

[Artikel drucken](#) | [Artikel anhören](#)

Beitrag vom 08.09.2013

«EIN ZWEISTELLIGER MILLIONENBETRAG IST ÜBERTRIEBEN UND NICHT NOTWENDIG»

ANDREAS JACOBS, 50:

«Ich verdiene genug, um meiner Familie ein angemessenes, fantasievolles Leben zu ermöglichen»

Foto: René Ruis

Andreas Jacobs, Präsident der Familienholding Jacobs und von Barry Callebaut, über Managerlöhne, das Teamwork mit seinen fünf Geschwistern, die soziale Verantwortung jedes Bürgers und warum er nicht in die Schweiz ziehen will

Von Cornelia Krause und Victor Weber

«Ah, da kommt ja jemand mehr, als angemeldet war!», sagt Andreas Jacobs und schaut auf den stark gewölbten Bauch der Journalistin. Der Präsident der Familienholding Jacobs verbindet hanseatische Weltläufigkeit mit warmem Humor. Um 5.30 Uhr ist er aufgestanden, um von seinem Wohnort Hamburg nach Zürich zu fliegen, wo der von ihm präsierte Schokoladenkonzern Barry Callebaut angesiedelt ist. Er wollte zu Hause sein, weil der eine Sohn eine Mandeloperation hatte. Ausgleich findet der Unternehmer beim Cellospielen sowie auf dem grossväterlichen Gestüt Fährhof, das zwischen Hamburg und Bremen liegt.

Herr Jacobs, was lernt man im Umgang mit Pferden?

Es gibt viele grosse Konzerne, die ihre Mitarbeiter bei Pferdetrainern schulen lassen. Als Fluchttier reagiert ein Pferd zurückhaltend. Es ist ein Wesen, dessen Vertrauen man erst einmal gewinnen muss.

Wie gelingt das?

Nicht indem man die Dinge macht, die wir als Menschen so gewohnt sind, nach dem Motto: «Ich verlange von dir, jetzt das zu tun.» Tritt man so an ein Pferd heran, läuft es weg. Man muss seine Körpersprache anpassen und das Gruppentierverhalten wecken. Man darf nicht fordernd sein. Etwa frontal auf das Pferd zugehen und ihm in die Augen schauen.

Das ist ja doch recht anders als der Umgang mit Menschen.

Naja, es lehrt einen, seine eigene Körpersprache zu beobachten und zu beherrschen. Sodass man nicht immer nur fordernd, verlangend durch die Welt geht, sondern dass man ein Gruppenverhalten lernen kann, auch über Hierarchiestufen hinweg.

Seit wann reiten Sie?

Seit meinem 5. Lebensjahr. Das liegt in der DNA unserer Familie. Als ich 8 oder 9 Jahre alt war, sind bei uns Mitglieder dreier Generationen zusammen ausgeritten.

Sie leben in Hamburg, arbeiten in Zürich, haben vier Kinder und fliegen viel in der Welt herum. Finden Sie genug Zeit für die Familie?

Es gibt Phasen, in denen ich zu viel arbeite und an meine Grenzen gehe. Doch ich habe eine tolle Frau, die nach den Kindern schaut und ihnen ein Zuhause gibt. Wäre das anders, würde ich sicherlich nicht so arbeiten und leben können. Ich versuche, mir Inseln zu schaffen und immer wieder ein paar Tage nur mit der Familie zu verbringen.

Seit dem Suizid von Swisscom-Chef Carsten Schloter wird viel diskutiert über die Belastung der Wirtschaftsführer. Was ging Ihnen durch den Kopf?

Ich trete häufig einen Schritt zurück und frage mich, ob tatsächlich eine Balance gegeben ist und ob alle in meinem Umfeld ein ausgewogenes Leben haben. Es gibt Phasen, in denen ich drei bis vier Wochen unterwegs bin. Wenn ich dann endlich wieder zu Hause bin, stelle ich fest, dass die Kinder auch ohne mich gut zurechtgekommen sind. Dann sage ich mir: «Hey, du hast sie nicht, damit sie ohne dich leben, sondern als Teil deines Lebens, und du bist Teil ihres Lebens.»

Ist es für Sie als Unternehmer leichter oder schwieriger, mit Druck umzugehen, als für angestellte Manager?

Innerhalb der Unternehmen sind alle einem starken Leistungsdruck ausgesetzt. Man muss sehr stabil sein, um den auszuhalten. Trotzdem wollen wir unseren Kadern bei Barry Callebaut und Adecco viel Freiraum lassen. Damit sie das Gefühl bekommen, selber Unternehmer zu sein: Unternehmer im Unternehmen und nicht Angestellte, die auf Knopfdruck funktionieren. So arbeitet man kreativer und weniger gestresst.

Der Chef von Raiffeisen Schweiz wird kritisiert, weil er ein Sabbatical von zwei Monaten antritt. Nach 13 Dienstjahren muss bei der Genossenschaftsbank jeder Topmanager eine Auszeit einziehen.

Ich habe dafür ein hohes Mass an Sympathie. Barry Callebaut kennt zwar keine Sabbatical-Regelung aber wir haben Verständnis, wenn jemand ein halbes oder ganzes Jahr aussetzen will.

Der Schokoladenkonzern Barry Callebaut hat für 860 Millionen Dollar die Kakaosparte von Petra Foods in Singapur übernommen. Die Börse hat es nicht goutiert.

Mit dieser Akquisition haben wir viele strategische Ziele erreicht. Ich bin sicher, dass auch die Investorenwelt das anerkennen wird. Zur Frage, ob der Preis teuer war oder nicht: Alles, was gut ist, hat seinen Preis. Das erworbene Geschäft ist einzigartig. Deswegen gab es auch andere Unternehmen, die interessiert waren. Wir mussten uns durchsetzen.

Ihr Vater hatte sich schon dafür interessiert.

Ja, er hat die Unternehmung vor 20 Jahren erstmals besucht und den Vater des heutigen Unternehmenslenkers kennen gelernt. Seitdem gibt es eine Beziehung zwischen den beiden Familien. Wir waren immer mit dem Fuss in der Tür und haben viel Geduld aufgebracht.

In Asien ist es besonders wichtig, das Gesicht nicht zu verlieren. Nun hat ein westliches Unternehmen ein asiatisches gekauft.

Es war für John Chuang wie für jeden anderen Unternehmer sicher nicht leicht, sich von der Keimzelle seiner Familienunternehmung zu trennen. Sehr ähnlich wie es meinem Vater sehr schwer gefallen war, die Jacobs Suchard AG zu verkaufen. Aber der Petra-Foods-Eigentümer sagte immer: Wenn ich es verkaufe, dann an euch, weil mein Geschäft bei euch in guten Händen ist und die besten Chancen hat, weiterzublühen.

Wie gross ist die Herausforderung, 2000 Mitarbeiter in Asien von einer schlanken Zürcher Konzernzentrale aus zu managen?

Die Akquisition ist sehr komplementär. Dort, wo Petra Foods aktiv ist, sind wir kaum unterwegs. Die Integration zweier Kulturen ist immer schwierig, aber wir generieren nicht Synergien über Entlassungen, sondern indem wir beispielsweise mehr Volumen, Innovationen sowie stabilere Margen erreichen.

Wird dem Unternehmen also viel Autonomie gelassen?

Ja. Das kombinierte Kakao-Geschäft wird in vielen Bereichen von ehemaligen Petra-Foods-Leuten geführt – eine Integration auf Augenhöhe.

Finanziell wurde die Akquisition unter anderem über eine Kapitalerhöhung gestemmt. Dabei zog die jüngste Generation nicht mit. Die Beteiligungen von Nicolas und Nathalie Jacobs sind deshalb unter die Grenze von 3 Prozent gefallen.

Die Familie ist sich einig, dass bei der Familienholding die 50-Prozent-Schwelle nicht unterschritten wird und dass wir als Familie gesamthaft immer substanziell über 60 Prozent an Barry Callebaut halten wollen. Das ist in Stein gemeisselt. Dass alle Familienmitglieder auch ihr persönliches Portfolio im Auge haben, ist ganz normal.

Über 60 Prozent – sind das nicht zu viele Schokoladeneier im gleichen Korb?

Solange die übrigen Teile unseres Portfolios ähnlich schnell wachsen, ist das kein Problem. Nein, wir fühlen uns sehr wohl mit der Beteiligung, sie hat sich sehr gut entwickelt. Barry Callebaut wird auch in den nächsten Jahren viel Freude bereiten.

Callebaut war ein Überbleibsel aus dem Verkauf der Jacobs Suchard AG. Daraus ist der Weltmarktführer geworden. War da mehr Glück als eine gute Nase im Spiel?

Die verbliebene Unternehmung Callebaut stiess vom ersten Tag an auf eine Marktlücke, nämlich die Herstellung von Industrieschokolade. Mein Vater hat dann Cacao Barry hinzugefügt und damit in die Präsenz in Kakao-Ursprungsländern investiert und die Wertschöpfungskette verlängert. Auf diese beiden Säulen haben wir

uns insbesondere in den letzten sechs Jahren fokussiert und zugleich das Verbrauchergeschäft verkauft. So konnten wir strategisch geplant zum weltgrössten Verarbeiter von Kakao und Schokolade aufsteigen.

Adecco und Barry Callebaut werden vom Familienrat der Jacobs kontrolliert, der wie ein Kaninchenzüchterverein als Verein nach schweizerischem Recht organisiert ist. Ein Anachronismus? Eine Anomalie?

Die Rechtsform ist nicht entscheidend. Die Wahl der Vereinsform hatte juristische und steuerliche Gründe. Letztlich ist es aber entscheidend, dass es ein Gremium gibt, in dem die Familie vereint ist, wo sie wichtige Entscheidungen trifft, aber auch nicht zu stark in die Unternehmen eingreift. Unter dem Verein ist die Jacobs-Familienholding angesiedelt. Dort muss hochprofessionelles Management gesichert sein.

Ihre Stiefmutter Renata Jacobs präsidiert den Familienrat.

Sie geniesst im Clan einen unglaublichen Respekt.

Was schätzen Sie an ihr am meisten?

Sie ist 2008 nach dem Tod unseres Vaters mit sehr viel Leidenschaft und Energie in dessen grosse Fussstapfen getreten. Sie hat uns sechs Kinder zusammengehalten und dafür gesorgt, dass eine gute Kommunikation stattfindet. Sie macht das ausgezeichnet.

Wohl eine wahrlich schwierige Aufgabe.

Wir sind zwar keine verrückten Kinder, aber die Aufgabe ist dennoch nicht leicht. Alle wissen, dass wir das nur als Team schaffen. Wir haben einen natürlichen Weg der Arbeitsaufteilung gefunden. Mein Bruder präsidiert zum Beispiel die Jacobs Foundation, eine Aufgabe, die ihm auf den Leib geschneidert ist. Haben Sie Thomas Manns Familiensaga «Die Buddenbrooks» mehr als einmal gelesen?

(lacht) Nein, einmal. Ein grossartiges Buch. Die Kernfrage für jede Grossfamilie lautet, wie man der nächsten Generation die wahren Werte vorleben kann, damit diese weitergetragen werden. Ich bin erstaunt, wie gut das meinem Vater bei uns geglückt ist.

Welche Rolle spielt Religion in Ihrem Leben?

Mir ist das Thema von klein auf bekannt. Mein Vater war gläubig und hat das als Kirchgänger auch gelebt. Irgendwann im Studium ist mir der Glaube abhandengekommen. Doch in den letzten Lebensjahren meines Vaters habe ich die Religion wiederentdeckt.

Sie haben Ihren todkranken Vater begleitet. Half da der Glaube?

Für ihn war es am schwierigsten. Aber der Glaube hat ihm sehr viel geholfen. Insofern ist Religion für uns relevant geworden und auch ein wichtiges Gesprächsthema.

Es gibt erstaunlich viele Wirtschaftsführer, die sich zur Religiosität bekennen. Früher hat man sich fast dafür geschämt.

Das ist erfreulich. Aber solche Themen dürfen auch privat bleiben.

Schweizer Wirtschaftsführer sind besorgt angesichts antiliberaler Tendenzen und Initiativen. Wie sehen Sie das von aussen?

Ich kann gut nachvollziehen, dass gewisse Löhne als exzessiv empfunden werden. Ein zweistelliger Millionenbetrag ist übertrieben und schlicht nicht notwendig. Aber die Frage ist, wie man zu einer Normalität zurückfindet. Per Gesetz – das wäre der letzte Weg, den ich wählen würde. Gerade 1:12 würde einen enormen Eingriff in die Autonomie jeder Firma bedeuten. Ein Unternehmen muss sich über die Generalversammlung, den Verwaltungsrat und das Management ein eigenes Regulativ geben, wie es die Führung vergütet. Ich habe auch kein Problem damit, dass nun die Abstimmung darüber an der Generalversammlung rechtlich bindend wird.

Da bei beiden Konzernen Ihre Familie dominiert, haben Sie ja nichts zu befürchten.

Bei Adecco haben wir mit einer Beteiligung von unter 20 Prozent alles andere als eine dominante Situation. Aber es geht hier ja nicht um Barry Callebaut und Adecco, sondern um die Schweiz. Ein Autonomieeingriff per Verfassung ist nicht zielführend, wir müssen dafür sorgen, dass sich Verwaltungsrat, Management und Aktionäre selber disziplinieren. Ausserdem wissen wir, dass die Schweiz ein liberaler Wirtschaftsstandort ist, das macht sie attraktiv. Ich baue darauf, dass die Stimmbürger

den Wohlstand nicht unterminieren, indem sie die 1:12-Initiative unterstützen. In diesem Zusammenhang wird viel über Ethik und Gerechtigkeit debattiert, dabei handelt es sich aber oft um Neid- und Umverteilungsdiskussionen.

Der Konzernchef von Barry Callebaut, Jürgen Steinemann, hat angekündigt, im Verwaltungsrat eine Verlegung des Hauptsitzes zur Debatte zu stellen, sollte die Initiative angenommen werden.

Das besprechen wir intern. Warten wir erst einmal ab, was am 24. November herauskommt.

Schweiz und Schokolade bilden in der globalen Wahrnehmung eine Symbiose. Daher könnte es sich Barry Callebaut gar nicht leisten, den Hauptsitz auszulagern.

Mein Vater Klaus Jacobs hat damals aus gutem Grund den Hauptsitz von Barry Callebaut und Adecco in die Schweiz verlegt. Es wäre gar nicht in unserem Interesse, dies zu ändern. Kulturell identifizieren wir uns mit der Schweiz. Wir fühlen uns als Schweizer Unternehmen.

Ihr Vater hat sich hier einbürgern lassen. Warum tun Sie es ihm nicht gleich?

Ich bin in Norddeutschland aufgewachsen und mit einer deutschen Frau verheiratet. Meine Wurzeln sind dort. Wir Jacobs sind seit 500 Jahren eine Bauern- und Kaffeefamilie in Deutschland. Aber ich arbeite schon seit 20 Jahren in der Schweiz und fühle mich hier sehr wohl. Mein Pass ist irrelevant. Ich versuche, das Schöne beider Länder mitzunehmen.

Steuerlich würden Sie doch hier besser fahren.

Ich habe meinen Standort nie von der Frage abhängig gemacht, welche Steuern man zahlen muss.

Jetzt behaupten Sie wohl noch wie Nick Hayek, dass Sie gerne Steuern zahlen.

Nein. Ich bin aber auch nicht jemand, der sich überlegt, wie er die Steuer austricksen kann. Ich halte es für richtig, dass man seinen Beitrag leistet. Ich verdiene genug, um meiner Familie ein angemessenes, fantasievolles Leben zu ermöglichen. Da kann man nur an jeden Bürger appellieren, im Sinne des Gemeinwohls keine Steuern zu hinterziehen.

Hat Sie der Fall Hoeness überrascht?

Es gibt immer Führungspersonen in Wirtschaft, Politik und Sport, auf die man besonders achtet. Dazu gehört auch Herr Hoeness. Darum schlägt sein Fall so hohe Wellen. Solche Menschen haben eine hohe moralische Pflicht, sich korrekt zu verhalten. Jeder Staat hat einen Anspruch auf Steuern. Wenn der Staat allerdings Beweise für Steuerbetrug auf illegale Weise beschafft, dann überschreitet auch er eine Grenze.

Sie sagen auch, es reiche nicht, Steuern zu zahlen. Es gebe weitergehende Pflichten.

Ja, jeder Bürger sollte etwas Weiterführendes für die Gesellschaft leisten. Etwa indem man sich sozial engagiert, seinen Nachbarn oder der Familie hilft. Auch wir haben in der Familie diese Diskussion häufig geführt. Unser Vater hat eine wohlthätige Stiftung gegründet, in die er die Hälfte seines Vermögens eingebracht hat.

Gibt es eine soziale Verpflichtung des Kapitals?

Es gibt für jeden Bürger eine soziale Verpflichtung, an der Gemeinschaft mitzuwirken.

Gibt es ein Recht auf Arbeit?

Es gibt kein Recht auf Arbeit ...

... Sie widersprechen Adecco-Chef Patrick De Maeseneire.

... es gibt kein Recht auf Arbeit, aber Arbeit ist nach der Gesundheit das elementarste Gut. Arbeitslose Jugendliche müssen sich grauenhaft fühlen: Niemand braucht, was sie anbieten. Das ist tragisch. Deswegen ist Arbeitslosigkeit das grösste Problem unserer Gesellschaft. In der Politik wird zu wenig dagegen getan. Europa wird daran weiter kranken.

Mit Adecco sind Sie am Puls der Konjunktur. Sind Sie zuversichtlich, dass es in Europa wieder aufwärtsgeht?

Die Wirtschaft stabilisiert sich. Wir haben bei Adecco ein gutes zweites Quartal geliefert und sind für die nächsten Monate zuversichtlich. Die Frage ist aber: Wird sich das Problem der Arbeitslosigkeit in den südlichen Ländern stabilisieren? Nein. Wir

werden verschiedene Geschwindigkeiten haben und wachsende soziale Unterschiede.

Publiziert am 08.09.2013
von: sonntagszeitung.ch

[Tweet](#)

[Share / Save](#)
