

# Der Leitwolf.

Von null auf 600 Millionen. Nein, nicht der Traum vom amerikanischen Tellerwäscher. Diese Geschichte ist viel besser. Denn sie zeigt, welche großen Geschäfte sich machen lassen mit nichts als Intelligenz, Mut – und Moral.

Es gibt Männer, die aus dem Nichts kommen. Und aus dem Nichts Firmen-Imperien aufbauen. Leitwölfe.

Es gibt Männer, die angeschlagene Firmen aufkaufen. Und diese innerhalb weniger Jahre in kraft- und renditestrotzende Vorzeige-Unternehmen umwandeln. Erfolgstypen.

Es gibt Männer, die in neue Märkte eindringen, in Windeseile ganze Länder erobern, neue Maßstäbe setzen. Visionäre. Michael Seeber ist ein solcher Mann. Ein Leitwolf. Ein Erfolgstyp. Ein Visionär. Stampfte aus dem Nichts ein erfolgreiches Unternehmen aus dem Boden. Kaufte eine Firma, die vor dem Aus stand, und führte sie an die Weltmarkt-Spitze. Rollte mit alten Produkten und mit neuen Ideen Märkte auf, die heute weltweit zu den zukunftsträchtigsten zählen.

Dabei dürfte dieser Mann, zumindest nach Ansicht der Ärzte, eigentlich gar nicht mehr am Leben sein.

Die Geschichte des Unternehmers Michael Seeber begann mit einem falschen Studium. „Ich habe Jura studiert“, sagt Michael Seeber. „Das war der erste einer ganzen Reihe von Fehlern in meinem Leben.“

Michael Seeber kommt am 19. Mai 1948 in Sterzing, einer winzigen Stadt wenige Kilometer südlich des Brenners in Südtirol, Italien, zur Welt. Sein Vater, Rechtsanwalt, stirbt, als Seeber das Abitur macht, und beeinflusst damit die Studienwahl des Jungen. „Ich dachte, ich müsste die Kanzlei meines Vaters weiterführen“, sagt Seeber.

Bald schon merkt er jedoch, dass die Paragrafen-Reiterei seine Welt nicht ist. „Ich wollte etwas aufbauen“, sagt er. Dazu bekommt er 1973 Gelegenheit. Oder, besser gesagt, er schafft

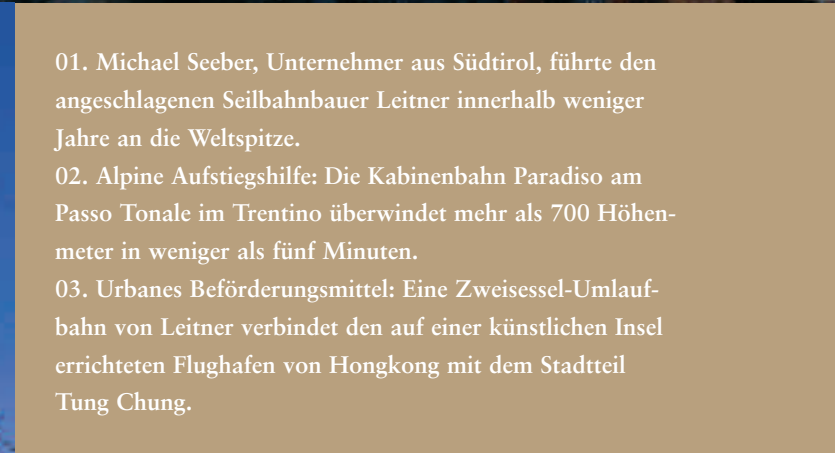
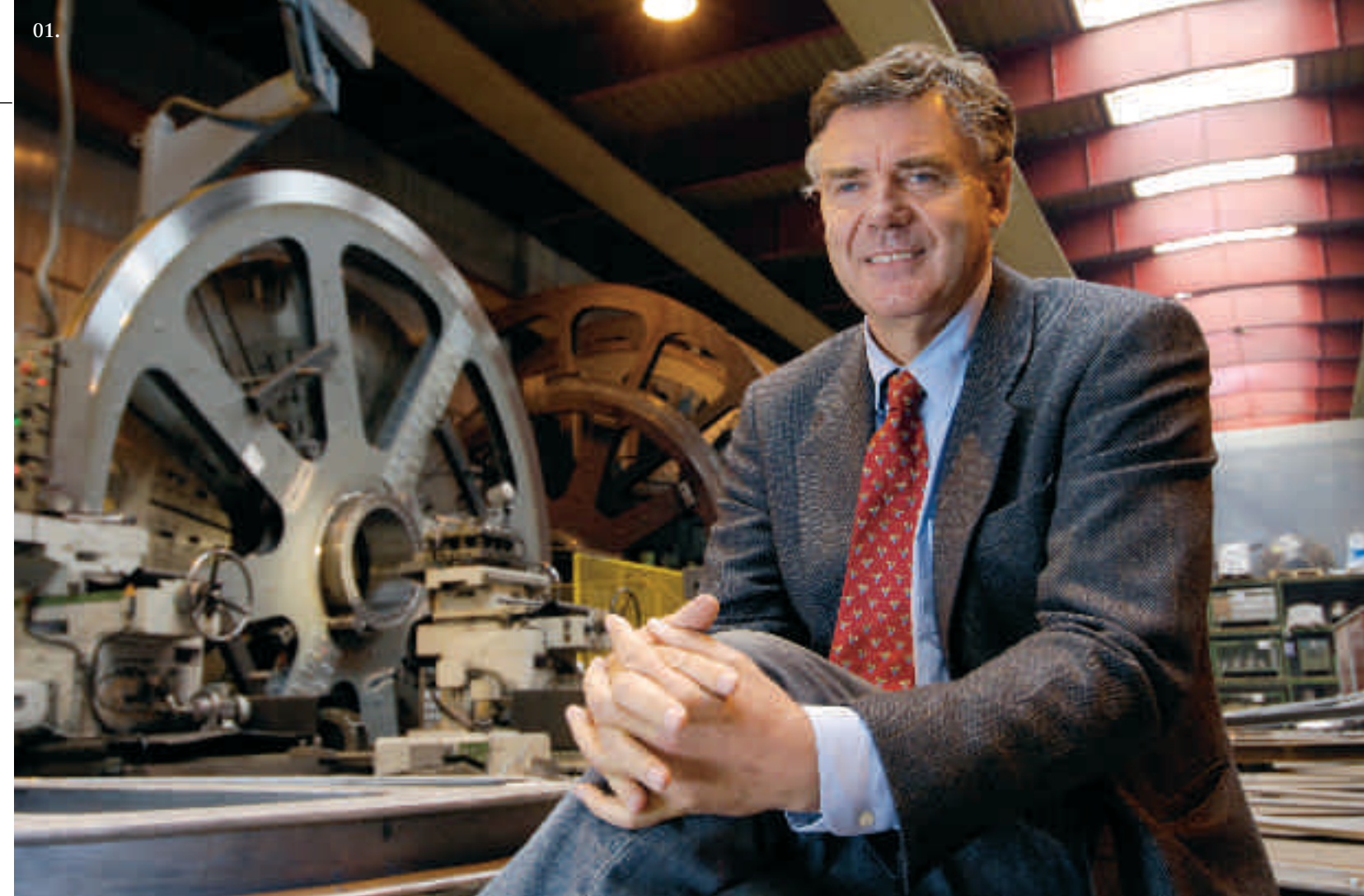
sich die Gelegenheit. Ein Bekannter besitzt mitten im Zentrum von Sterzing einen Baugrund, hat aber nicht den Mumm, selbst darauf zu bauen. Seeber schlägt ihm ein Tauschgeschäft vor: Er baue auf eigenes Risiko, bekomme dann aber einen Teil der fertigen Immobilie.

Gesagt, getan. Michael Seeber gründet ein Bauunternehmen, das er in Anlehnung an seinen Familiennamen und an den seines Partners – Giuseppe Stefani – Seeste nennt.

Ein paar Jahre später steht nicht nur der Komplex in Sterzing. Seeste ist auch die größte Baufirma Südtirols. „Seit Südtirol in den dreißiger Jahren durch Mussolini zwangs-italienisiert worden war, steckte das Baugewerbe fest in italienischer Hand. Kein Südtiroler hatte sich da rangetraut.“

In der Art, wie Seeber die Seeste führt, zeigt sich bereits ein Muster, das maßgeblich für seinen Erfolg werden wird: Seeber dehnt sich rasch aus, expandiert – vor allem auch ins Ausland. Er gründet Tochtergesellschaften in Wien, Leipzig, Krakau. Im Hinterland von Wien baut er ein 160-Häuser-Dorf. In der Wiener Innenstadt eine Nobel-Wohnanlage. Akquiriert Bauvorhaben in Algerien und in Libyen. Und erreicht so ein Umsatzvolumen von 200 Millionen Euro.

Dann kommt das Jahr 1993. Eine Firma aus Sterzing steht zum Verkauf. Die Firma heißt Leitner und baut Sessellifte und andere Aufstiegsanlagen. Sie gehört drei Brüdern, die sie von ihrem Vater geerbt haben, der sie seinerseits geerbt hat. Ein Südtiroler Traditions-Unternehmen. 1888 gegründet. „Ich bin ein Patriot“, sagt Seeber. „Leitner war für Sterzing eine wichtige Firma. Ich wollte sie retten.“ Er kauft zweien der drei >



01.

01. Michael Seeber, Unternehmer aus Südtirol, führte den angeschlagenen Seilbahnbauer Leitner innerhalb weniger Jahre an die Weltspitze.

02. Alpine Aufstiegshilfe: Die Kabinenbahn Paradiso am Passo Tonale im Trentino überwindet mehr als 700 Höhenmeter in weniger als fünf Minuten.

03. Urbanes Beförderungsmittel: Eine Zweissessel-Umlaufbahn von Leitner verbindet den auf einer künstlichen Insel errichteten Flughafen von Hongkong mit dem Stadtteil Tung Chung.

03.





Die MiniMetro in Perugia: Ein Lift auf Schienen (Bild unten)

Brüder ihre Anteile ab und sichert sich die Mehrheit. „Ich hatte nicht vor, mich selbst um die Firma zu kümmern. Operativ war ich weiter für Seeste tätig.“ Wer sollte die Firma führen? „Über einen Headhunter engagierte ich einen Manager aus Deutschland. Doch der konnte sich nicht durchsetzen. Ich engagierte einen italienischen Manager. Mit demselben Ergebnis. Die Firma verlor Geld. Also beschloss ich, mich selbst der Sache anzunehmen. Ich berief einen Geschäftsführer für Seeste und wechselte zu Leitner.“

Heute, zehn Jahre später, ist die Leitner Technologies Weltmarktführer im Seilbahn-Bau. Die Firma erwirtschaftet einen Umsatz von 560 Millionen Euro. Beschäftigt 1600 Mitarbeiter. Betreibt weltweit mehr als 70 Niederlassungen.

Wächst pro Jahr im zweistelligen Prozentbereich. Was hat Seeber anders gemacht als die anderen? Welche Marktchancen hat er gesehen, die andere nicht sehen konnten? Welches Potenzial hat er erkannt, das anderen entgangen ist? Hat er Geschäfte gewittert, die andere übersehen haben?

Zu dem Zeitpunkt, als Seeber die Firma Leitner übernimmt, erwirtschaftet sie einen Umsatz von knapp 25 Millionen Euro und beschäftigt 250 Mitarbeiter. Sie stellt Sessellifte her, die ausschließlich in Südtirol oder höchstens in die norditalienischen Nachbarregionen verkauft werden.

Seeber wendet seine bewährte Strategie an. Er dehnt sich aus, richtet den Blick ins Ausland. Kauft Firmen in Österreich, in der Schweiz, in Frankreich. Beschränkt sich nicht nur auf direkte Konkurrenten. Kauft auch Hersteller von Beschneigungsanlagen oder von Pistenfahrzeugen. „1998 ging ich nach Amerika“, sagt er. „Ich kaufte nur eine ganz kleine Firma. Aber dadurch konnte ich auf dem US-Markt Fuß fassen.“ Heute ist Seeber dort Marktführer.

Im Jahr 2000 erwirbt Seeber einen richtig großen Fisch, den französischen Seilbahn-Hersteller Pomalski. Ein Meilenstein. Denn damit steigt der Südtiroler Unternehmer weltweit in die erste Liga auf.

„Der Seilbahnen-Markt ist insgesamt kein großer Markt“, sagt Seeber. „Aber die Anforderungen, die an Qualität, Technologie und Sicherheit gestellt werden, sind immens hoch. Wir transportieren Menschen. Da tut sich eine kleine Firma schwer. Sie brauchen eine kritische Größe, um wett-



bewerbsfähig zu sein, internationale Ausschreibungen zu gewinnen, eine glaubwürdige Reputation auszustrahlen.“

Die Integration einer so großen Firma wie Pomalski ist nicht leicht. Doch es gelingt. „Ich habe Pomalski die Eigenständigkeit gelassen“, sagt Seeber. „Es war mir wichtig, nie den Eindruck zu vermitteln, dass wir Befehle erteilen. Die Franzosen haben ihren Nationalstolz. Das muss man respektieren. Ich war darauf bedacht, Vorschläge von ihrer Seite anzunehmen. Der Verwaltungsrat blieb komplett französisch. Ich habe Vertrauen geschenkt und Vertrauen geschaffen.“

Vertrauen ist überhaupt ein wichtiger Bestandteil von Seebers Führungsstil. In seinem Geschäft stehen Menschenleben auf dem Spiel. Da muss er sich blind auf seine Mitarbeiter verlassen können. Das ist auch einer der Gründe, warum Seeber, der seine Anlagen längst weltweit aufbaut, nach wie vor in Südtirol produziert.

„Es gibt kaum eine Serienproduktion“, sagt er, „jede Seilbahn ist anders. Die Qualitäts-Anforderungen sind so hoch, dass ich nur in Südtirol produziere. Außerdem ist mir wichtig, dass meine Mitarbeiter einen sicheren Job haben.“

Diese Haltung kommt an. Der Betriebsrat schickt ihm im Namen der Belegschaft Briefe. „Wir wissen zu schätzen, was Sie für uns tun“, steht da, „seien Sie gewiss, dass wir auch im kommenden Jahr mit höchster Motivation für Sie arbeiten wollen.“ Wohlgemerkt: Südtirol ist kein strukturschwaches Land mit hoher Arbeitslosigkeit. In Südtirol herrscht seit Jahrzehnten Vollbeschäftigung. Nicht einmal Monte Carlo, Vaduz oder Andorra können da mithalten.

Heute haben Seebers Bauprojekte längst nicht mehr nur mit der Erschließung von Skigebieten zu tun. Mehr als 160 verschiedene Anlagen baute Seeber allein im letzten Jahr.

Eine neue Leitner-Pendelbahn schwebt über Istanbul. Eine Zweiseil-Umlaufbahn von Leitner verbindet den auf einer künstlichen Insel errichteten Flughafen von Hongkong, der täglich 50 Millionen Passagiere abfertigt, mit dem Stadtteil Tung Chung. Eine Leitner-Gondelbahn erschließt das kaukasische Hochgebirge in der Republik Georgien. Eine Leitner-Verladestation versorgt den Hafen von Savona an der italienischen Riviera. Eine Leitner-Kabinenbahn zielt das Bergsport-Gebiet Talgar in Kasachstan. Leitner-Sesselliften transportieren die Skifahrer auf den Pisten des US-amerikanischen Colorado und verbinden ein neu errichtetes Skidorf im mondänen Aspen mit den umliegenden Skigebieten. Eine Leitner-Kabinenbahn verbindet das sizilianische Trapani mit dem benachbarten Städtchen Erice. Und in Lijiang, im Südwesten Chinas, führt eine Leitner-Bahn in die beeindruckende Gletscherwelt auf 4500 Meter Höhe. Hier ist die

Luft bereits so dünn, dass Seeber tibetische Arbeitskräfte rekrutieren musste.

In China selbst gelang Seeber jüngst einer seiner größten Coups. In der Provinz Hebei, 270 Kilometer nördlich von Peking, baut er ein Skikarussell inklusive Feriendorf – nach Südtiroler Vorbild. Das „Saibei Ski Resort“ wird 15 Pisten und sechs Aufstiegsanlagen mit einer Kapazität von 17 000 Personen pro Stunde besitzen. Außerdem werden mehrere Hotels mit 1000 Zimmern, 300 Apartments, 65 Villen und die nötige Infrastruktur entstehen.

Die touristische Gestaltung des Skigebiets übernimmt Alessandro Marzola, dessen Vater das Dolomiti Superski gründete, das größte Skikarussell der Alpen. Den Bau der Hotels, Villen und Appartementshäuser übernimmt Seebers Baufirma Seeste. Wie praktisch.

Im Einzugsgebiet des neuen Ski-Resorts leben 350 Millionen Menschen. Das ist fast so viel wie in der gesamten Europäischen Union. Außerdem dauert in der Region der Winter >





und damit die Saison wesentlich länger als hierzulande. Die Autobahn nach Peking ist so gut wie fertig. Zu Weihnachten gehen die ersten Liftanlagen in Betrieb.

„Das Saibei Ski Resort ist erst der Anfang“, sagt Seeber. „Ich will damit ein Vorzeige-Skigebiet aufbauen, das künftig als Referenz-Projekt dient. In China gibt es sehr viele Berge, noch viel mehr Menschen und kaum Skigebiete.“ Wie gesagt, Michael Seeber ist ein Visionär.

Und ein Erfolgsmensch. En passant hat er zuletzt auch seinen härtesten Konkurrenten – den österreichischen Seilbahnbauer Doppelmayr – geschlagen. Seeber erhielt den Zuschlag für ein Großprojekt in Innsbruck, ausgerechnet auf Doppelmayrs Heimatmarkt: eine Standseilbahn, die direkt im Zentrum der Stadt am Kongresszentrum startet und auf die Hungerburg führt, sowie zwei Pendelbahnen, um die Burg mit dem Gipfelgrat der Nordkette zu verbinden.

Dass er das prestigeträchtige Projekt gewinnen konnte, liegt auch an seinem unternehmerischen Spürsinn. Wie schon zu Beginn seiner Laufbahn schlägt er einen besonderen Deal vor: Er trägt einen großen Teil der Baukosten, dafür darf er die neue Bahn ein paar Jahrzehnte lang betreiben.

„Solche Private-Public-Partnerships sind in Zeiten, in denen die kommunalen und die staatlichen Kassen leer sind, ein zukunftsweisendes Finanzierungsmodell“, sagt Seeber.

Wer langfristig erfolgreich sein will, müsse eben innovativ sein, Experimente wagen. „Und auf mehr als nur ein Standbein setzen“, sagt Seeber. Deshalb gründete er jüngst Leitwind, eine neue Tochtergesellschaft, die Geschäfte mit Windenergie macht. Und baut in einem der größten Skigebiete im US-Bundesstaat Colorado einen Sechser-Sessellift, der zu 100 Prozent durch Windenergie angetrieben wird. Eine perfekte Lösung in puncto Sauberkeit, Effizienz und Umweltfreundlichkeit.

Sein schönstes, sein brilliantestes und sein elegantestes Unterfangen ist allerdings die „MiniMetro“. Eine kleine Bahn, die demnächst in der mittelitalienischen Stadt Perugia in Betrieb gehen wird.

Die MiniMetro funktioniert wie eine Liftanlage. Diese Anlagen laufen, am Seil gezogen, sehr schnell. Erreichen sie aber die Station, können sie ihre Geschwindigkeit rasch reduzieren. Das funktioniert deshalb, weil sie, wie Sessel- oder Kabinenbahnen, automatisch ausgekuppelt werden. Das

gleiche System wendet Seeber nun für die MiniMetro in Perugia an: kleine Bahnen auf Schienen, die im Zwei-Minuten-Takt zwischen sieben Stationen verkehren. Eine knifflige Aufgabe. „Die Stationen, die ja den Gegebenheiten der Stadt angepasst sind, waren nicht abstandsgleich. Einige Strecken sind lang, andere kurz. Einige Strecken müssen eine beachtliche Steigung überwinden, andere verlaufen eben. Das hat uns vor eine Reihe von Problemen gestellt“, sagt Seeber.

Gelöst hat er sie alle. Und noch dazu ein paar echte Innovationen verpackt. Die MiniMetro weist – im Gegensatz zu einem Stadtbus – null Emission auf. Sie ist – im Gegensatz zu einer Straßenbahn – geräuschlos. Die Passagiere müssen keine Wartezeiten in Kauf nehmen. Die leichtgewichtigen Wagen können zu 80 Prozent mit Windenergie angetrieben werden. Und die Stationen, in denen die Windkraft eingespeist wird, sind am Stadtrand angesiedelt, wo sie das Stadtegefüge in keiner Weise stören.

„Wenn die MiniMetro so funktioniert, wie geplant, lässt sich mit ihrem Einsatz künftig ein großer Teil der urbanen Verkehrsprobleme lösen.“ Schon jetzt steht eine Reihe italienischer Städte Schlange, um nach Perugia in den Genuss

des zukunftsweisenden Verkehrsmittels zu kommen. „Viele Städte in Italien ersticken in den heißen Sommern an den Abgasen in den schmalen Gassen. Vielleicht bin ich ja wirklich nur deshalb noch am Leben, weil ich die MiniMetro fertig bauen muss.“

Vor zwei Jahren hatte Michael Seeber einen Ski-Unfall, bei dem er beinahe das Leben verloren hätte. Nach einem schweren Schädel-Hirn-Trauma war er wochenlang komplett blind. „Jetzt geht es mir wieder gut“, sagt er, „aber ich habe nicht mehr die Kraft und die Ausdauer von früher.“

„Mein Unfall hat mir verdeutlicht, dass plötzlich alles zu Ende sein könnte. Doch ich würde – im Rückblick – in meinem Leben nichts anders machen. Ich habe viel gearbeitet, das stimmt, aber ich habe gerne gearbeitet. Ich hatte Erfolg. Ich habe eine liebevolle Familie. Ich bin ein glücklicher Mensch.“ Dann schweigt er und denkt nach.

„Doch, etwas würde ich anders machen“, sagt er zum Schluss. „Ich würde mehr Kinder in die Welt setzen. Ich würde nicht mehr bei zwei aufhören.“ □

Text: Sabine Holzknecht

Fotos: 2006 Leitner AG



DER NEUE TDV8-TWINTURBO-DIESELMOTOR.

**KRAFT, DIE BERUHIGT. RUHE, DIE BEWEGT.**

**RANGE ROVER TDV8**

mit LANDROVER ROYAL SERVICE

Ein Range Rover steht seit jeher für die luxuriöseste Art der Fortbewegung. Das gilt besonders für den neuen Range Rover 2007 mit 200 kW (272 PS) starkem TDV8-Twinturbo-Dieselmotor. Dank eines max. Drehmoments von 640 Nm stehen Ihnen auf jedem Terrain unglaubliche Kraft-

reserven zur Verfügung. Und aufgrund seiner Kultiviertheit und Laufruhe ist es im exklusiven Innenraum extrem leise. Genauso souverän präsentiert sich der neue Range Rover 2007 mit einzigartigen Service- und Garantieleistungen: dem neuen LAND ROVER ROYAL SERVICE\*. Mehr Informationen unter [www.landrover.de](http://www.landrover.de)

