

BILANZ

Das Schweizer Wirtschafts- und Managementmagazin

12/2014

13.–26. Juni 2014
CHF 9.80 / Euro 8.–
www.bilanz.ch

Swiss Student
Survey 2014
**UNIVERSUM
TOP 100**
Die attraktivsten
Arbeitgeber

Der König von Brasilien

**Bier und Burger:
Wie Jorge Lemann sein
Milliardenreich lenkt –
aus der Schweiz**

Airlines

Die 25 Besten:
Der grosse Test

Risiko Ehefrau

Liebe und Geschäft:
Die heikle Verbindung

Aktien

Läuft die Börse
zu heiss?

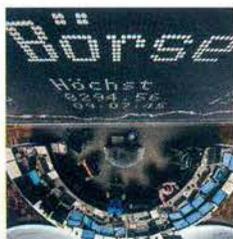


«Ich beschäftige mich nicht mit der Verkäuflichkeit meiner Werke.»

Jonas Etter, Newcomer im BILANZ-Künstler-Rating. Seite 84

74

Aktien auf
Höchstständen:
Jetzt noch
einsteigen?



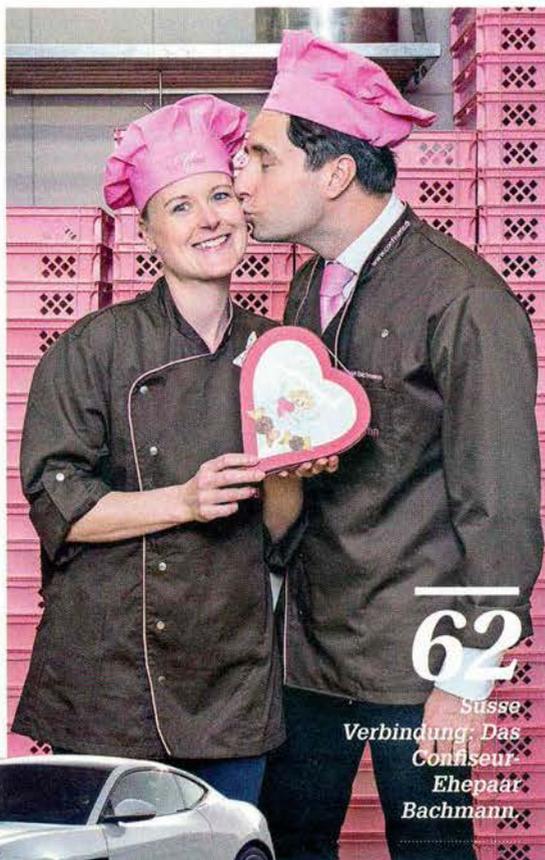
95

Der Jaguar F-Type,
die Raubkatze auf
vier Rädern.



56

Betreut das wichtigste
Dossier: Simonetta
Sommaruga.



62

Süsse
Verbindung: Das
Confiseur-
Ehepaar
Bachmann



84

David Renggli,
wieder im Künstler-
Rating dabei – und
kurz vor dem
internationalen
Durchbruch.

Karriere & Trends

- 54 **Expat.** Hoteldirektor in Moskau.
- 56 **Zuwanderung.** Simonetta Sommaruga will die Initiative korrekt umsetzen – wenn es sein muss, auch gegen die Wirtschaft.
- 62 **KMU-Paare.** Die Ehefrau an die Firmenspitze zu setzen, kann riskant sein – und erfordert feste Regeln.
- 68 **Multimedia.** Apps, Gadgets, Wirtschaftsbücher.

Invest

- 73 **Yum Brands.** Food for the World.
- 74 **Börse.** Die Aktienmärkte laufen derzeit weltweit heiss – für die Anleger am Ende zu heiss?
- 80 **Inside Bahnhofstrasse.** Zement für Geduldige, Gazprom für Zucker.

Luxus

- 83 **Zenith.** Satisfaction mit den Stones.
- 84 **Künstler-Rating.** Von Roman Signer bis Daniel Spoerri – die 50 wichtigsten Schweizer Künstler.
- 94 **Selection.** Jaguar F-Type, Pomellato und «gschtunggätä Pullis».

Kolumnen

- 54 Karin Kofler
- 70 Kowalskys Crash Test
- 97 Oswald Oelz

Standards

- 5 Bonjour
- 11 Editorial
- 16 Was macht bloss?
- 16 Aktien-Check
- 18 Die Reichsten
- 21 Smalltalk
- 98 Auftritt
- 100 Best of

Service

- 12 Index
- 28 Community
- Rückspiegel
- Impressum

Risikofaktor Ehefrau

FCZ, Bachmann: Immer wieder installieren Unternehmer ihre **Gattinnen als Chefinnen**. Das erweist sich häufig als heikle Sache. Wie gelingt die Verbindung von Privatem und Beruf?

KARIN KOFLER TEXT

Es tönt wie aus einem Kitschroman: Deutsche Konditorin kommt in die Schweiz zum Arbeiten und verliebt sich in den Chef. Es folgen Heirat, zwei Kinder. Heute sitzt sie ganz oben in der Firma ihres Mannes – mit 400 Angestellten und 16 Fachgeschäften. So war es bei Juliane und Raphael Bachmann, die heute gemeinsam mit Raphaels Bruder Matthias und drei anderen Personen die Geschäftsleitung der Confiserie Bachmann in Luzern mit ihren Fachgeschäften bilden.

Für Raphael Bachmann war rasch klar, dass seine Frau in die Firma einsteigen soll, damit sie seinen Geschäftsalltag auch versteht. «Als gelernte Konditorin hat sie die Fähigkeiten für den Geschäftsleitungsposten, und sie hat ein sehr gutes Gespür dafür, wie sie mit den Mitarbeitern umgehen muss», meint er. Nur darum funktioniere es.

Nicht akzeptiert. Nicht immer verläuft die Integration der Ehefrau ins Business so reibungslos. Im Mai musste Isabelle Nüssli ihren Posten als Verwaltungsratspräsidentin der Nüssli-Gruppe räumen. Die zweite Ehefrau von Patron Heinrich Nüssli wurde 2012 inthronisiert. Es folgte eine leidige Zeit mit einem Kader-Exodus und Wechseln im Verwaltungsrat des Event- und Messebauers. Jetzt will die Familie das Unternehmen, das 150 Milli-



Heliane und Ancillo Canepa: Sie leiten den FC Zürich im Duett – und besitzen zusammen 70 Prozent des Clubs.



Juliane und Raphael Bachmann: Bei der Confiserie Bachmann funktionierte der Einstieg der Ehefrau in die Firmenleitung.

Isabelle und Heinrich Nüssli: Ihre gemeinsame Zeit als Chefs der Nüssli-Gruppe endet mit dem Verkauf der Firma.



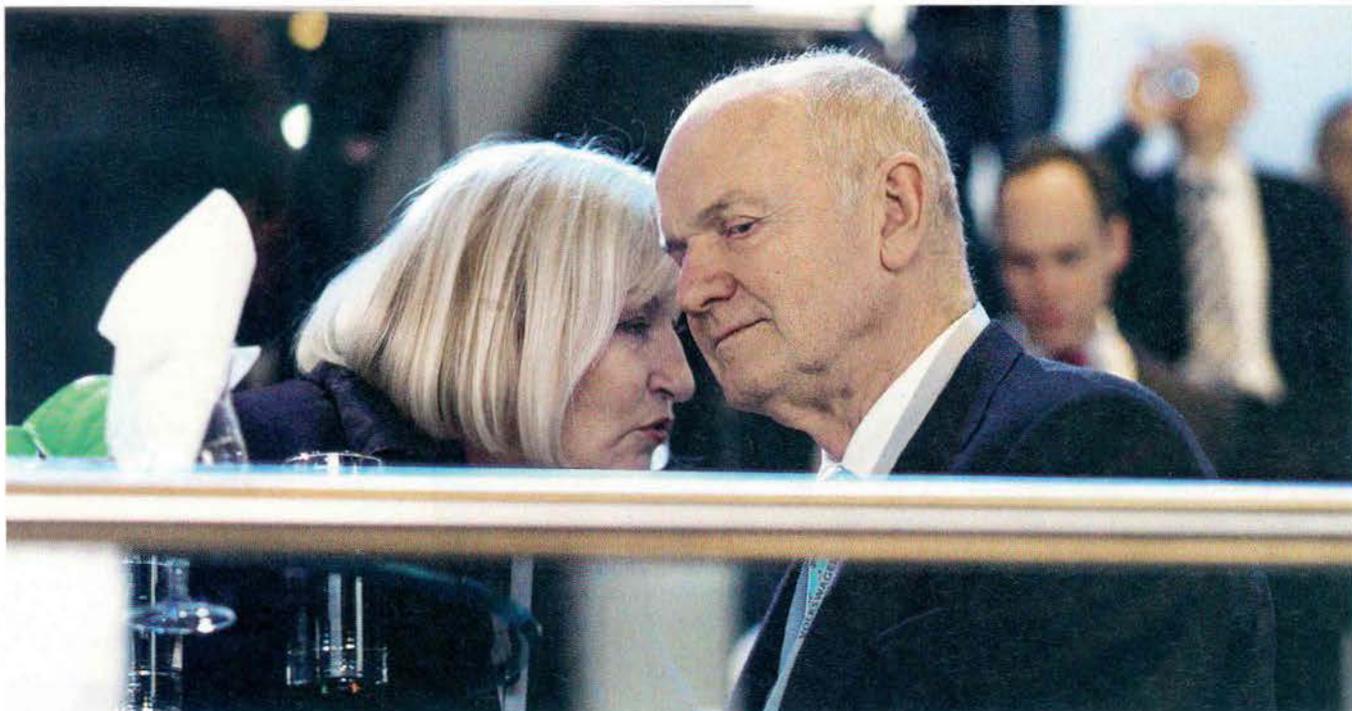
onen Franken Umsatz erzielt und 400 Mitarbeitende beschäftigt, verkaufen (BILANZ 11/2014). Die unternehmerisch unerfahrene Isabelle Nüssli, so das Fazit vieler Beobachter, hatte nie die nötige Akzeptanz in der Firma gefunden.

[REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

Scheidungsanwalt Roger Groner hat es in rund 20 Prozent seiner Fälle mit Paaren zu tun, die auch im Business miteinander verlinkt sind - und damit noch mehr Friktionen kreieren, wenn ►



► das Liebesaus kommt. Da gibt es etwa die Ehefrau eines KMU-Chefs im Kosmetikbereich, die sich – kaum eröffnete ihr Mann seine Trennungsabsicht – im Büro krankschreiben liess und sich mit dem Firmenauto ins Ausland absetzte.

Es stellte sich heraus, dass ihr Lohn so hoch gewesen war wie jener des Patrons – völlig überdotiert. «Es ist ein High Risk, die Partnerin ins Unternehmen zu holen. Ohne Ehevertrag sogar grobfahrlässig», sagt Groner. Wenn es zur Scheidung kommt, steht der Frau ein Anteil an der Firma zu oder der entsprechende Cash-Betrag – je nach Unternehmensgrösse kann das existenziell bedrohend sein.»

Vertrauen. Auch Thomas Zellweger, Direktor des KMU-Instituts der Hochschule St.Gallen, ist skeptisch: «Aus Sicht der Corporate Governance ist es heikel, wenn die Ehefrau bei einer mittelgrossen Firma ins operative Geschäft einsteigt.» Dass es trotzdem immer wieder gemacht wird, hat zwei Gründe. «Motiv Nummer eins ist die Installation einer Person des Vertrauens», so Zellweger. Darum würden Partnerinnen oft auf dem Finanzposten installiert. Das zweite Motiv sei die Regelung der Unternehmensnachfolge.

Heliane Canepa gehört in die erste Kategorie. Die Ehefrau von FCZ-Präsident und -Mitbesitzer Ancillo Canepa, ehe-

Ursula und Ferdinand Piëch (oben): Sie wollen das Gewicht der Familie im VW-Aufsichtsrat absichern.



mals Konzernchefin von Nobel Biocare, geniesst das blinde Vertrauen ihres Gatten. Anfang Jahr war sie vorübergehend CEO des Fussballclubs, am 19. Mai wurde sie in den Verwaltungsrat gewählt. «Ich kontrolliere jede Rechnung beim FCZ», sagt sie. Und «Cillo», wie sie ihn liebevoll nennt, lässt seine clevere Frau machen.

Jeden Morgen wühlt sich das Führungsduo durch einen Berg voller Zeitungen, um dann gemeinsam ins Büro zu fahren, wo man Tür an Tür arbeitet, bis

abends um 20 Uhr. Am Wochenende sitzen die beiden im Fussballstadion – wieder Seite an Seite. Ein beinahe symbiotischer Zustand, der Heliane Canepa nicht zu stressen scheint. «Früher lebten wir getrennte Karrieren. Heute rede ich auf Augenhöhe mit meinem Mann. Das ist schön», sagt sie. Deshalb kann sie auch nicht nachvollziehen, dass ihre Wahl in den Verwaltungsrat des FCZ in der Öffentlichkeit vereinzelt skeptisch gesehen wird. «Die anderen Verwaltungsratsmit-

Es ist ein High Risk, die Partnerin ins Unternehmen zu holen. Ohne Ehevertrag ist es sogar grobfahrlässig.

glieder wollten es so. Ich war ja schon Beisitzerin», sagt sie. Für Checks and Balances sei gesorgt, auch wenn die Cane-pas gemeinsam 70 Prozent der FCZ-Aktien besitzen. «Dass am Schluss wir entscheiden, ist klar, schliesslich tragen wir im Moment auch praktisch allein das finanzielle Risiko beim FCZ.»

Kontrollorgan. Kontrolle ausüben, den Einfluss der Besitzerfamilie stärken – das wollte auch VW-Ankeraktionär Ferdinand Piëch, als er 2012 seine Gattin Ursula, die er einst als Kindermädchen angestellt hatte, in den Verwaltungsrat des Konzerns holte. 2013 kam sie auch ins Führungsgremium von Audi.

«Die einflussreichste Frau der Auto-welt», so titelte das «Manager Magazin». Ferdinand Piëch machte den Move wohlüberlegt, auch wenn seiner Frau auf dem Papier die Qualifikationen für das Verwaltungsratsmandat fehlten (auf der Einladung zur Aktionärsversammlung stand bei ihr «Derzeit kein ausgeübter Beruf»). Dem VW-Chef ging es mit der Installation seiner Uschi darum, sein Lebenswerk zu sichern.

Piëch hat aus vier Beziehungen zwölf Kinder. «Dass Ferdinand Piëch seine Frau ins Führungsgremium holt, ist legitim, auch wenn es für die übrigen Aktionäre etwas unschön ist», sagt Heinrich Christen, Partner bei Ernst & Young und KMU-Berater. Das sei immer noch besser als die Rolle der Einflüsterin ohne Verantwortung, meint er. «Das Modell «viel Einfluss, aber keine Führungsverantwortung» finde ich fatal.» Und wenn die Frau auf operativer Stufe eingesetzt wird, muss sie nach Meinung von Christen das Business von der Pike auf kennen lernen – genau wie die Kinder auch. «Die werden oft härter angepackt als die Ehefrauen, werden ganz unten eingesetzt, um sich hochzudienen.»

Genau so hat es Juliane Bachmann, die Frau von Raphael Bachmann, gemacht, als sie 2001 bei der Confiserie Bachmann in Luzern anheuerte und die Freundin des Chefs wurde. «Mir war klar, dass ich erst eine Lernkurve durchmachen muss und mich nicht als die Schickse vom Chef aufführen darf», sagt Juliane Bachmann, gelernte Konditorin. Als Deutsche sei ihr in der Innerschweiz noch zusätzliche Skepsis entgegengeschlagen. «Darum habe ich mich erst mal überall nützlich gemacht und keine ►

MÖVENPICK, SPRÜNGLI UND MANZ

Eiserne Ladys

Jutta Prager, Alexandra Gantenbein, Ljuba Manz: Macht und Einfluss von Ehegattinnen auf das Geschäft sorgten schon immer für Schlagzeilen.

Er ist eine Legende der Schweizer Gastroszene: der verstorbene Mövenpick-Gründer Ueli Prager. Der charismatische Chef der Restaurantkette lancierte manche Innovation. Er machte allerdings auch einen kapitalen Fehler, indem er Ende der achtziger Jahre die operative Leitung des Geschäfts an seine Frau Jutta abtrat, die er einst als Sekretärin angestellt hatte. Diese trat mit Fanfaren an und eckte an allen Fronten an. Schon bald kam es im Management zu Unruhen, weil man mit der neuen, unzimperlichen Chefin nicht zu-rechtkam und ihre Kompetenz anzweifelte. Erst viel später gestand Prager, dass sein Entscheid ein Fehler gewesen sei: «Was mich belastet, ist die Tatsache, dass ich nicht die Kraft hatte, meiner Frau Nein zu sagen.» 1991 verkaufte er die Firma an August von Finck.

Die Einflüsterin. In die Kategorie «Einfluss aus dem Hintergrund» gehört die Ehe von Schoggi-König Rudolph Sprüngli mit Alexandra

Gantenbein. 1992 heiratete der knorrige Patron, der sich mit der Nachfolgeregelung quälte, die 28 Jahre jüngere Gantenbein, die auch als Callgirl gearbeitet haben soll. Die neue Herzdame machte nicht nur mit ihrer Zugehörigkeit zur Sekte «I am» von sich reden. Sie mischte sich auch in geschäftliche Dinge ein, nahm angeblich sogar an Verwaltungsratssitzungen teil und schleuste laut der Presse eigene Leute aus dem Dunstkreis ihrer Sekte in die Firma Lindt & Sprüngli ein.

Beherrzter Zugriff. Erfolgreich, aber nicht ohne Nebengeräusche verlief die Machtübernahme bei der Manz-Hotelgruppe durch die lebenslustige Ljuba Manz, die Gattin von Firmengründer Caspar Manz, Ende der achtziger Jahre. Die neue Geschäftsleiterin griff beherrzt ein, sparte und reorganisierte, die Manager gaben sich die Türklinke in die Hand. Heute ist Ljuba Manz noch Verwaltungsratspräsidentin der Manz Privacy Hotels.



Links: Jutta und Ueli Prager: Die Mövenpick-Chefin war unzimperlich und nicht wirklich erfolgreich.



Alexandra Gantenbein und Rudolph Sprüngli: Die Herzdame hatte eine zweifelhafte Vergangenheit.

Erfolgreicher Paarlauf

So gelingt die Ménage à deux im Job.

Für Unternehmer gilt:

- *Ehevertrag abschliessen, am besten mit Gütertrennung.*
- *Regelung, wie eine Pattsituation zu lösen ist im Falle eines Streits, wenn beide Ehegatten je 50 Prozent der Aktien halten.*
- *Klare, in einem Arbeitsvertrag festgehaltene Umschreibung der Kompetenzen der Ehefrau, wenn sie in der Firma mitarbeitet. Diese müssen intern kommuniziert werden. Auch im VR muss ihre Rolle geklärt sein.*
- *Im Falle einer Anstellung der Partnerin festlegen, wie das Prozedere ist, falls ihre Leistung nicht stimmt.*
- *Gemeinsame Diskussion über Visionen und Ziele mit der Firma, Abgleichen des Führungsstils.*
- *Ehefrau/Partner nie sofort ganz oben in der Hierarchie installieren, es sei denn, sie/er hat einen grossen unternehmerischen Leistungsausweis.*
- *Gewichtige Entscheidungen, an denen beide Partner im Geschäft beteiligt sind, im Zweifelsfall von Dritten hinterfragen lassen.*
- *Dem Partner keinen unkontrollierten Zugang mehr geben zu Firmenkonten, Geschäftsautos etc., wenn die private Beziehung in die Brüche geht und die Firma dem anderen gehört.*
- *Umgang mit der Verschmelzung der Lebenswelten klären: Wird abends noch übers Geschäft geredet oder nicht? Wie viel Freiraum braucht jeder, um die permanente Nähe zu ertragen?*

► Ansprüche gestellt.» Heute zeichnet sie in der Geschäftsführung für Dekoration und Produktmanagement verantwortlich, führt in dieser Funktion nur indirekt Leute. «Das reduziert die möglichen Friktionen wesentlich», sagt Raphael Bachmann.

Drachen-Alarm. Die Ehefrau – der «Drachen», der die Geschäfte vom Mann übernimmt und anschliessend alles über den Haufen wirft. Prominente negative Beispiele wie jenes von Mövenpick Ende der achtziger Jahre halten sich hartnäckig in den Köpfen. Damals setzte der Unternehmensgründer Ueli Prager seine Ehefrau Jutta als operative Chefin ein. Die Ernennung geriet zum Rohrkreppier; Jutta sorgte für rote Köpfe und zahlreiche Abgänge, aber für wenig Erfolg. Ihr Auftreten wurde damals von Mitarbeitern als eine Mischung aus Herbergs-mutter und Domina beschrieben. 1991 wurde Mövenpick verkauft (siehe «Eiserne Ladys», Seite 65).

Der Fall zeigt, wie heikel solche Übungen ab einer bestimmten Unternehmensgrösse sind, selbst wenn der Schulsack

lasse ich die Unternehmensleitung meinen vier Söhnen.»

Sich lieben und zusammenarbeiten: Was auf den ersten Blick sehr romantisch tönt, ist in Wirklichkeit ein hartes Stück Arbeit oder, wie Bettina Plattner es ausdrückt, «ein Grat zwischen Himmel und Hölle». Sie führt zusammen mit ihrem Mann das Tourismusunternehmen Plattner & Plattner und hat ein Handbuch mit dem Titel «Wenn Paare Unternehmen führen» herausgegeben. Laut einer Hochrechnung der HSG werden in der Schweiz über 3000 kleine und mittlere Unternehmen von Paaren im Führungstandem geleitet.

Klare Regeln, klare Ziele. Der wichtigste Tipp von Beraterin Plattner: «Bevor man zusammenarbeitet, muss man ganz genau über die gemeinsame Vision und das Führungsverständnis diskutieren. Sonst ist es ein gewaltiges Risiko.» Ebenso müssen Hierarchien und Aufgaben geklärt sein. Plattner selber arbeitet seit 25 Jahren mit ihrem Mann zusammen, führte lange Zeit ein Hotel mit ihm. Heute führt sie Seminare für Führungs-

Sich lieben und zusammenarbeiten – das ist Himmel und Hölle zugleich.

der betreffenden Ehefrau stimmt. Bei Isabelle Nüssli beispielsweise mangelte es nicht an der Ausbildung – ihr fehlte die unternehmerische Erfahrung und damit das interne Standing.

[REDACTED]

Und Confiserie-Betreiber Raphael Bachmann musste erst mal lernen, dass er durch die Anwesenheit seiner Frau im Geschäft definitiv auch keine betrieblichen Geheimnisse vor ihr haben kann.

Regeln aufstellen, Rollen trennen, Konflikte austragen lernen: Was man in einer Familie sowieso tun muss, wird mit der Verflechtung im Beruflichen akzentuiert. Eine Vermischung von allem ist fatal. «Man hat mehrere Hüte an und wird so auch anfällig für Machtspielchen innerhalb der Firma», sagt HSG-Professor Thomas Zellweger. Drittpersonen

ausserhalb der Familie können als klärende Instanz Wunder wirken.

Für Heinrich Christen von Ernst & Young ist die Königslösung für Paar-Konstellationen in mittelgrossen Firmen klar: «Am besten funktioniert die Aufsicht über wichtige personelle Entscheidungen, wenn im Verwaltungsrat eine Mehrheit nicht aus der Familie stammt oder das Verwaltungsratspräsidium von einer neutralen Person geführt wird.»

In diese Richtung plädiert auch Plattner: «Drittpersonen im VR oder in Form von Beratern sind Gold wert – sofern das Paar die Offenheit hat, auf sie zu hören.» Wenn dann auch die Ehefrau selber

merkt, wo es heikel wird, umso besser. Juliane Bachmann etwa, die zu 70 Prozent im Betrieb arbeitet, hält sich aus gewissen strategischen Diskussionen bewusst heraus. Etwa wenn es ums Thema Expansion geht. In den letzten Jahren begab sich das Unternehmen auf einen forschen Wachstumskurs, expandierte von Luzern nach Zürich. Das finanzielle Risiko tragen die Gebrüder Bachmann. «Das sind wichtige strategische Entscheidungen, die Raphael und sein Bruder selber treffen müssen», sagt die Chefgattin.

Überhaupt scheint die Familie Bachmann mit den Realitäten, die sich durch Zugeheiratete ergeben können, nüchtern

umzugehen, auch wenn das rosa gehaltene Firmenlogo anderes nahelegt. «Juristisch ist alles geregelt, auch für den Fall, dass meine Frau und ich uns trennen», sagt Raphael Bachmann. Es gibt einen Ehevertrag, der das Erbe schützt. Juliane ist für die Zukunft abgesichert.

Beim FCZ ist das alles nicht nötig. Die Firma gehört grösstenteils dem Ehepaar Canepa. Erben sind keine da. Und dass die Zusammenarbeit der beiden im Verwaltungsrat scheitern könnte, ist für Heliane Canepa gar kein Thema. «Ein Worst-Case-Szenario habe ich nicht», lacht sie. «Nach 40 Jahren Ehe weiss ich, worauf ich mich eingelassen habe.» ■

ANZEIGE



Versicherungslösungen für Unternehmen

Sie können Besseres für Ihre Mitarbeitenden tun.

Verwöhnen Sie Ihre Mitarbeitenden doch lieber mit einer massgeschneiderten Versicherungslösung von Sanitas. Ausgearbeitet von einem spezialisierten Beratungsexperten, der Ihre Branche und Ihre Bedürfnisse bestens kennt. Das schützt Ihr Unternehmen vor Deckungslücken und verhindert Deckungsüberschneidungen. Darüber hinaus profitieren Ihre Mitarbeitenden und deren Familienangehörige von attraktiven Sonderkonditionen für die Krankenversicherung. www.sanitas.com/unternehmensgeschaef

sanitas
Ein Leben lang