



„Unternehmens- und Unternehmerstrategien prägen ganze Volkswirtschaften“

Interview mit Dr. Rüdiger Nabroth, Verwaltungsrat und Senior Partner der Advisio Management Group in Lugano. Von Regula Hürlimann Bernasconi (RHB).

RHB: Geniessen Sie den Luxus, wie hier im The Dolder Grand?

Nabroth: Es ist zugegebenermassen ein sehr eindrucksvolles Ambiente, das ein so traditionsreiches und ehrwürdiges Hotel der absoluten Luxusklasse bietet. Ich persönlich bevorzuge es aber eher familiär und gemütlich, wenn ich auf Reisen bin. Zudem haben wir hier ein restriktives Spesenregime in der Firma, das solchen Luxus nicht zulässt (lacht). Im Ernst: Luxus kann gewiss sehr angenehm sein und ich gönne das absolut neidlos all‘ denjenigen Personen, die sich das wirklich leisten können.

In der Strategieberatung haben Sie es ja durchaus mit Firmen und Personen zu tun, die meist über sehr viel Geld verfügen. Verdirbt Ihrer Meinung nach Reichtum den Charakter?

Das kann man gewiss so pauschal nicht sagen. Ich habe in meinem Leben in der Tat viele Menschen kennenlernen dürfen, die mit ihrem eigenen oder dem ihnen anvertrauten Vermögen sehr verantwortungsbewusst umzugehen wussten und auch angesichts ausserordentlich hoher Summen ihren guten Charakter, bis hin zur Philantropie, bewahrt haben. Gewiss gibt es aber auch für die „Generation nouveau riche“ entsprechende Gegenbeispiele. Unsere Klienten im M&A-Segment sind meist Profis und daher kaum an-

fällig für eine allfällig negative Beeinflussung durch zuviel Geld.

Der Unternehmensbereich „Private Finance & Wealth Management“ adressiert aber auch Privatpersonen, wie Ex-Unternehmer, Ex-Politiker, Privatiers etc. Wie sieht es da aus?

Gewiss haben unsere Berater im Family Office engsten Kontakt zu sehr exponierten Persönlichkeiten mit einem ausgesprochen hohen Bedürfnis an Privacy, Vertraulichkeit und Exklusivität. Bei zahlreichen Asset Allocations und Investments werden von unseren Klienten auch einmal emotional geprägte Entscheidungen getroffen, die wir selbstverständlich respektieren müssen. Über Namen, Details, Summen und über charakterliche Eigenschaften unserer Klienten sprechen wir hingegen grundsätzlich niemals.

Insofern ist die Strategieberatung ein Geschäft, das zu 100% auf Vertrauen basiert?

Ja, das ist mit Gewissheit so. Wenn Berater und Klient nicht uneingeschränktes Vertrauen zueinander aufbauen können, wird eine glückliche und erfolgreiche Kundenbeziehung nicht entstehen können. Dazu sind unsere Beratungsdienstleistungen zu spezifisch, da uns immerhin geschäftliche und private Geheimnisse im Rahmen eines Mandats anvertraut werden, deren Weitergabe existenzielle Folgen für den Klienten und



dessen Unternehmung sowie für die dort tätigen Mitarbeitenden samt deren Familien haben können. Ohne Übertreibung möchte ich behaupten, dass die Transaktionen, welche wir mit unseren Klienten gestalten dürfen, durchaus kleine Mosaiksteinchen eines gesamten Grossen bilden, womit unsere Strategien für Unternehmen und Unternehmer elementare, wenn auch kleinste Einzelbausteine in einer Volkswirtschaft darstellen können. Wir selbst machen zwar keine Grosstransaktionen im Milliardenbereich. Aber wenn man betrachtet, dass allein die Unternehmenstransaktionen des letzten Jahres, welche Advisio begleitet hat, mehrere hundert Millionen Franken ausmachten, und wenn man dann noch die Volumina der investierten und der re-investierten Mittel hinzuaddiert, kommt man durchaus auf nennenswerte Bruchteile mancher Staatshaushalte. Bei aller gebotenen Bescheidenheit will ich damit nur verdeutlichen, dass wir ausgesprochen stolz sind auf das Vertrauen, das unsere Klienten uns entgegenbringen und wir uns absolut bewusst sind, welche Verantwortung uns daraus erwächst.

Vertrauen muss in der Regel verdient werden und das geschieht nun einmal durch einzelne Menschen. Wie schaffen Sie es, dass bei Advisio ausschliesslich vertrauenswürdige und zuverlässige Personen beschäftigt sind?

In der Tat ist das weder selbstverständlich noch einfach. Wir stellen extrem hohe Anforderungen an Kandidaten und führen detaillierte Kontrollen bei jedem Mitarbeitenden durch. Doch selbst wir mussten es dennoch schon einmal erleben, dass in einer unserer Beteiligungsgesellschaften eine Person beschäftigt war, bei der sich erst spät herausstellte, dass er zum Zeitpunkt der Einstellung im Jahre 1999 eine 2-jährige Haftstrafe auf

Bewährung wegen Veruntreuung und Nötigung verschwiegen hatte. Diese traurige Personalie ist zwar schon viele Jahre her und fand zudem bei einer unserer ehemaligen Tochtergesellschaften in München in der Unternehmensberatung statt, nicht also im Bereich Finance & Wealth der Muttergesellschaft. Zudem konnte der fehlbare Ex-Mitarbeitende auch keine Gefahr für unsere Klienten darstellen, da er glücklicherweise niemals in sensiblen Bereichen eingesetzt war. Durch seine ungetreue Geschäftsbesorgung und neue Unterschlagungen richtete er hingegen bei unserer Tochtergesellschaft einen gewissen Schaden an. Wir hatten damals natürlich unverzüglich unsere Prüfmechanismen an Kandidaten und Mitarbeitende nochmals maximiert und optimiert, so dass derlei Risiken bereits seit vielen Jahren mit absoluter Gewissheit ausgeschlossen werden können.

Nächstes Jahr wird das Unternehmen auf ein Vierteljahrhundert Fimengeschichte zurückblicken können, davon seit 1998 unter der einheitlichen, geschützten Marke Advisio. Welchen wesentlichen Veränderungen war man in dieser Zeit unterworfen und was sind die konkreten Zukunftsplanungen?

Ihre Frage ist sehr komplex, so dass ich mich auf je ein Beispiel beschränken will. So lange und kontinuierlich erfolgreich am Markt der Strategieberatung zu agieren, ist kein Glücksfall, sondern das Ergebnis harter Arbeit und guter, wohl überlegter Entscheidungen. Wir haben die Unternehmensgruppe als Ganzes, sowie jede einzelne Beteiligungsgesellschaft laufend immer strukturell und konzeptionell neu überdacht und den gewachsenen und sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst. Dabei werden zum Beispiel Unternehmensbereiche, die sich strategisch



als nicht tragfähig erweisen, konsequent abgestossen, wie etwa das Cash Management Business im Jahre 2004. Erfüllt eine Beteiligungsgesellschaft unter dem Dach der Holding dauerhaft die Erwartungen nicht, trennt man sich rechtzeitig von solchen Unternehmungen, wie zum Beispiel 2011 von der damaligen Advisio Akademie im Bereich des Know How Transfers. Andererseits sind wir klein und flexibel genug, um auf neue Anforderungen und Chancen unverzüglich reagieren zu können. Die Kreation des Unternehmensbereiches Wealth Management, Private Finance mit seinen individuellen Family Office Strukturen basiert zum Beispiel auf den langjährigen Analyseergebnissen von M&A-Transaktionsprozessen, insbesondere nach dem Verkauf der Geschäftsanteile. Damit haben wir als Strategieberater lediglich den Wertschöpfungsprozess beim Klienten verlängert, indem wir ihn vor und speziell nach der eigentlichen Unternehmenstransaktion nicht alleine lassen, sondern bezüglich Recht, Steuern und Re-Investment engstens betreuen. Dieser Bereich zeigt sich derzeit als enorm wachstumsstark, was die Richtigkeit unserer eigenen Unternehmensstrategie eindrucksvoll unter Beweis stellt.

Wie sieht es denn mit Ihren Mitbewerbern aus? Der Beratungsmarkt ist ja immerhin sehr fragmentiert und nicht nur von seriösen Protagonisten geprägt. Zudem haben die Finanz-, Wirtschafts- und nicht zuletzt die Euro-Krise tiefe Bremsspuren hinterlassen. Mit welchen Erfolgsrezepten behauptet sich Advisio in einem solchen Haifischbecken?

Ein solcher Begriff ist mir entschieden zu reisserrisch. Und unsere Erfolgsrezepte behalten wir besser für uns, ohne sie unseren Mitbewerbern publik zu machen, sondern wir setzen sie ein-

fach nur sehr effektiv bei unseren Klienten ein. In der Tat hat sich der Markt in den letzten 5 Jahren so grundlegend verändert, wie in den 15 davor liegenden Jahren nicht. Unser zentraler Erfolgsfaktor als Strategieberatung ist natürlich jeder einzelne Berater und dessen Qualifikation, Erfahrung und Geschick. Selbstverständlich profitieren unsere Klienten auch von deren hochwertigen, professionellen Netzwerken, was es im Zuge einer institutionalisierten, vielschichtigen Kommunikation ermöglicht, auch komplexeste Fragestellungen in kürzester Zeit zu lösen.

Konkret haben wir wenig eigentliche Mitbewerber, weil kaum jemand diesen speziellen Mix aus Kompetenz und Leistung in unseren relevanten Zielgruppen realisieren kann. Gewiss, Goldman Sachs, UBS, PwC oder Livingstone, um nur wenige zu nennen, machen das Business im Bereich der milliardenschweren Gross- und Grösst-Transaktionen. Das ist nicht unser Metier. Advisio beherrscht hingegen den Mittelstand und die inhabergeführten Unternehmungen. Unsere typischen Transaktionsvolumina liegen zwischen 20 und 200 Mio. Franken, in Einzelfällen gar noch darunter. Das verstehen wir und davon profitieren unsere Klienten gleich mehrfach. Natürlich gibt es im Beratermarkt unzählige selbsternannte Einzelkämpfer. Diese kommen und gehen. Wir hatten beispielsweise in einer unserer Tochtergesellschaften vor einigen Jahren eine junge Beraterin, welche nach kurzer Zeit versucht hatte, sich mit einigen unserer Klienten zu verselbständigen, der Klassiker eben, trotz vertraglicher Schutzklauseln. Bis auf wenige anfängliche Einzelfälle misslang ihr das natürlich gründlich. Kurios war an diesem Fall lediglich, dass diese untreue Ex-Mitarbeitende selbst ausgebildete Juristin war und anschliessend mit anonymen Anzeigen und wahnwitzigen, fal-



schen Anschuldigungen, bis hin zu gezielten Diskreditierungen einzelner Personen, nachträglich vergeblich versuchte, einen Rachezug für ihr selbst verschuldetes Ungemach zu führen. Solche Einzelfälle sind zwar jämmerlich und alle wirklich professionellen, seriösen Klienten wissen, sich davon tunlichst zu distanzieren. Echte Mitbewerber sind solche unseriös agierenden Einzelkämpfer hingegen nicht, zudem die Selbstreinigungskräfte der Märkte über kurz oder lang solche Personen von der Bühne ohnehin verschwinden lassen. Advisio hat in den 2½ Jahrzehnten des Firmenbestehens seine Position gefunden und gefestigt und baut diese kontinuierlich aus. Seriöser Wettbewerb gehört dazu und belebt bekanntlich das Geschäft. Unseriöse Einzelpersonen sind hingegen bedeutungslos.

Als Verwaltungsrat in der Advisio Gruppe haben Sie nicht nur für Klienten und Mitarbeitende, sondern auch speziell für die Aktionäre der Advisio Holding eine besondere Verantwortung und Verpflichtung. Wie wollen Sie einer dauerhaften Erwartung nach Ertragssteigerung gerecht werden?

Seit ich vor vielen Jahren bei Advisio erstmals Verantwortung übernehmen durfte, konnte ich stets mit harter Arbeit, Innovationsfreude, guten Ideen und vor allem mit Unterstützung eines hervorragenden Teams unsere höchst anspruchsvollen Klienten mit einer offenen, kooperativen und vertrauensvollen Beratungsarbeit zufriedenstellen. Diese Politik der Nachhaltig-

keit in der Unternehmensentwicklung respektieren und unterstützen dankenswerterweise unsere Eigentümer. Schnelles Wachstum spielt dabei keine Rolle, sondern Stabilität und Kontinuität. Wir sind ja nicht an der Börse kotiert, wo ein Rekord den nächsten jagen muss, um den Kurs und den Shareholder Value immer weiter nach oben zu treiben. Diese Rechtfertigung für mein Handeln ist beruhigend und sichert damit nachhaltig die Zukunftsentwicklung für die gesamte Unternehmensgruppe.

Das tönt, als wären Sie zufrieden. Werden Sie einmal mit Advisio in Pension gehen?

(Lacht) Solange das Umfeld stimmt, so wie bisher, gibt es aus meiner Sicht keinen vernünftigen Grund, die Kapitansbrücke zu verlassen. Ich weiss nur zu gut, dass zwar manche Positionen womöglich um ein Vielfaches höher dotiert sind. Ob ich diese extrem positive Arbeitsatmosphäre, den maximalen Gestaltungsspielraum, meine ausgesprochen grosse Entscheidungsfreiheit bei gleichzeitig uneingeschränkt grossem Vertrauen seitens der Klienten, Mitarbeitenden und Shareholders hingegen in dieser einzigartigen Konstellation woanders wiederfinde, dürfte eher fraglich sein. Nicht alles im Leben ist mit einem hohen Salär und satten Boni aufzuwerten. Ich bin ein ausgeprägter Familienmensch und eine ausgewogene Work - Life Balance ist ein wesentliches Element meiner Persönlichkeit. Das bin ich nicht zuletzt meinen Kindern, meiner Ehefrau und mir selbst schuldig.

Das Interview mit Rüdiger Nabroth führte Regula Hürlimann Bernasconi anlässlich eines persönlichen Business Lunch im The Dolder Grand in Zürich im März 2013.



Zur Person:

Rüdiger Nabroth wurde 1965 in Frankfurt am Main geboren und wuchs in Kairo und München auf. Nach Maturität und Militärzeit folgten das Universitätsstudium der Informatik und der Betriebswirtschaft sowie die Promotion zum Doktor der Wirtschaftswissenschaften. Bereits studienbegleitend arbeitete er zunächst bei einer mittelständischen Dienstleistungsgruppe, zuletzt als Geschäftsleitungsmitglied, danach als Geschäftsführer einer Unternehmensberatungsgesellschaft in Zürich, Warschau, München und St. Gallen, welche später von der Strategieberatung Advisio übernommen wurde. Nach Führungspositionen in diversen Beteiligungsgesellschaften der Advisio Gruppe übernahm Nabroth die Leitung des gesamten Beteiligungsmanagement für die Advisio Holding und wurde 2009 zum Verwaltungsrat und Senior Partner der Advisio Management berufen. Mit einem multidisziplinären Team aus Ökonomen, Juristen, Management- und Finanzexperten realisiert er internationale Strategieprojekte in Corporate & Private Finance. Schwerpunkte seiner Tätigkeit liegen in den Mergers & Acquisitions und im Wealth Management. Der viersprachige, begeisterte Alpinist ist mit einer selbständigen Goldschmiedemeisterin verheiratet und hat 3 Söhne. Er lebt seit 10 Jahren in der Schweiz und wohnt mit seiner Familie in einem kleinen Dorf in der Nähe von Lugano.

Pressekontakt:

RHB Communications, lic. oec. publ. Regula Hürlimann Bernasconi

Advisio Pressesprecherin

Casella postale 107

6816 Bissone

Switzerland

E-Mail: presse@advisio.com