



Teampayer: Roy Nussbaum und Urs Nussbaum führen das Familienunternehmen gemeinsam.

Einsame Spitze oder Co-Leadership?

Äusserst erfolgreich: Die R. Nussbaum AG in Olten setzt auf eine Doppelspitze. Mit Dr. Roy Nussbaum und Urs Nussbaum steuern seit zwei Jahrzehnten zwei Cousins das Familienunternehmen. Keiner der beiden CEOs wollte je alleine den Lead übernehmen. Und heute?

Simone Leitner

Dr. Roy Nussbaum



Urs Nussbaum

Sie halten Traditionen hoch, vertrauen einander, richten den Fokus auf das Familienunternehmen und sind trotzdem innovativ, digitalisierungsfreudig und nachhaltig. Ein Widerspruch? Nicht für die Performance der R. Nussbaum AG, dem führenden Schweizer Hersteller von Leistungen für das Management von Wasser in Gebäuden (Sanitär, Heizung) mit Sitz in Olten. Im Gegenteil: «Traditionen sind ein Privileg, Innovationen die Treiber des Erfolgs.» Eine Werthaltung, die beide Cousins, Roy und Urs Nussbaum, gleichermaßen teilen. Sie führen gemeinsam das Familienunternehmen R. Nussbaum AG in vierter Generation, sind aus demselben Holz geschnitzt, sind eben «Nussbäume». Wie schon ihre Väter, die auch als Doppel-Leader agierten. Die R. Nussbaum AG scheint eine Pionierin zu sein. Erst heute sind grosse Konzerne mit dem Co-CEO-Modell erfolgreich. Exper-

ten haben sich lange überwiegend kritisch zum Co-Leadership geäussert. Zu gross seien das Konfliktpotenzial und das Risiko, dass Entscheidungen nicht schnell genug gefällt werden können.

«Traditionen sind ein Privileg.»

Roy Nussbaum

Nicht bei der R. Nussbaum AG. Bald sind es 20 Jahre her, seit die jungen Ökonomen damals in die Fussstapfen ihrer Väter traten – im Doppelpack. Eine abgekartete Sache? Nein. Diese Nachfolge war nicht seit Kindesbeinen an abgemacht oder gar geschrieben. «Ich verspürte nie

Druck, das Unternehmen übernehmen zu müssen», erzählt Roy Nussbaum, der sich nach seinem Wirtschaftsstudium an der Uni Bern Zeit liess, in den familieneigenen Betrieb einzusteigen. Er wollte seine berufliche Richtung ausloten, Auslandserfahrungen sammeln, verschiedene Unternehmenskulturen kennenlernen und last but not least eine Doktorarbeit schreiben. Urs Nussbaum schaut seinen Cousin an, nickt und sagt, dass es für ihn ähnlich gewesen sei. Auch er, der fünf Jahre jünger ist, studierte an der Uni Bern Wirtschaft. Auch er verspürte keinerlei unangenehme Erwartungen seines Vaters, das Familienunternehmen übernehmen zu müssen. Urs Nussbaum liebäugelte denn auch zwischenzeitlich mit der Fachrichtung IT. Doch es kam anders. Es kam so, wie es die Cousins heute, in der Retrospektive, als Glücksfall bezeichnen. Als die Anfrage kam, ins Familienunternehmen einzusteigen, stimmten beide zu und begannen in verschiedenen Positionen zu arbeiten. Die «Nussbäume», wie Roy Nussbaum die Familienmitglieder liebevoll nennt, «haben alle im Unternehmen einen Werdegang hinter sich, bevor sie eine Führungsposition verantworten.» Im Jahr 2002 war es soweit: Roy und Urs Nussbaum übernahmen die operative Gesamtverantwortung der R. Nussbaum AG. Das Rüstzeug dafür hatten beide, das Vertrauen der Familie und den festen Willen, dieses Unternehmen weiterhin voranzubringen und in eine neue Ära zu führen, sowieso.

Ein Familienunternehmen mit traditionsreicher Geschichte. 1903 gründete das Ehepaar Marie und Rudolf Nussbaum-Bürgi ein Handelshaus für Armaturen und Spenglereiwerkzeug auf dem heutigen Firmengelände mitten in Olten. Vier Generationen und über 100 Jahr später beschäftigt die R. Nussbaum AG rund 450 Mitarbeitende sowie 33 Lernende, generiert 190 Mio. Schweizer Franken Umsatz und gehört zu den führenden Herstellern von Armaturen und Systemen für die Sanitär- und Heiztechnik.

Als Ende 2002 die vierte Generation mit Roy Nussbaum und Urs Nussbaum die operative Gesamtverantwortung als Delegierte des Verwaltungsrates übernahm, waren die beiden CEOs gut vorbereitet. Sie setzten auf Wachstum und hatten Visionen: So entstand 2004 ein automatisiertes Zentrallager, 2009 ein neues Produktionswerk und 2011 das Kundenhaus Optinauta in Trimbach bei Olten.

«Innovationen sind die Treiber.»

Urs Nussbaum

Roy und Urs Nussbaum schauen sich an, lächeln und erinnern sich wortlos an frühere Zeiten. Unverkennbar: Sie kennen sich gut. Sie kennen sich ein Leben lang und mögen sich. Als Kinder sahen sie sich bei traditionellen Familientreffen, als Jugendliche auch mal in der R. Nussbaum AG. Beide haben während den Ferien im Familienunternehmen gejobbt. «Es ist dieses Vertrauen, welches damals und heute alles so enorm vereinfacht», betont Urs Nussbaum. Also nie anderer Meinung? Nie Differenzen? «Meinungsverschiedenheiten bringen das Unternehmen weiter», entgegnet Roy Nussbaum. Wichtig sei einzig, gute Lösungen zu finden. Und Urs Nussbaum ergänzt, dass gerade kontroverse Diskussionen für ihn wertvoll seien.

Beide führen, beide verantworten die Weiterentwicklung der Firma. Aber beide in unterschiedlichen Bereichen. «Das haben wir bei der Nachfolge klar aufgeteilt, die Verantwortlichkeiten entsprechen unseren Fähigkeiten und Inter-

essen», betonen beide. Der Aspekt der Aufgabenteilung und gebündelten Expertise sei bei einer Doppelspitze gegeben.

Das Familienunternehmen ist und bleibt zukunftsorientiert. Die Zahlen sind exzellent. 2017 definierten Roy und Urs Nussbaum eine Wachstumsstrategie. Das Kerngebiet wurde um den Teilmarkt Heizungstechnik erweitert und den drei grossen Branchentrends «Energieeffizienz», «Trinkwasser-Hygiene» und «objektspezifische Leistungen» Rechnung getragen. Aber wie sieht die ferne Zukunft der R. Nussbaum AG aus? Ist die fünfte Generation bereits startklar? Roy sowie Urs Nussbaum schütteln gleichzeitig den Kopf. «Wir haben noch Zeit, sind voller unternehmerischer Pläne und halten es wie unsere Väter: Wir wollen die Kinder nicht unter Druck setzen.» Eines ist aber bei den «Nussbäumen» Gesetz: Wenn eine Generation im Pensionsalter abgibt, heisst dieser Schritt auch: vollständiger Rückzug aus dem Unternehmen. «Das war bei uns 2002 so und wird auch so sein, wenn wir mal übergeben», sagt Urs Nussbaum.

Also haben die Väter nie unliebsame Ratschläge gegeben? «Mein Vater starb leider noch bevor wir übernommen hatten», hält Roy Nussbaum fest. Und Urs Nussbaums Vater, der noch lebt, hat sich mit 65 Jahren konsequent zurückgezogen. Dies, obwohl die vierte Generation noch nicht bereit war. Es wurde eine interimistische Leitung gesucht und ein CEO auf Zeit verpflichtet. Auch diese Lösung zeichnete sich im Nachhinein als Glücksfall aus. Das Ziel der beiden jungen Ökonomen war es, sich im Familienunternehmen einzuarbeiten. So will es die Tradition. Roy Nussbaum betont, dass dieses Unternehmenscredo sehr wertvoll sei. Und in den Augen der beiden «Nussbäume» bis heute an Gültigkeit nicht verloren hat. Und das Alphaspiel, gehört es der Vergangenheit an? Oder würde einer der beiden Cousins die R. Nussbaum AG heute lieber alleine führen? «Nein», antworten sie gleichzeitig. Das Führungsduo sei für beide nach wie vor ideal und entspreche der Unternehmenskultur. Es sei auch ein Stück Lebensqualität. «Ferien können wir sehr entspannt geniessen, da wir uns gegenseitig perfekt vertreten.» Eben ein Tandem mit hohem Führungsverständnis und starken Kompetenzen. ◀

