

Zeitschrift: Schweizer Pioniere der Wirtschaft und Technik
Herausgeber: Verein für wirtschaftshistorische Studien
Band: 100 (2013)

Artikel: Unternehmertum und Wirtschaftsstandort Schweiz : Interview
Autor: Knecht, Thomas
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-1095678>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 25.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>



Thomas Knecht

*1950

Dr. sc. techn.

1994 bis 2004 Managing

Director bei McKinsey

Schweiz sowie lang-

jähriger Verwaltungsrat

von McKinsey

weltweit. Seit 2008

leitet Knecht die

Knecht Holding AG.

Durch den Venture

Business Plan-

Wettbewerb fördert

er mit der ETH Zürich

Jungunternehmer.

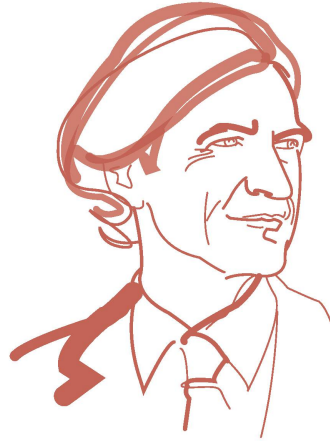
Knecht ist Vizepräsi-

dent des Stiftungsrates

von Avenir Suisse

sowie Stiftungsrat der

ETH Foundation.



Unternehmertum und Wirtschaftsstandort Schweiz

Sie stehen in dritter Generation an der Spitze eines über hundert Jahre alten Familienunternehmens, das im schweizerischen Reise- und Transportgeschäft zu den führenden zählt. Welche Merkmale zeichnen erfolgreiche Familienunternehmen aus?

Mit «Familienunternehmen» werden folgende beiden Eigenschaften verbunden: Das Kapital muss sich massgeblich, vielleicht sogar mehrheitlich in Familienhand befinden, und die Familie übt einen starken Einfluss auf das Unternehmen aus. Dieser Einfluss kann auf verschiedenen Ebenen wahrgenommen werden, so zum Beispiel im Operativen durch die Einsitznahme eines oder mehrerer Familienmitglieder in der Geschäftsleitung oder in der Aufsicht durch die Entsendung geeigneter Vertreter in den Verwaltungsrat. Möglich ist die Einflussnahme aber auch ausserhalb dieser Gremien durch die Familie als langfristig orientierter, aktiver Besitzer.

Die erfolgreiche Familienunternehmung zeichnet sich dadurch aus, dass sie die richtige Form der Einflussnahme durch die Familie findet. Das heisst: angepasst sowohl an die eigenen personellen und finanziellen Ressourcen als auch an die Natur des Geschäftes. Ein Modeunternehmen ist nicht gleich zu führen wie ein Chemie- oder ein Pharmakonzern mit ganz anderen Investitionszyklen usw. Konkret kann das bedeuten, dass die Familie mit geeigneten Mitgliedern im Unternehmen operativ tätig ist. Es kann aber auch heissen, dass sie auf der einen Seite bewusst aussenstehende Manager engagiert, während sie andererseits durch Vertretungen im Verwaltungsrat oder als weitsichtiger Besitzer Leitplanken setzt und Werte hochhält.

Die Einheit von Führung und Kapital kann in ausgewählten Situationen eine Erfolgsformel sein. Daneben gibt es viele Fälle, in denen sich die Familie zu einem geeigneten Zeitpunkt aus der operativen Führung herausnimmt und ein anderes Modell der Einflussnahme findet. So zum Beispiel, wenn wegen hoher Kapitalintensität weitere Kapitalgeber erforderlich sind oder sich

die Anzahl der Familienmitglieder durch mehrere Generationenwechsel vervielfacht. In solchen Verhältnissen nehmen Familienmitglieder oft koordiniert Einfluss über den Verwaltungsrat. In grossen Firmen kann schon die Bildung eines stabilen Kernaktionariats durch die Familie ausschlaggebend für das längerfristige Überleben sein.

Ihre Firma ist in den letzten Jahrzehnten stark gewachsen durch die Übernahme von Konkurrenten. Dabei fällt auf, dass die Namen übernommener Unternehmen wie zum Beispiel «Eurobus» oder «Welti-Furrer» beibehalten und eigene aufgegeben wurden. Wo liegen die Vorzüge einer solchen Wachstumsstrategie?

Wir waren bis Mitte der 1980er Jahre ein lokal aufgestelltes Transportunternehmen. Seither haben wir gut dreissig Übernahmen getätigt. Durch diese Akquisitionen sind wir als Reise- und Transportunternehmen aus lokalen in regionale und nationale Dimensionen hineingewachsen. In der Regel haben wir Firmen gekauft, die in den gleichen oder ähnlichen Geschäftsbereichen tätig waren oder deren Aktivitäten sich mit den unsrigen deckten. Bei jeder Übernahme stellen wir uns die Frage: Welche Firma oder welche Marke hat – vom Potenzial her – die grössere Aussen- und Innenwirkung? Aufgrund der Antwort entscheiden wir jeweils, ob wir das neue Geschäft voll bei uns integrieren oder es vom Namen her separat lassen wollen oder ob es sogar sinnvoll sei, unsere eigenen Aktivitäten in die übernommene Firma einzubringen. Nach nüchterner Überlegung siedeln wir die Ressourcen konsequent dort an, wo sie die beste Wirkung zu entfalten versprechen. Bei genügender Unterschiedlichkeit lassen wir ein Geschäft unter seinem bisherigen Namen separat bestehen, wie zum Beispiel bei der Firma Baumeler. In ihrem Sektor waren wir selber kaum aktiv. Im Reisebereich haben wir an unserer gut eingeführten Marke «Knecht Reisen» festgehalten. Im Personentransportgeschäft haben wir auf das Label «Eurobus» gesetzt, obwohl die Firma bei der Übernahme wirtschaftlich in Schwierigkeiten steckte. Die früheren Eigentümer hatten aber sehr viel Werbeaufwand betrieben und die Marke damit – zumindest in der Deutschschweiz mit Betrieben in Bern, Schaffhausen, Zürich und Basel – gut positioniert. Sie war bekannter und etablierter als unsere eigene Firma «knecht-car», die zwar über ein sehr gutes lokales Geschäft verfügte, aber keinerlei Ausstrahlung nach Bern und Zürich hatte. So haben wir unsere eigenen Aktivitäten in Eurobus eingebracht. Ebenso verhielt es sich mit «Welti-Furrer»; sie war als bald 175-jährige Firma geradezu prädestiniert, unsere eigenen Aktivitäten im Bereich Sachtransport (Umzüge, Schwerttransporte, Pneukrane usw.) aufzunehmen.

Das Reise- und Transportgeschäft ist sehr kompetitiv. Vor allem im grenzüberschreitenden Bereich scheint der Konkurrenzdruck sehr hoch zu sein. Können Sie uns verraten, mit welchen strategischen Plänen Sie diesen Herausforderungen begegnen?

Es gibt kein Patentrezept. Für einen Betrieb in unserer Grössenordnung gilt es zunächst die ökonomischen Realitäten zu akzeptieren, sich diesen im Rahmen der eigenen Möglichkeiten anzupassen und die daraus resultierenden

Chancen wahrzunehmen. Mit dem stets steigenden Franken ist es für eine Schweizer Firma sehr schwierig geworden, im Europaverkehr als Transporteur aufzutreten. Wir haben dies erkannt und dieses Geschäft nur auf kleinem Feuer betrieben. Stattdessen konzentrieren wir uns auf Nischen. Auch im Reisegeschäft (Knecht Reisen, Baumeler, Latino Travel, KIRA usw.) gibt es Aspekte der Währungslage, die nicht leicht zu meistern sind. Zudem schafft das Internet neue Realitäten. Wir haben bewusst den Weg gewählt, als Spezialisten für ausgewählte Destinationen aufzutreten. Wir fokussieren uns auf Destinationen und Themen, die Beratung erfordern und wo Kenntnis und Erfahrung einen Mehrwert für den Kunden schaffen können. Ausserdem schätzen viele Kunden die Betreuung durch ein spezialisiertes Reiseunternehmen auch während der Reise. Daher kommt der Weiterbildung unserer Mitarbeitenden eine entscheidende Bedeutung zu. Wir wollen die führenden Spezialisten sein.

Im Personentransportbereich (Eurobus) sind wir der einzige Anbieter, der mit den drei Produktklassen Premium (sehr luxuriös), Deluxe (Business-Class) und Comfort verschiedene Kundensegmente gezielt anspricht. Mit dieser Differenzierung erschliessen wir erfolgreich weitere Kundensegmente. Im Transportsektor (Welti-Furrer) sind wir vorwiegend in Nischen tätig; dort können wir unsere Stärken zum Tragen bringen. Wir betreiben das Umzugsgeschäft sehr intensiv und zählen zu den zwei bis drei grössten Anbietern in der Schweiz. Im Kunsttransport haben wir eine starke Position. Das gilt auch für Pneuwaranarbeiten und Spezialtransporte.

Sie waren einer der obersten Manager des weltweit tätigen Beratungsunternehmens McKinsey & Co. Wie haben Sie den Schritt vom Berater der grössten internationalen Konzerne zum Vollblutunternehmer im Aargau erlebt?

Das Umfeld und die Perspektive sind tatsächlich anders – dort habe ich für weltweite Konzerne gearbeitet und hier für eine Firma mit schweizerischer Ausstrahlung. Dort war ich Berater, hier bei der Knecht Holding bin ich Unternehmer. Das heisst nicht, dass ich bei McKinsey keine unternehmerischen Initiativen hätte ergreifen können. Im Gegenteil: die Büros, die ich für McKinsey in Casablanca und Athen eröffnet habe, waren unternehmerische Aufgaben. Hinzu kam, dass ich schon seit vielen Jahren Mehrheitsaktionär in unserer Familienfirma war, was mich stets mit Aspekten des Unternehmertums in Verbindung gebracht hat. Wegen meiner Haupttätigkeit bei McKinsey blieb mir dafür allerdings nur wenig Zeit.

Weil ich aber zu Hause nahe am Betrieb aufgewachsen bin, kannte ich die Rolle des Unternehmers seit meiner Jugend. Ich habe mich auch in der Beratung wie ein Unternehmer gefühlt und so gehandelt, als wäre das Schicksal des Klienten mein eigenes. Das Aufgabenspektrum und die Rolle zwischen McKinsey und Knecht Holding haben sich zwar massgeblich verändert, auf Überraschungen bin ich jedoch nicht gestossen. Zudem kann ich vieles anwenden, was ich in der Beratung entwickelt habe. So sind unsere Geschäfts-

prozesse geprägt von meiner früheren Beratungstätigkeit. In der Summe bereiten mir die heutigen Aufgaben sehr viel Freude.

Wie beurteilen Sie den Wirtschaftsstandort Schweiz (Attraktivität, Herausforderungen, Vorteile, Nachteile, Besonderheiten)?

Wir haben eine solide Ausgangslage. Unsere Selbstwahrnehmung ist allerdings derzeit zu gut, weil wir uns stets am problematischen Umfeld Europas messen. In diesem Vergleich stehen wir tatsächlich besser da, was erfreulich ist. Die Frage stellt sich nur, ob dies der richtige Massstab ist oder ob nicht die aufstrebenden Länder Asiens und allenfalls Brasilien als Benchmark herangezogen werden müssten. Das Bild wäre zweifellos ein anderes. Hinzu kommt, dass wir uns – teils gezwungen durch das Umfeld, teils aber auch aus eigenen Fehlüberlegungen – unter einem gewissen Druck der EU laufend mehr von den europäischen Problemen aufbürden. Kurz gefasst: Wir wollen gefallen statt reüssieren! Wir sind zu wenig eigenständig und suchen anstelle des Erfolges die Akzeptanz unserer europäischen Partner. So ist es durchaus möglich, dass die nächste Generation der heutigen einmal vorwirft, sie habe zu ihren Ungunsten die gute Ausgangslage weder verteidigt noch ausgebaut. Gewisse Warnzeichen sind nicht zu übersehen.

Unbestritten ist hingegen, dass wir in der Schweiz mehr unternehmerische Initiativen brauchen. Deshalb engagiere ich mich seit über 15 Jahren auf Pro Bono-Basis für die Stärkung des Unternehmertums. So zum Beispiel mit dem Venture-Geschäftsplan-Wettbewerb, den ich zusammen mit der ETH ins Leben gerufen habe und der im Jahre 2012 bereits zum achten Mal durchgeführt wurde. Damit soll das Interesse der Studenten für einen unternehmerischen Karriereweg geweckt werden. Bis ins Jahr 2012 haben rund 2000 Teams, bestehend aus Studenten, Doktoranden, Assistenten und Hochschulabgängern mit einigen Jahren Praxis, am Wettbewerb teilgenommen. Diese Teams haben unternehmerische Ideen entwickelt, aus welchen sich die Gründung von über 600 Firmen ergeben hat. Davon haben bis heute 500 überlebt, die rund 5000 Arbeitsplätze schufen. Dieses Resultat ist ein Erfolgsausweis, zumal es auch ein paar gute Stories von Unternehmern gibt, die ihr Geschäft teuer verkaufen konnten oder deren Firmen stark gewachsen sind.

Noch wichtiger scheint mir, dass die Initiativen eine positive Entwicklung des Umfeldes für Gründer nach sich zogen. Als wir mit dem Wettbewerb angefangen hatten, gab es wenig institutionalisierte Risikokapitalgeber. Heute hingegen existiert ein Umfeld von Business Angels, Investoren, Patentanwälten, Risikokapitalgebern usw., das sich mit Silicon Valley durchaus messen kann. Zusammenfassend glaube ich: Wenn es uns weiterhin gelingt, die vielen guten Ideen und das Know-how unserer Hochschulen mit unternehmerischer Wirkung zu entfalten, so sind wir auf dem richtigen Weg. Voraussetzung ist allerdings, dass die sprichwörtlichen Schweizer Tugenden Fleiss, Präzision, Treu und Glauben sowie Bodenhaftung und Bescheidenheit bestehen bleiben. **Das Interview hat Bruno Bohlhalter geführt.**