtscheid, so lautet die Regel, hat derjenige, in dessen Kompetenzbereich die Angelegenheit liegt.

Von Anfang an trug den Management Buyout die ganze Familie mit. Diethelms Frau besetzt die 60-Prozent-Stelle für Buchhaltung, und selbst die Eltern unterstützten das Unternehmen "tatkräftig", wie Diethelm bemerkt. Die familiären Konsequenzen gehen aber noch weiter. Roland Diethelm: "Für mich und meine Frau kamen mit der Übernahme des Geschäfts im Management Buyout Kinder bis auf weiteres nicht in Frage."

\*\*\*

Die Bezeichnung "Geb. 405" auf einer der Fabrikhallen auf dem weitläufigen Gelände der Bülachguss AG verweist auf die ursprüngliche Besitzerin des Unternehmens – die Winterthurer Sulzer AG. Der Management Buyout im Fall der Bülachguss AG ist noch ganz neu. Als Präsident und Delegierter des Verwaltungsrats, als Vizepräsident und Leiter Personal und Finanzen und als Mitglied des Verwaltungsrats und Verkaufsleiter haben Rudolf Büchi, Heinz Vontobel und Hans Ulrich Büchi die Bülachguss AG am 1. November 1996 von der Sulzer im Management Buyout übernommen.

Zuvor hatte die Sulzer schon ihre Giesserei in Winterthur geschlossen. Die Möglichkeit, eine zweite Giessereischliessung zu vermeiden, hat zum Zustandekommen des Management Buyouts in Bülach wesentlich beigetragen.

"Gut verdient haben wir schon vorher", sagt Rudolf Büchi. Im Fall des Management Buyouts der Bülachguss AG steht der Erhalt der Arbeitsplätze im Vordergrund. 225 Mitarbeiter beschäftigte die Bülachguss AG noch 1996 im Zweischichtbetrieb. Heute läuft das Herz des Unternehmens, die Maschine, in dem der Quarzsand in die Form gepresst und für den Gussvorgang vorbereitet wird, im Ein-Schicht-Betrieb – mit noch 150 Mitarbeitern und während 50 Stunden die Woche.

"Die Schliessung des Betriebs vor dem Management Buyout wäre eine Option gewesen", sagt Heinz Vontobel. 75 Angestellten wurde dennoch gekündigt, seit das Dreierteam, das schon vorher die Führung innehatte, für die Geschicke der Firma als Inhaber verantwortlich ist. Die 150 Mitarbeiter will man nun halten. Halten lautet die Erwartung auch beim Umsatz. 30 Millionen wie 1996 soll der Umsatz 1997 betragen.

"Wir sind zuhinterst in der logistischen Kette. Wenn wenig gebaut wird, braucht es wenig Kipper. Dadurch werden wenig Kardanwellen benötigt. Und so werden wenige Kreuzgelenke gebraucht, die wir herstellen", umschreibt Büchi die Probleme, die sich bei der Gusserstellung heute stellen.

Trotzdem herrscht beim Dreierteam der Zukunftsglaube vor. "Guss braucht es immer", sagt Büchi. Der Ersatz der Gusstechnik durch Schweisstechniken und Plastteile sei heute weitgehend abgeschlossen. Auch die anfängliche Euphorie durch den Import von Billigguss aus dem Osten sei inzwischen verflogen.

Bei der Bülachguss beschränkt man sich bewusst "auf das, was wir gut können". Die Unternehmung stellt Eisengussteile bis 40 Kilogramm her und verzichtet auf Zink- oder Messingguss. Die Märkte der Bülachguss AG liegen vorab in der Schweiz und im süddeutschen Raum. Guss sei kein Katalogprodukt, sagt Büchi. Abnehmer brauchten die lokale Nähe. Zukunftsglauben auch ein Gebäude weiter: Von den jetzt 150 Mitarbeitern sind deren 12 Lehrlinge. "Wie will man ohne Stifte glaubhaft machen, dass man eine Zukunft hat?" fragt Büchi.

Zwischen Vontobel, Rudolf und Hans Ulrich Büchi besteht keine unverbindliche Geschäftsbeziehung. Alle drei sind Pragmatiker, bei denen am Anfang ihrer Berufslaufbahn eine Lehre stand - in zwei Fällen eine Lehre bei Sulzer. Alle drei sind verheiratet und haben zwei oder drei Kinder. Alle drei treiben in der Freizeit einen Sport: Verwaltungsratspräsident Büchi segelt, Finanzchef Vontobel fliegt Gleitschirm und Verkaufsleiter Hans Ulrich Büchi wirft den Handball. "Es ist wichtig, dass man den Kopf nicht immer bei der Firma hat", meint Vontobel.

"Klar denke ich manchmal bei Gelegenheiten an die Firma, bei denen ich früher nicht daran gedacht hätte", erzählt Büchi mit einem Lachen. Seit der Übernahme der Bülachguss in eigener Verantwortung stellt sich aber auch Befriedigung ein - "Befriedigung", so Vontobel, "wenn man den Lohn macht, und alles geht auf". Arbeiten würden sie seit dem Management Buyout zwar "noch mehr", bemerkt Büchi. Allerdings blieben in der Agenda, weil nicht mehr alles und jedes nach oben rapportiert werden muss, "mehr weisse Flecken".

Was den Verkaufspreis betrifft, herrscht Stillschweigen. Sicher ist: die Sulzer hat dem Management Buyout mit günstigen Krediten aus dem Arbeitsplätze-Fonds Hand geboten. Auf den Erhalt der Firma ist auch die Regelung der Geschäftsbeziehung der drei Bülachguss-Manager ausgelegt: "Die Einzelinteressen haben hinter den Firmeninteressen zurückzutreten", heisst es im Aktionärsbindungsvertrag.

Positive Mitarbeiterreaktionen spornen die drei an. "Klar war es bitter für die Gekündeten", sagt Andreas Bründler, Vizepräsident der Betriebskommission der Bülachguss AG. "Aber jetzt weiss man, wer das Sagen hat." Dass die drei Manager den Betrieb "mit Herzblut" leiteten, habe man schon vor dem Management Buyout gesehen. "Die würden erst aufhören, wenn der Konkursbeamte die Sicherung rausschraubt."

Seit einem Firmenessen brauchen die drei Manager keine eigenen Krawatten mehr. Stolz tragen sie unter ihren grauen Anzügen eine Seidenkrawatte mit Aufschrift Bülachguss AG. Keine Marketingidee, sondern ein Überraschungsgeschenk der Angestellten. "Sie, ich chan Ihne säge, das tuet denn im Fall guet", sagt Rudolf Büchi.

*März 1997*

*Auftrag der „Weltwoche“-Wirtschaftsredaktion. Erschien nicht, weil sich die Redaktion etwas anderes vorstellte: die Geschichte ging durch drei Hände, jeder stellte sich was anderes vor. Am Anfang war allerdings namentlich abgemacht, dass und welche Management-Buyout-Firmen ich porträtiere. Am Schluss schrieb Alain Zucker die Geschichte neu (24. April 1997). Ich figurierte am Schluss noch auf einer Kursivzeile unter „Mitarbeit“.*