Andreas Gerber (links) und Markus Bigler in Büren an der Aare.
Das Unternehmen verwendet fast zu 100 Prozent Fleisch von Schweizer Herkunft.

In Büren geht es um die Wurst

Ein Industriebetrieb mit zehn Aktionären. Alle sind Familienmitglieder, haben aber nicht durchwegs dieselben Bedürfnisse. Wie führt man eine solche Konstellation reibungslos in die Zukunft? Markus Bigler, angehender CEO der Bigler AG Fleischwaren, und Andreas Gerber, Leiter KMU-Geschäft Schweiz der Credit Suisse, über die Kunst des strategischen Dialogs.

— Mariska Beirne

Herr Gerber, vor 20 Jahren waren Sie für die Credit Suisse Kundenberater bei der Bigler AG Fleischwaren, inzwischen sind Sie Leiter des KMU-Geschäfts Schweiz. Bei der Bigler AG ist die Zeit aber auch nicht stehen geblieben, seit Sie letztes Mal hier waren?

Andreas Gerber (AG): Das kann man so sagen! Als ich das Unternehmen 1997 kennenlernte, war es ein gewerblich orientierter Familienbetrieb – damals schon mit etwa 200 Mitarbeitenden. Es war ein Unternehmen, das gute Zahlen schrieb, aber räumlich aus allen Nähten platzte. Ich muss gestehen, ich war anfangs erstaunt, wie gut die Bigler AG funktionierte, obwohl alles so eng war. Gerade auch deshalb konnte ich mir vorstellen, dass dieser Betrieb mit mehr Platz, Automatisierung und effizienteren Prozessen das Potenzial haben würde, sich sehr positiv zu entwickeln. Wir begleiteten damals den Betrieb beim Ausbau, und heute bin ich von diesem topmodernen Unternehmen beeindruckt.

Markus Bigler (MB): So ist es, wir haben in dieser Zeit den Sprung vom grossgewerblichen zum industriellen Fleischverarbeiter geschafft. Heute beschäftigen wir rund 650 Mitarbeitende, und der Betrieb ist modern und automatisiert. Ohne Computersteuerung würde unsere Logistik nicht mehr funktionieren – zumal bei einem fleischverarbeitenden Betrieb die Frische und der rasche Umschlag sehr wichtige Kriterien sind.

AG: Eure Produkte sind heute also viel schneller beim Kunden als früher?

MB: Ja, das ist so: Seit 2006 produzieren wir auch Sandwiches und Convenience Food, seit Mitte 2017 in einem eigens dafür erbauten Produktionsgebäude. Die Sandwiches haben eine kurze Haltbarkeit und müssen rasch beim Kunden sein. Bei den klassischen Fleischwaren geht die Tendenz dahin, dass die Lagerhaltung immer weniger beim Kunden liegt, sondern bei uns, dem Hersteller. Zudem wird häufiger bestellt. Während eine Metzgerei früher einmal täglich eine Bestellung tätigte, ruft sie heute bis zu achtmal an, je nach Bedarf. Dies macht das Lagermanagement anspruchsvoller.

AG: Bei euch wird noch angerufen?

MB: Ja, einige Kunden bestellen sogar noch per Fax. Wir decken die ganze Palette der Kommunikation ab (lacht).

Kommunikation ist ein interessantes Stichwort: Die fleischverarbeitende Industrie und eine Bank, das sind zwei ganz unterschiedliche Welten. Versteht die Credit Suisse, was Sie bewegt?

MB: Das ist jetzt aber eine heikle Frage. Nein, im Ernst: Ich erwarte nicht, dass ein Aussenstehender unser Geschäft bis ins letzte Detail versteht. Aber jeder unserer Credit Suisse Kundenberater hat sich sehr ins Zeug gelegt, um den Markt, die Produkte und unsere betrieblichen Abläufe zu verstehen – es waren in den letzten 20 Jahren übrigens nur drei Kundenberater – also kein ständiger Wechsel, sondern Kontinuität. Auch das ist ein wichtiger Faktor, um Vertrauen aufzubauen.

AG: Kontinuität sehe ich zwar auch als wichtigen Faktor, aber ich behaupte, dass die Stärke unserer Kundenberater genau eine andere ist: Dass sie nämlich in relativ kurzer Zeit wissen, wie ein Betrieb tickt und wie sie sich das Vertrauen der Führungsverantwortlichen verdienen. Das gelingt, indem sich diese Berater wahrhaftig für ihre Kunden interessieren. Anhand von intensiven Gesprächen, ihren Erfahrungswerten und natürlich der Unternehmenszahlen sind

sie relativ schnell in der Materie drin. Zudem bleiben die meisten Credit Suisse Kundenberater tatsächlich viele Jahre in ihrer Position.

MB: Was mir im Umgang mit unseren Kundenberatern immer wieder auffällt: Diese Bank denkt unkonventionell und zieht auf der Suche nach Lösungen immer sehr offen alle möglichen Optionen in Betracht. Da funktionieren wir sehr ähnlich.

Die Bigler AG hat kürzlich ein Nachfolge- und Umstrukturierungsprojekt abgeschlossen und dabei sehr eng mit der Credit Suisse zusammengearbeitet. Worum ging es genau?

MB: Wir sind ein echtes Familienunternehmen, das heisst, unser Aktionariat besteht aus zehn Familienmitgliedern. Mein 15 Jahre älterer Bruder ist zurzeit noch CEO, kommt jetzt aber ins Pensionsalter. Ich werde seinen Posten übernehmen, sobald sein Sohn für meinen aktuellen Posten als CFO eingearbeitet ist. Die Mehrheit der Aktionäre gehört der dritten Generation an, und die vierte Generation ist, wie erwähnt, auch schon operativ tätig. Durch das Wachstum der Familie wurde das Aktionariat grösser, und es stellte sich die Frage: Wie weiter mit dem Familienunternehmen? Wollen wir eigenständig bleiben oder gibt es andere Optionen? Nach ersten Gesprächen in der Familie war uns bald klar, dass wir Partner brauchen, die Erfahrung haben mit solchen Konstellationen und von der Materie etwas verstehen.

Es war aber nicht von Anfang an klar, dass die Credit Suisse mit dem ganzen Projekt beauftragt werden würde: Sie haben im Vorfeld einen Wettbewerb mit drei Teilnehmern veranstaltet. Womit hat die Credit Suisse überzeugt?

MB: Alle drei Institutionen hatten im Vorfeld die Möglichkeit, mit uns und den einzelnen Familienmitgliedern zu sprechen, alle hatten dieselben Informationen. Auch bei unserer Hausbank Credit Suisse war es übrigens so, dass hier mit Nachfolgespezialist Toni Neuhaus jemand ins Spiel kam, den wir bis zu diesem Zeitpunkt nicht kannten. Er suchte sehr intensiv das Gespräch mit jedem Einzelnen der zehn Aktionäre – in der Realität waren es nahezu 20, denn die Ehepartner redeten hier natürlich auch mit (lacht). Nachdem an einem Samstagmorgen jeder der drei Bewerber seinen Pitch vor dem versammelten Aktionariat vorgetragen hatte, verabschiedeten sie sich, und wir stimmten in der Familie ab. Die Wahl fiel ohne grosse Diskussionen auf die Credit Suisse. Die Gründe dafür waren ganz unterschiedlich. Aber insgesamt hat unsere Hausbank klar ihre Professionalität zum Ausdruck gebracht und uns gezeigt, dass sie uns als Partner begleiten kann. Mich persönlich überzeugte der Ansatz der Credit Suisse, dass es in erster Linie um den Fortbestand der Firma geht und erst danach um die einzelnen Interessen und Bedürfnisse der Aktionäre.

AG: So eine Nachfolgelösung – bei der Bigler AG war sie ja zusätzlich mit der Neuorganisation des Unternehmens verbunden – ist immer auch eine grosse Chance für operativ tätige Aktionäre, mal einen Schritt zurückzutreten und das ganze Gefüge mit den Augen der Bank von aussen zu betrachten, Prioritäten festzulegen und Themen anzusprechen, die bisher nicht im Vordergrund standen.

Kamen bei Ihnen auch solche ungewohnten Themen auf?

MB: Aber ja! Wir haben als Familie zum ersten Mal wirklich von Geld gesprochen. Gewiss war Geld vorher schon Thema – im Sinne des Geschäftsergebnisses oder anstehender Investitionen –, aber so gut wie nie im Zusammenhang mit Aktien und uns persönlich.

AG: Und nun ging es plötzlich um die persönliche Finanzplanung und alle damit verbundenen Themen: Vorsorge, Erbschaftsthemen, Eheverträge …

MB: Genau. Die Bank zog für all diese Fragen ihre internen Experten hinzu oder empfahl uns externe. Wir mussten uns erst ein wenig an diese Themen gewöhnen. Die Credit Suisse hat uns dabei echt begleitet, indem sie einfach da war und eher zurückhaltend ihre Dienste anbot, wenn sie gefragt war. Gleichzeitig hielt Toni Neuhaus immer die Fäden in der Hand und führte uns von einem Meilenstein zum nächsten. Am Ende fanden wir als Familie zu dem Entscheid, als unabhängiges Familienunternehmen in die Zukunft zu gehen. Wir als dritte Generation haben dafür gesorgt, dass das Geschäft in die vierte Generation

«Wir haben als Familie zum ersten Mal wirklich von Geld gesprochen. Gewiss war Geld vorher schon Thema – im Sinne des Geschäftsergebnisses oder anstehender Investitionen –, aber so gut wie nie im Zusammenhang mit Aktien und uns persönlich.» — Markus Bigler

Dank der Investition in ein neues Produktionswerk sei Bigler auch im wachsenden Convenience- und Food-to-go-Markt gut positioniert, erläutert Markus Bigler seinem Gesprächspartner Andreas Gerber.

geführt werden kann. Das war vorher immer latent im Raum gestanden. Zusammengefasst würde ich sagen, dass wir gestärkt aus dem Prozess hervorgegangen sind: als Management, als Aktionäre und als Familie. Das ist enorm wertvoll.

AG: Dieser Betrieb hat sich, nicht nur was seine Grösse angeht, unglaublich entwickelt. Die Bigler AG hat uns zwar immer sehr nah an sich herangelassen, aber – und das ist ganz wichtig – das Unternehmen blieb finanziell immer unabhängig. Das bedeutet: Die Entscheidungen fällten am Ende immer die Biglers. Wir hatten dabei oft die Rolle des strategischen Beraters, insbesondere während der wichtigen Phasen des grossen Wachstums durch Automation vor 20 Jahren und jetzt beim Nachfolgeprojekt.

Ein Blick in die Zukunft – wo sehen Sie die Bigler AG Fleischwaren in den kommenden Jahren?

MB: Ein solches Wachstum wie in den vergangenen Jahren wird sich vermutlich nicht wiederholen, was mich aber nicht traurig stimmt. Wir werden bestimmt nicht stehen bleiben, das entspricht nicht unserem Naturell. Wir wollen uns weiterentwickeln: es macht uns Spass, uns immer wieder neu zu erfinden, wie mit dem neuen Convenience- und Food-to-go-Werk.

AG: Ihr seid ja auch sehr innovativ, was eure Produkte angeht: Da gibt es immer wieder Neuerungen.

MB: Das stimmt, manchmal sind es auch nur kleine Innovationen wie eine klügere Verpackung oder eine Rezepturverfeinerung. Gleichzeitig sind wir ein Unternehmen mit einer über 70-jährigen Geschichte, und eine Portion Tradition gehört eben auch zu uns. Diese Wurzeln wurden uns beim Nachfolgeprozess richtig bewusst, und wir setzen seit einem Jahr auch in der Werbung ganz bewusst darauf. Es ist doch eigentlich beruhigend: Wir können erfinden, was wir wollen, beim Wurstsortiment beispielsweise führen immer dieselben die Hitparade an: Auf Platz 3 das Wienerli, auf Platz 2 die Kalbsbratwurst und auf Platz 1 natürlich der Cervelat.

Lesen Sie im Onlineporträt mehr über das Wachstum der Bigler AG:

credit-suisse.com/unternehmer

Bigler AG Fleischwaren

Die Bigler AG Fleischwaren ging aus einer 1946 gegründeten Metzgerei hervor. Das Unternehmen ist noch heute vollständig in Familienhand. CEO ist Jürg Bigler, demnächst wird sein jüngster Bruder Markus Bigler die Nachfolge antreten. Die 650 Mitarbeitenden sind am Hauptsitz in Büren a. d. Aare sowie in den Werken in Lyss und Lugano tätig. bigler.ch