Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 94 (2014)

Heft: 1013

Artikel: "Der richtige Familienname reicht nicht"

Autor: Rittmeyer, Florian / Wiederstein, Michael / Pestalozzi, Dietrich

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-735817

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: 13.01.2026

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

4 «Der richtige Familienname reicht nicht»

Effizienz, Erfolg, Fachwissen – im Privaten spielt das alles eine untergeordnete Rolle. Sobald es aber um die Nachfolge geht, vermischen sich Familie und Unternehmen. Dietrich Pestalozzi musste die rosarote Brille frühzeitig ablegen, als er den Stab eines Stahlunternehmens aus dem 18. Jahrhundert an seinen Sohn weitergab.

Florian Rittmeyer und Michael Wiederstein treffen Dietrich Pestalozzi

Herr Pestalozzi, Sie führen ein nun bald 250 Jahre existierendes Unternehmen, das seit neun Generationen in Familienhand ist. Darf man Sie als «Patron» bezeichnen?
Ich weiss nicht, ob ich ein Patron bin. (lacht) Ich frage also zurück: Was ist denn das eigentlich, ein «Patron»?

Im Familienunternehmen, so hört man immer wieder, gehe es nicht nur um Profit, den man den Aktionären ausschütten kann, sondern auch um die Pflege eines Familienerbes. Zum klassischen CEO würden wir den Patron also dahingehend abgrenzen, dass er «näher bei den Angestellten» ist. Eine Art Schäfer, der mit Blick aufs Ganze dafür sorgt, dass die Herde zusammenbleibt, und somit Sicherheit und Stabilität vermittelt.
Gut, wenn Sie das so definieren, dann kann ich mich mit dem Begriff anfreunden. Ich stelle mich völlig in den Dienst des Unternehmens und bin mir sicher, dass meine Angestellten das auch spüren. Aber: ich bin letztlich für die Firma Pestalozzi verantwortlich, und nicht für das Privatleben jedes Mitarbeiters. Daher müsste ich bei der «Nähe zum Angestellten» wohl zurückrudern: Im Unternehmen zählen Leistung, Erfolg, Engagement, Fachwissen. Diese Qualitäten spielen im Privaten, also in meiner wie in der Familie meiner Angestellten, eine untergeordnete oder gar keine Rolle – für das Unternehmen und sein Fortbestehen sind diese Grössen aber matchentscheidend.

Ist denn der Patron eine Figur, die wieder salonfähig wird und an der sich Wirtschaftsakteure wieder vermehrt ausrichten?
Wenn Sie den Patron als Unternehmer mit dem Blick fürs Ganze verstehen, so wird diese Figur wieder attraktiver, ja. Sie ist ein Gegenbild zu jenen Wirtschaftssubjekten, die durch die schnelllebige Finanzindustrie herangezogen wurden.

Herangezogen? Wir hörten: Sie selbst wären ursprünglich auch lieber Pfarrer, Lehrer oder Musiker geworden – wenn nicht ein Unternehmen im Besitze Ihrer Familie gewesen wäre.
Das stimmt. Man liess mir aber alle Freiheiten in der Ausbildung.

Warum sind Sie dann letztlich im Stahlbusiness gelandet und nicht auf der Kanzel, vor der Tafel oder auf der Bühne?
(lacht) Diese ursprünglichen Berufswünsche bilden meine eigenen, breitgefächerten Interessen ab. Es brauchte seine Zeit, bis ich erkannte, dass die Führung eines Unternehmens eigentlich meinen Fähigkeiten und Interessen ebenfalls entspricht. Man muss, um als Unternehmer erfolgreich zu sein, verschiedene Sprachen beherrschen, etwas von Zahlen verstehen, sich für Technologie interessieren, Organisation und Menschenführung mögen. Während des Studiums begann ich zu erkennen, welch riesige Chance ich hatte, in ein Unternehmen einzutreten, das den Namen meiner Familie trägt und seit vielen Generationen von meiner Familie geführt wurde. Das hat den Einstieg erleichtert – und heute kann ich sagen: Ich würde mich immer wieder genauso entscheiden.

Spürten Sie, wie Ihr Vater begann, Sie als seinen Nachfolger aufzubauen?

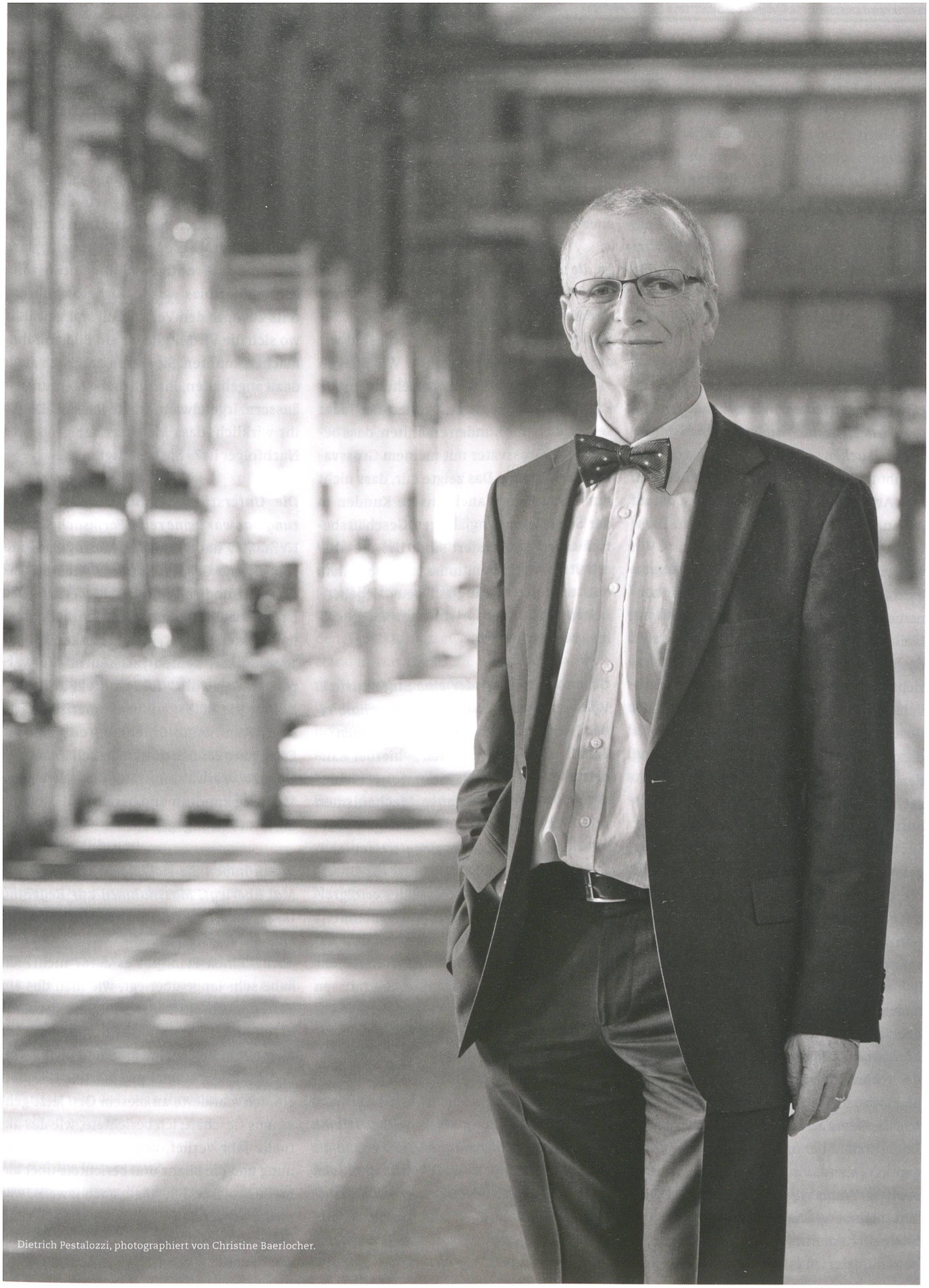
Dietrich Pestalozzi
ist CEO und Verwaltungsratspräsident von Pestalozzi + Co AG mit Sitz in Dietikon. Das Unternehmen wurde 1763 als Eisenhandlung gegründet, beschäftigt heute 300 Personen und ist in den Geschäftsbereichen Stahltechnik, Haustechnik, Gebäudehülle und Transport tätig. Im Herbst 2014 wird Dietrich Pestalozzis Sohn Matthias in neunter Generation die Leitung des Unternehmens übernehmen.

Florian Rittmeyer ist stellvertretender Chefredaktor, **Michael Wiederstein** ist leitender Kulturredaktor dieser Zeitschrift.

Wir haben nicht viel über das Thema geredet. Ich war das älteste von vier Kindern und war zugleich auch der einzige, der für die Nachfolge beruflich in Frage kam. Mein Vater war wahrscheinlich froh, dass er jemanden hatte, der sich interessierte. Das ist nicht selbstverständlich.

War Ihnen damals klar, dass Sie den Rest Ihres Arbeitslebens in der Firma verbringen würden?
Es war klar, dass ich mich dem Unternehmen für lange Zeit verpflichte. Es ist wie im Falle der Ehe: man heiratet nicht mit dem Gedanken, dass man sich in zehn Jahren wieder trennen wird. Man bleibt, so denkt man, ewig zusammen.

Viele Ehen werden dann ganz schnell wieder geschieden! Und die durchschnittliche Verweildauer von Chefs in börsenkotierten Firmen in Europa beträgt auch bloss drei Jahre. Für viele gute Manager kann es also abschreckend sein, zu einem Familienunternehmen zu gehen, in dem vorzeitige Absprünge verpönt sind, nicht?



Dietrich Pestalozzi, photographiert von Christine Baerlocher.

Eine gute Frage. Ja, ich glaube, dass es einen grossen Unterschied macht, ob sich eine Führungskraft für ein Familienunternehmen oder ein börsenkotiertes Unternehmen bewirbt. Im Familienunternehmen mit geschäftsführendem Inhaber ist klar, dass eine externe Kraft wohl nie die oberste Position einnehmen wird. Die Karriereleiter für Externe ist an zweiter Stelle zu Ende. Jemand mit Karriereziel CEO wird sich also gar nicht erst bei uns bewerben.

Wie motiviert man denn jene Kaderleute, die keine Aussicht auf die höchste Stelle im Unternehmen haben? Wie hält man jene bei der Stange, die nach anderen Herausforderungen suchen?

Es gibt tatsächlich Fälle, in denen Leute an eine Art Glasdecke stossen und Lust darauf haben, grössere Gebilde zu führen. Diese Leute verlassen die Firma irgendwann. Wir versuchen dem entgegenzuwirken: Pestalozzi hat eine gewisse Grösse, und wir können unseren Betrieb anders führen als ein kleines KMU. Die einzelnen Divisionen sind deshalb stark auf Kundensegmente ausgerichtet und könnten – jedes für sich – rechtlich verselbständigt werden. Die Leiter der Geschäftsbereiche sind verantwortlich für die ganze Geschäfts- und Personalführung, den Einkauf, das Marketing und den Einsatz der Mittel. Und sie sind natürlich verantwortlich für die Ergebnisse, erhalten auch eine kleine Gewinnbeteiligung am Ergebnis. Mit anderen Worten: ich versuche, die Grenzen des Familienunternehmens mit gezielten Massnahmen zu verschieben. Ganz allgemein gilt aber auch bei Abgängen: keine Panik. Wandlungen tragen letztlich auch zum Fortbestand des Unternehmens bei.

Klar. Aber schlafen Sie nicht hin und wieder schlecht, wenn Sie feststellen, dass fähige Mitarbeiter mit dem Gedanken spielen, die Firma zu verlassen?

Doch, doch. Aber unsere Kultur ist dadurch geprägt, dass wir uns ständig bewegen müssen. Wenn wir uns in der Vergangenheit nicht bewegt hätten, gäbe es die Firma heute nicht mehr. Mit 250 Jahren Existenz kommuniziert man zwar automatisch Konstanz, was gut ist. Aber es gibt gleichzeitig auch die ständige Gefahr, dass man sich auf dieser Tradition ausruht – und dabei den Wandel verpasst, der um einen herum stattfindet. Ich denke aber, dass es leichter ist, sich zu verändern, wenn man sich sicher fühlt.

Ist die 250jährige Geschichte also eher eine Bürde denn ein Versprechen für Qualität und Konstanz?

Beides! Durch die lange Tätigkeit sind wir auf dem Markt sehr bekannt. Wir pflegen viele langjährige Kundenbeziehungen. Als ich in die Firma eintrat, passierte es nicht selten, dass mir Kunden erzählten, dass bereits ihre Grossväter mit meinem Grossvater geschäfteten. Das zeigte mir, dass nicht nur wir, sondern auch unsere Kunden in der Schweiz an langjährigen Geschäftsbeziehungen interessiert sind. Um die aber erhalten zu können, muss man vor allem eins tun: sich ständig auf neue Gegebenheiten einstellen, sprich «wettbewerbsfähig» bleiben.

Gehen wir also wieder eine Stufe zurück. Wie beeinflusst die Dynamik innerhalb einer Familie eigentlich das Unternehmen?

Familie und Unternehmen – hierbei handelt es sich ebenfalls um zwei verschiedene Systeme mit eigenen Mechanismen und Werten, auch die werden gern vermischt. Die beiden Bereiche treffen sich dann, wenn Familienmitglieder ins Unternehmen gehen. Im Interesse des erfolgreichen Fortbestehens des Unternehmens müssen Familienmitglieder dann den Regeln des Unternehmens folgen, nicht mehr nur den Werten der Familie. Sie müssen leisten und Erfolg haben – der richtige Familienname allein reicht nicht.

Mit anderen Worten: Zur Regelung der Nachfolge an der Unternehmensspitze braucht es immer eine möglichst objektive Beurteilung desjenigen Familienmitglieds, das neu in die Geschäftsleitung eintreten will. Ihr Sohn übernimmt nächstes Jahr die Geschäftsleitung. Und damit auch 100 Prozent der Aktien. Welche Prüfungen musste er über sich ergehen lassen?

Zunächst: Als Vater freut man sich, wenn der Sohn oder die Tochter die Nachfolge antreten will. Man trägt auch nicht selten eine «rosarote Brille» und schaut vielleicht über gewisse Schwächen hinweg. In unserem Fall wurde Matthias, mein Sohn und Nachfolger, durch einen externen Moderator beurteilt. Dieser hat festgestellt, dass Matthias die nötigen Fähigkeiten mitbringt. Matthias wurde deshalb auch bereits zuvor in den Verwaltungsrat gewählt, wo sich die VR-Mitglieder ein Bild von ihm machen konnten. Sie waren natürlich auch dazu angehalten, ihre ehrliche Meinung zu äussern. Irgendwann fragte ich sie: «Denkt ihr wirklich, dass Matthias der geeignete Nachfolger ist?» Sie bestätigten es.

Die Unterstützung durch den Verwaltungsrat war keine reine Formsache...?

Nein. Wir haben im Verwaltungsrat eine sehr offene Gesprächskultur. Meine Position darf und soll hinterfragt werden. Das ist eine wichtige Funktion. Ich habe deshalb keinen Berater, keinen Banker, keinen Treuhänder, keinen Juristen im Verwaltungsrat gewollt. Ich wollte Führungskräfte, die selbst unternehmerisch tätig sind, Familienunternehmen aus eigener Erfahrung kennen und finanziell unabhängig sind, Verwaltungsräte, die ihre eigene Meinung kundtun und bereit sind, sich für die Firma zu engagieren.

Wann haben Sie sich eigentlich das erste Mal überlegt, Massnahmen zur Regelung Ihrer Nachfolge zu ergreifen? Gibt es dafür eine Art «Masterplan»?

(lacht) Einen Plan gibt es dafür nicht. Ich habe sehr lange überlegt, wie man das am besten macht. Es begann im Jahr 2002, als ich eine kleine Tradition begründete: Ich lud meine Familie – meine Frau und meine Kinder – seitdem einmal pro Jahr ins Geschäft ein. Ich markierte an diesem Ort: Jetzt geht es ums Geschäft; ich berichtete, wie das aktuelle Jahr verlief, zeigte die Erfolgsrechnung und die Bilanz und berichtete über aktuelle Projekte. Ich fragte auch jeweils, was meine Kinder dazu meinten und ob sie sich für die Firma interessierten. Meine Tochter war damals 26, der Jüngste 16 Jahre alt. Rund

Die Patronfigur ist ein Gegenbild zu jenen Wirtschaftssubjekten, die durch die schnelllebige Finanzindustrie herangezogen wurden.

Dietrich Pestalozzi

um das Jahr 2006 herum fand ich dann, dass es langsam an der Zeit wäre, den Verbindlichkeitsgrad zu erhöhen.

Konkret?
Ich suchte eine externe Person, die uns in der Entscheidungsphase bezüglich Nachfolge half. Aus meinen Vorschlägen wählte die Familie einen «Moderator» aus, der nun mit mir, meiner Frau und meinen Kindern jeweils mehrere Gespräche führte.

Klingt ein wenig nach psychologischer Unternehmensführung...
Ja, das hat etwas. Und ich sage Ihnen auch, warum: Die Kinder konnten sich in geschütztem Rahmen gegenüber einer neutralen Person frei aussprechen. Dieser Vorgang ist immens wichtig, deshalb liessen wir uns für diese Phase auch Zeit, rund zwei Jahre. Zum Abschluss gab es eine Familiensitzung, in der der Moderator berichtete, was er in den Gesprächen mit meinen Kindern herausgefunden hatte – natürlich nur das, was ihm die Kinder zu berichten erlaubten.

Wie fiel das Votum aus?
Zwei von meinen Kindern sahen ihre berufliche Zukunft klar ausserhalb des Unternehmens, der jüngste Sohn konnte und wollte sich noch nicht entscheiden, da er noch studierte. Und Matthias bekundete offen sein Interesse, ins Geschäft einzutreten. Alle freuten sich über seine Entscheidung. Kurz darauf wurde Matthias dann in den Verwaltungsrat gewählt. Ganz ausgestanden war die Sache aber auch da noch nicht, denn mir war wichtig, dass wir auch die finanzielle Nachfolgeregelung möglichst rasch trafen. Matthias sollte nicht nur die Leitung übernehmen, während das Kapital noch allein dem Vater gehörte. Denn dann würde er ja doch Manager – und nicht Unternehmer. Deshalb regelten wir die juristischen und finanziellen Fragen wiederum mit externer Hilfe. In einer Nachfolgephase ist es wichtig, dass man die beiden Funktionsweisen der Systeme Familie und Geschäft versteht. Uns gelang das ganz gut, glaube ich.

Sind Ihnen aus 250 Jahren Unternehmensgeschichte Konflikte innerhalb der Familie bekannt, die zu Spaltungen innerhalb des Unternehmens führten?
Irgendwie fand man den Rank immer. Aber ich habe einen Onkel, der zusammen mit meinem Vater und seinem Kompagnon in der Firma tätig war. Er leitete die Maschinen- und Werkzeugabteilung. Er lernte irgendwann Gottlieb Duttweiler, den Gründer der Migros, kennen. Die beiden wurden Freunde, und Duttweiler lud meinen Onkel ein, in den Vorstand der Genossenschaft einzutreten. Mein Onkel dachte sich nichts Böses und nahm das Angebot an. Als dies publik wurde, gab es einen Aufruhr unter unseren Kunden. Viele von ihnen waren Gewerbler und die Migros ihr gutgepflegtes Feindbild. Mit seinen Einkaufswagen machte Duttweiler ja «die Tante-Emma-Läden kaputt». Einige Kunden drohten mit Boykott. Mein Onkel stand vor der Wahl, im Unternehmen zu bleiben oder zu Duttweiler zu gehen. Er entschied sich, aus dem Unternehmen auszutreten. Das war konsequent – und er leitete schon bald darauf ein eigenes Familienunternehmen. Auch das existiert bis heute.

Gab es umgekehrt Konflikte innerhalb des Unternehmens, die sich auf die Familie auswirkten?
Wir haben das Prinzip, dass sich nur am Unternehmen beteiligen kann, wer aktiv in der Geschäftsleitung mitwirkt. Es hätte durchaus sein können, dass etwa einzelne Kinder einmal verlangt hätten, sich zu einem höheren Preis auszahlen zu lassen. Das war aber nie der Fall. Die Familienmitglieder haben die Interessen des Unternehmens immer mindestens so hoch gewichtet wie die eigenen. Das war und ist sehr erfreulich. Ich hoffe, auch diese Tradition setzt sich noch lange fort. ‹