

Samstagsinterview

Erwin Conradi, langjähriger Metro-Manager und Investor

«Manchmal bin ich auch der schnelle Weg zu Geld»

Erwin Conradi hat in der Wirtschaft Grosses geschafft, doch nichts hat ihn so gefordert wie die Pflege seiner Frau.

Interview: Mathias Morgenthaler

Viele Spitzenmanager setzen sich mit 60 Jahren zur Ruhe und holen dann nach, was sie an Privatleben versäumt haben. Sie sind mit 80 Jahren noch Luxushotelbetreiber, Besitzer von 10 Schönheitskliniken und der starke Mann in einem rasch wachsenden Medizintechnik-Unternehmen. Was treibt Sie an?

Was gibt es Interessanteres als die Wirtschaft? Sie ist die Basis unseres Gemeinwesens und bestimmt unser Zusammenleben. Was mich morgens um 6 Uhr aus dem Bett steigen lässt, ist die Aussicht, mich mit jungen, intelligenten Menschen austauschen und messen zu können. Das Leben findet nicht auf dem Golfplatz statt, sondern dort, wo im Team etwas Neues entsteht. Indem ich beim Aufbau eines Unternehmens mitwirke, nehme ich am Leben teil. Das funktioniert nie allein übers Portemonnaie. Auch als Investor und Verwaltungsratspräsident werde ich nur ernst genommen, solange ich relevante Beiträge liefere.

Haben Sie nie daran gedacht, es etwas ruhiger angehen zu lassen?

Zum Glück nicht. Jene, die sich mit 60 ins Privatleben zurückziehen und meinen, das Leben sei nun geschafft, altern viel schneller als die, die sich weiter engagieren. Man kann nicht alles beeinflussen, aber wer das Glück hat, auch im fortgeschrittenen Alter über Energie und einen klaren Kopf zu verfügen, der soll sich biteschön einbringen in die Gesellschaft.

Geht es auch darum, es sich und allen anderen noch einmal zu zeigen?

Wie heisst es im Song von Frank Sinatra? «I get no kick from champagne!» Erfolg ist auch eine Droge. Wer Erfolg hatte, will mehr davon. Das gilt auch für Investitionen. Mit jeder Investition geht man ein Risiko ein - nur eines von zehn Start-ups ist erfolgreich. Umso grösser ist der Kick, wenn es gelingt, im richtigen Moment mit einem starken Team eine Idee zum Fliegen zu bringen. Auch der beste Manager oder Unternehmer hat das nie völlig im Griff. Man sollte sich nie einbilden, man sei der einzige Vater des Erfolgs.

Laut «Bilanz» umfasst Ihr Vermögen 250 bis 300 Millionen Franken. Gehört es auch zum Kick, diesen Reichtum immer noch weiter zu vermehren?

Woher die «Bilanz» das wohl weiss? Ich selber bin da weniger gut im Bilde. Für mich gilt: Wer sein Vermögen genau beziffern kann, ist nicht wirklich reich. Das sind ja alles Bewertungsfragen. Ein Hotel ist so viel wert, wie ein Käufer zu zahlen bereit ist. Ein Start-up kann den Besitzern grossen Reichtum oder grosse Verluste beschieren. Für mich ist der Wohlstand ein Nebenprodukt dessen, was ich aus Leidenschaft getan habe.

Wie kamen Sie 2006 zur Högendorfer Medizintechnik-Firma Sensile Medical, bei der Sie Mehrheitsaktionär und VR-Präsident sind?

Benno Zehnder, ein Geschäftspartner, den ich aus gemeinsamen Zeiten bei Metro kannte, überzeugte mich, bei Sensile einzusteigen. Damals hat das kleine Team praktisch noch aus einer Garage heraus gearbeitet. Ich war überzeugt vom Produkt, vom Marktpotenzial und vom Team um Derek Brandt, den wir als CEO gewinnen konnten.

Wie werden die Mikropumpen eingesetzt, die Sensile Medical entwickelt hat?

Typische Anwendungsfelder sind zum Beispiel Diabetes, multiple Sklerose, Par-

kinson und Schmerztherapie. Dank höchster Genauigkeit und Zuverlässigkeit ist die Sensile-Pumpe ideal geeignet für anspruchsvolle Anwendungen in der Humanmedizin, konkret für die Injektion von flüssigen Medikamenten. Sie kann sehr unterschiedliche Flüssigkeitsmengen über längere Zeit kontrolliert abgeben - von einer Träne bis zu einem Liter während mehrerer Stunden. Wir haben hier technologisch neue Massstäbe gesetzt und die grösste Innovation der letzten 20 Jahre geschafft, wie uns Fachleute attestieren. Sie beinhaltet auch eine sensationelle Preis-Leistung-Performance.

Sensile Medical beschäftigt 60 hoch qualifizierte Mitarbeiter, der Markteintritt ist aber erst für nächstes Jahr geplant. Haben Sie die zwölfjährige Entwicklungszeit finanziert? Nein, ich verfüge nicht über unerschöpfliche Mittel. Sensile ist von ihren Aktionären finanziert und hat keine Bankschul-

“
Das Leben findet dort statt, wo im Team etwas Neues entsteht.

den. Heute finanziert sich die Gesellschaft massgeblich durch die Entwicklungsaufträge für ihre industriellen Auftraggeber. Sie wird schon in diesem Jahr nahezu die Gewinnschwelle erreichen. Im nächsten Jahr wird die Bilanz positiv sein. Der Markt für Mikropumpenanwendungen ist immens gross. Für einige Anwendungen werden jährlich bis zu 100 Millionen Pumpen benötigt.

Sensile Medical ist vorgestern am Swiss Technology Award als Sieger in der Kategorie «Innovation Leader» ausgezeichnet worden. Welches war nebst den vielen Millionen Ihr wichtigster Beitrag zu diesem Erfolg? Fungierten Sie als Türöffner?

Nein. Die Unternehmensleiter meiner Zeit sind heute alle längst Pensionäre, viele weilen nicht mehr unter uns. Es braucht auch gar keinen Türöffner in dieser Branche. Die Anzahl potenzieller Kunden ist überschaubar, die wissen längst, was wir machen, mit den meisten stehen wir im Kontakt. Wir arbeiten im Team und mit einer klaren Rollenverteilung. Ich bin der Primus inter Pares und entscheide mit bei Budgets, Businessplänen und strategischen Entscheidungen. Manchmal bin ich auch der schnelle Weg zu Geld. Ein wichtiger Entscheid war, dass wir nicht selber produzieren, sondern ein reines Entwicklungsunternehmen sind. Da braucht es exzellentes Teamwork. Ich bin stolz auf die Innovationskraft unserer Firma, wir haben mehr als 100 Einzelpatente in 37 Patentfamilien.

Wann haben Sie gemerkt, dass Sie andere Menschen führen können?

Ich war schon in der Schule ein informeller Anführer - ein Chef ohne Mandat sozusagen. Als ich 14-jährig war, starb mein Vater, was sicher dazu führte, dass ich früh erwachsen wurde und lernte, mich durchzusetzen. Ich war ja auch das jüngste von sechs Geschwistern, da muss man sich seinen Platz erkämpfen. Nach dem Studium übernahm ich bei IBM in jungen Jahren viel Verantwortung. Vermutlich hätte ich auch dort Karriere gemacht, aber dann holte mich Otto Beisheim zu Metro.



Foto: Urs Jaudas

Diese Woche

Orlando



www.orlando.derbund.ch

Sie wurden mit 35 Jahren Chef dieses Handelskonzerns.

Moment, das war 1970 kein Konzern, sondern ein Cash-and-Carry-Unternehmen, ein Abholmarkt. Wir waren auch dort ein eingespieltes Team, das über Jahrzehnte stabil blieb. Während meiner Jahre wuchs das Unternehmen von 1 Milliarde D-Mark Umsatz auf über 100 Milliarden respektive über 60 Milliarden Euro.

Die «Süddeutsche Zeitung» schrieb, Sie hätten das mit drei Tugenden erreicht: strategischem Geschick, List und harten Ellbogen. Einverstanden?

Nein, List gehört nicht zu meinem Charakter. Ich war immer geradlinig, schnörkellos und transparent. Natürlich braucht es auch harte Ellbogen. Ganz oben wartet niemand auf Sie. Diese begehrten Positionen müssen erkämpft werden. Deshalb sitzen in der Regel nicht die intelligentesten Köpfe in den Chefetagen, sondern jene, die über eine überdurchschnittliche Durchsetzungsstärke verfügen.

Man könnte auch sagen: jene, die zu Egoismus, Selbstüberschätzung und Skrupellosigkeit neigen.

In jeder Karriere spielt auch der Wille zur Macht eine entscheidende Rolle. Macht ist nichts Anrüchiges, solange sie nicht missbraucht wird. Natürlich findet man in den Vorstandsetagen mehr Menschen, die machtbewusst sind, als im Durchschnitt unserer Bevölkerung. Und natürlich gibt es Konzernchefs, die meinen, zwischen ihnen und dem lieben Gott gäbe es nichts. Aber das ist nicht die Regel.

Sie spielen auf eine Aussage von Ron Sommer an, dem früheren Chef der Deutschen Telekom.

Er hat das einmal in einem Interview so formuliert. Auch in der Schweiz gab es solche Fehlentwicklungen. Übertriebene Eitelkeit ist eines der grössten Übel in den Chefetagen. Ich bin überzeugt: Durch Eitelkeit sind mehr Wirtschaftsgüter vernichtet worden als durch klassische Fehlentscheidungen.

Seit Wochen erschüttert der VW-Abgasskandal die Wirtschaft. Bei der UBS verzockte angeblich ein Einzelner 4,9 Milliarden Euro. Die Chefs wussten offiziell in beiden Fällen von nichts. Was läuft falsch in solchen Konzernen?

Die Gesetze, nach denen unsere Unternehmen zu organisieren sind, stammen aus einer Zeit, als Giganten in der Größenordnung heutiger Multis nicht einmal vorstellbar waren. Die Väter dieser Unternehmensverfassungen dachten an Unternehmen, die von Eigentümern und individuell erkennbaren Kapitalgebern direkt oder indirekt kontrolliert werden. Diese wählten Vorstände, die in ihrem Sinne ihre Unternehmen führten. Sie trugen das wirtschaftliche Risiko. Diese Welt existiert nicht mehr.

Was hat das mit den jüngsten Skandalen zu tun?

Heute werden diese Giganten von Managern geführt, die, ohne eigenes Geld zu riskieren, agieren, als seien sie die Eigentümer. Es gibt keine Eigentümer mit wirkungsvollem Einfluss mehr. Private Eigentümer sind an diesen Multis mit prozentual so geringen Anteilen engagiert, dass das Management sie nicht wahrneh-

men muss. So kontrollieren – vereinfacht gesagt – Manager Manager. Das ist die Ursache vieler Fehlsteuerungen. Sie glauben doch nicht im Ernst, dass der Aufsichtsrat die Manager eines Weltkonzerns kontrollieren kann, wenn er sich fünf- oder sechsmal im Jahr trifft. Es fehlt an wirkungsvoller Kontrolle, gemacht wird, was das Management für richtig hält.

Erwin Conradi, der Metro zur zweitgrössten Handelsgruppe der Welt ausgebaut hat, plädiert also für kleinere Unternehmen.

Wir hatten tatsächlich die kritische Grösse überschritten und waren suboptimal strukturiert. Ich hätte diesen Fehler gerne korrigiert, die zentralistischen Konzernstabsstellen aufgelöst und autonome, selbstständig operierende kleinere Einheiten gebildet, aber ich bekam nicht mehr die Gelegenheit dazu.

Für Aussenstehende ist nach wie vor unklar, warum sich Ihr Mentor Otto Beisheim von Ihnen abgewendet hat. Im Jahr 2000 wurden Sie als Konzernchef ersetzt, danach führten Sie noch vier Jahre die Familienholding. 2004 hat er Sie abrupt entlassen und in der Folge nie mehr kontaktiert. Was ist damals passiert?

Darüber möchte ich mich nicht äussern, es ist mir auch bis heute nicht ganz klar. Meine Zeit bei Metro war höchst spannend. Ich habe in 35 Jahren gemeinsam mit meinem Team die Metro zu dem gemacht, was sie bei meinem Abgang war: das zweit- oder drittgrösste Handelsunternehmen der westlichen Hemisphäre und das mit der grössten internationalen Präsenz. Es ist wie bei einem guten Konzert: Auch wenn der Schluss-

“
In der Chefetage sitzen selten die intelligentesten Köpfe.

akkord einige Misstöne enthielt, bleibt doch die Qualität eines guten Konzerts als nachhaltiger Eindruck.

Aber der Schlussakkord dürfte den erfolgsverwöhnten Erwin Conradi schmerzhaft getroffen haben.

Das abrupte Ende der Zusammenarbeit tat weh, keine Frage. Richtig schmerzhaft wurde es für mich, als ich wenige Wochen später erfuhr, dass meine Frau todkrank war. Wir kannten uns seit dem 9. Lebensjahr, waren 60 Jahre zusammen. Vom Moment der Diagnose an hatte ich eine neue Aufgabe, die mich mehr forderte als alles andere. Ich stellte mein Leben komplett um, betreute sie fünf Jahre lang zu Hause, sodass sie nicht einen Tag im Krankenhaus verbringen musste. Das brachte mich physisch und psychisch an meine Grenzen. Als Manager hat man vergleichsweise viele Dinge im Griff oder kann darauf Einfluss nehmen, an der Seite eines schwer kranken Menschen ist man ohnmächtig.

Haben Sie in dieser Zeit bereut, nicht mehr Zeit mit Ihrer Frau verbracht zu haben?

Bei mir kam der Beruf mit Ausnahme dieser letzten gemeinsamen Jahre tatsächlich immer an erster Stelle. Meine Frau hat diesen Lebensentwurf mitgetragen. Sie hat auch dafür gesorgt, dass ich nicht abhob, wenn es gut lief. Ich weiss aber, dass meine Frau meine Karriere auch immer skeptisch gesehen hat und sich gewünscht hätte, dass mehr Zeit für Gemeinsames bliebe. Der Begriff Work-Life-Balance hatte zu meiner Zeit noch nicht Konjunktur. Wenn mir ein Manager bei Metro gesagt hätte, er möchte um 18 Uhr den Kleinen ins Bett bringen, hätte ich ihm geantwortet: «Tun Sie das gerne, aber nicht bei uns.» Heute wäre das vermutlich nicht mehr möglich, ohne dass ich zuletzt alleine dastünde. Wie die Wirtschaft das auf Dauer bei der massiven Konkurrenz aus Asien in den nächsten Jahrzehnten durchstehen wird, bleibt abzuwarten. Und es muss sich erst noch herausstellen, ob die jetzt nachwachsenden Kinder die besseren Menschen werden.

Leitartikel Die offene Gesellschaft muss sich durch regen Austausch selber überwachen. Sonst ist unsere Multikulti-Offenheit nur eine Pose. *Patrick Feuz*

Hinschauen, notfalls verpetzen

Kracht es auf der Welt, nehmen wir Anteil – und trösten uns gewöhnlich mit der Einschätzung, so etwas könne in der Schweiz nicht passieren. Nach dem Massaker von Paris fällt das schwerer als sonst. Auch Experten, die nicht als professionelle Schwarzmalerei und Panikmacher bekannt sind, weisen darauf hin, dass die Schweiz im Angesicht des IS-Terrors kein Spezialfall sei, wenn auch deutlich weniger gefährdet als andere Länder. Immerhin 71 Personen aus der Schweiz sind laut offiziellen Angaben in den Jihad, den Heiligen Krieg, gezogen. Sie sind bei uns aufgewachsen oder haben sich hier längere Zeit aufgehalten. Auch bei uns gibt es also Muslime, die sich radikalisieren und zum Töten und Sterben bereit sind.

Muhamed Velic, der Imam von Sarajevo, hat diese Woche öffentlich dazu aufgerufen, islamistische Prediger wie Drogendealer bei der Polizei zu verpetzen, weil sie die Menschen mit falschen Fahrkarten ins Paradies lockten. Solche Muslime seien «Höllenhunde». Der wütende und traurige Mann appellierte an die Gläubigen, mutig und lautstark gegen die Fanatiker vorzugehen. Ein radikalisierte Muslim hatte zuvor zwei Soldaten der bosnischen Armee erschossen und sich danach selber getötet.

Das Anliegen des bosnischen Imams muss das unsere sein. Zu glauben, in der Schweiz gebe es keine Hassprediger, wäre leichtsinnig. So liegen etwa starke Hinweise auf gefährliche Prediger-Umtriebe in einem islamischen Kulturverein in Winterthur vor. Die meisten bekannten Fanatiker wurden in der Schweiz laut Behörden aber im Internet verdorben. Wo auch immer: Verführer und Verführte müssen möglichst früh gestoppt werden, das müssen sich alle wünschen.

Muslime in der Pflicht

Dass der Bundesrat jetzt prüft, für mögliche Terror-Notfälle den Geheimdienst und die Bundespolizei aufzusto-

cken, ist gut und recht. Aber auch die Zivilgesellschaft muss mithelfen, damit die Schweiz sicher bleibt. Zwar gibt es keine mit dem Ausland vergleichbaren Parallelgesellschaften und auch keine Ausländerviertel, wo sich die Polizei nicht mehr hintraut. Aber auch in der Schweiz leben Muslime, die wenig Austausch mit Nichtmuslimen haben,

Auch in der Schweiz gibt es Muslime, die zum Töten und Sterben bereit sind.

kaum Deutsch sprechen und wenig von unseren westlichen Werten halten.

Muslime müssen künftig engagierter hinschauen, was sich in ihren Communities abspielt, Problemfälle thematisieren und notfalls die Behörden einschalten. Die meisten Muslime, die bei uns leben, haben nichts mit dem Islamischen Staat (IS) und anderen Terroristen am Hut. Mit falschen Loyalitäten schaden sie aber nur sich selber.

Wer darin einen inakzeptablen Aufruf zur Denunziation sieht, erkennt, was sich für die offene europäische Gesellschaft zusammenbrauen könnte. Wiederholt sich anderswo das wahllose, aber koordinierte Töten, das Paris erlebt hat, besteht die Gefahr, dass wir bald viele Freiheiten opfern müssen, die wir noch heute so schätzen. Freiheitliche Gesellschaft ist nicht mit gesellschaftlichem Laisser-faire zu verwechseln. Die offene Gesellschaft muss sich für die Menschen, die in ihr leben, interessieren, sich mit ihnen

auseinandersetzen – und sich auf diese Weise selber überwachen.

In der Pflicht sind nicht nur die Muslime, auch wir müssen uns stärker mit ihnen befassen. Sonst ist die multikulturelle Offenheit, die viele für sich beanspruchen, nichts als selbstgefällige Pose und Gleichgültigkeit. Lehrpersonen, Trainer, Bekannte und Nachbarn sollen bei Verdacht auf Radikalisierung gleich reagieren wie bei vermutetem Kindesmissbrauch oder Drogenelend – die Kesb ist auch da, um fanatisierte muslimische Jugendliche zu stoppen.

Lange vor der Radikalisierung gibt es Spannungen, die im Aufeinandertreffen verschiedener Religionen und Kulturen gründen. Im Alltag ist es häufig die Rolle der muslimischen Frau, die zu handfesten Konflikten führt. Besonders fundamentalistische Positionen können ein Hinweis sein, dass jemand in den Fanatismus abrückt. Es ist Unsinn, wenn in falsch verstandener Liberalität faktisch gefordert wird, möglichst wegzuhören und wegzusehen. Wir können uns das gar nicht leisten. Denn die Schweiz ist ein Einwanderungsland, wird es bleiben und in einigen Jahren noch weit vielfältiger und muslimischer sein als heute.

Anzeige

sfb So erlangst du deinen
Erfolg

sfb Bildungszentrum
 Höhere Fachschule
 Zentrum Bern
 Industriestrasse 1
 3052 Zollikofen
 031 922 29 40
 info@fbn.ch
 www.sfb.ch