

## ZWEI GENERATIONEN

## «DU WARST VIEL BEGABTER ALS ICH»

Wie beeinflussen sich Vater und Sohn als Unternehmer?  
Antworten von Stöckli-Chef **Marc Gläser** und Wogg-Gründer **Willi Glaeser**.

INTERVIEW: CHRISTOPH GREINACHER

**Marc Gläser**  
CEO von Stöckli

## ZUR PERSON

Marc Gläser (57) ist seit 2014 CEO der Stöckli Swiss Sports AG, eines traditionsreichen Schweizer Skiproduzenten. Davor war der frühere Profi-Snowboarder in der Geschäftsleitung von Maurice Lacroix tätig. Er leitete nach seinem Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen sowie nach Stationen bei Unilever und bei Feldschlösschen für drei Jahre das von seinem Vater gegründete Familienunternehmen Wogg. Unter Gläfers Leitung entwickelte sich Stöckli von einem sanierungsbedürftigen Betrieb zu einem international erfolgreichen Unternehmen. Seit 2023 sitzt Gläser zudem im Verwaltungsrat der börsenkotierten Luzerner Kantonalbank.



Vater und Sohn

Marc Gläser und Willi Glaeser sind zwei charismatische Persönlichkeiten der Schweizer Wirtschaft. Und zwei Vollblutunternehmer.

**D**as gibt es selten: Vater und Sohn sprechen ganz persönlich über Erfolg, Misserfolg, Motivation und Unternehmertum. Hier blicken Willi Glaeser (85) und Sohn Marc Gläser (57) auf ihre gemeinsame Reise zurück. Willi Glaeser ist ein bekannter Designer und Entwickler und der Gründer des Möbelherstellers Wogg. Sein Sohn Marc leitet den erfolgreichen Skiproduzenten Stöckli.

Sie teilen ihre Erfahrungen, Herausforderungen und die Werte, die sie geprägt haben. Ein Gespräch über Familie, Tradition und die Leidenschaft, immer wieder Neues zu wagen.

**Der Vater heisst Glaeser mit ae, der Sohn Gläser mit ä. Wie kommt das?**

**Willi Glaeser:** Wir haben früher einen Schreinerei-Innenausbau-Betrieb in Baden-Dättwil betrieben. Damals gab es noch zwei Fensterfabriken in der Gegend. Aber weil wir Gläser heissen – die Mehrzahl von Glas –, kamen alle zu uns, um ihre Scheiben oder Fenster reparieren zu lassen. Ich habe das irgendwann abgeschafft. Mein Grossvater hat sich auch mit ae geschrieben. Ich war überzeugt, dass ich die Freiheit habe, die Verwechslung auszuräumen. Also haben wir den Namen geändert.

**Marc Gläser:** Ich dachte immer, ihr hättet das ae wegen des Internets genutzt. Aber ich finde es trotzdem künstlich. Im internationalen Kontakt ist es oft mühsam, weil viele nicht wissen, wie man es ausspricht. Aber es hat auch Vorteile.

**Willi Glaeser:** Ich habe das ae durchgesetzt, sogar mit einem Regierungsratsbeschluss. Eine Namensänderung, die auch meine Nachkommen nutzen könnten – wenn sie wollten.

**Marc Gläser:** Ich finde es bemerkenswert, wie du das durchgezogen hast. Aber ich habe immer noch Mühe damit. Es ist halt etwas ungewöhnlich. Mir gefallen die zwei Punkte auf dem a. Es hat etwas Schweizerisches, Authentisches!

**Sie haben unterschiedlich geschriebene Namen, sind aber beide Unternehmer. Beeinflussen Sie sich?**

**Willi Glaeser:** Der Einfluss eines Vaters auf seinen Sohn findet statt, wenn das Kind noch klein ist. Bei uns war das Motto:

Alles anders, nichts gleich, nichts bünzlig. Wenn wir merkten, dass es zu bürgerlich wurde, machten wir bewusst etwas anderes. Wir reisten zum Beispiel nach Bulgarien, um Ski zu fahren – damals ungewöhnlich.

**Marc Gläser:** Bis ich 16 war, hatte ich sehr positive Erinnerungen an dich. Du warst für mich das grosse Vorbild. Unternehmer, Abenteurer, bei dir war alles möglich. Ich war stolz, dein Sohn zu sein. Du warst präsent, trotz deines 24/7-Jobs. Ich ging mit dir samstags in die Firma, öffnete die Post, baute Stühle zusammen. Ich bekam deinen unternehmerischen Geist mit. Für mich war damals das Leben voller Möglichkeiten und unbeschwert. Und es war für mich klar: Eines Tages werde ich diese Firma übernehmen, Chef sein und exakt ein solches Leben führen.

**Willi Glaeser:** Ich habe dir nie gesagt, dass du das Geschäft übernehmen musst.

**Marc Gläser:** Aber ich wurde als Nachfolger gehandelt. Es war dein Wunsch, auch wenn du es nicht direkt gesagt hast. Nach meinem Studium an der Hochschule St. Gallen hast du wieder

**Willi Glaeser**  
Gründer von Wogg

## ZUR PERSON

Willi Glaeser (85) ist Gründer, Designer und Entwickler des Schweizer Möbelherstellers Wogg. Als gelernter Möbelschreiner, diplomierter Schreinermeister und Absolvent der Kunstgewerbeschule gründete er 1983 zusammen mit seinem Cousin Otto Glaeser die Marke Wogg. Unter seiner Führung wurde das Unternehmen für seine innovativen Designmöbel international bekannt. Sein 1989 entworfener TMP Paper Collector gilt als Designklassiker und ist im Museum of Modern Art in New York ausgestellt.

Einfluss auf mein Leben genommen. Ich wollte eigentlich in den Private-Equity-Bereich gehen. Und dann kamst du und sagtest: Du musst ins Marketing. Dein Wunsch war, dass ich deine wichtigste Firma, die Perle in deinem Firmenportfolio, übernehme, deine heiss geliebte Wogg.

**Willi Glaeser:** Bei dir kam mit 16 der Kipppunkt?

**Marc Gläser:** Ja. Heute denke ich, dass es ein normaler und auch gesunder Prozess ist, wenn der Sohn etwas Abstand zum übergrossen Vater nimmt. Ich habe damals als Schreiner geschnuppert und gern und viel bei dir in der Schreinerei gearbeitet. Du hast gesagt, ich sei handwerklich begabt.

**Willi Glaeser:** Du warst viel begabter als ich!

**Marc Gläser:** Aber du hast eine Schreinerlehre für mich bei dir in der Firma kategorisch ausgeschlossen. Also ging ich bei anderen Firmen schnuppern, aber diese waren langweilig im Vergleich zu deinem Unternehmen. Bei dir war

Action, waren neun Lehrlinge, eine coole, dynamische Fabrik.

**Willi Glaeser:** Du hast mich unter Druck gesetzt, bist zur Nachbarunternehmung gegangen, weil die 2 Franken mehr in der Stunde zahlte. Ich gab nicht nach, und du bist gegangen. Ich musste zuschauen, wie du auf den Dächern herumturntest.

**Marc Gläser:** Es waren nicht nur finanzielle Gründe. Ich wollte auch einmal etwas anderes erleben. Ich bereue es nicht. Ich bin froh, dass ich keine Schreinerlehre gemacht habe.

**Willi Glaeser:** Du hast dann die Matur über den Umweg gemacht. Du hast gemerkt, dass du arbeiten musst, um Erfolg zu haben.

**Marc Gläser:** Ja, das hat mich geprägt. Ich habe sehr viel gearbeitet. Mit 18 bekam ich eine Lungenentzündung, die fast tödlich endete. Ich lag für zwei Wochen im künstlichen Koma. Als ich aufwachte, war mir klar: Ich will eine Matur, ich will

## ZUGABE

**Ihr grösster Luxus im Alltag?**

Meine Zeit frei einteilen zu können.

**Wofür sind Sie dankbar, wenn Sie abends ins Bett gehen?**

Dafür, dass ich nie gross krank war und ohne Beschwerden leben darf.

**Was ist Ihr Lieblingsgericht?**

Gebrannte Crème.

**Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?**

Körperliche Ertüchtigung, wandern, flanieren.

**Wen möchten Sie schon lange zu einem Drink einladen?**

Armand Louis, Résistancekämpfer, Präsident der französischen Staatsbahn SNCF und der Europäischen Atomgemeinschaft.

**Wo tanken Sie am besten Energie?**

Im Wald.

**Der beste Politiker?**

Emmanuel Macron.

**Das faszinierendste Unternehmen?**

Die Pilatus Flugzeugwerke.

**Welche Eigenschaft hätten Sie gern?**

Ein ausserordentliches Talent.

**Was bereuen Sie?**

Dass ich nie längere Zeit im englischen Sprachraum verbracht habe und darum Englisch nicht so locker sprechen kann wie Französisch.



Willi Glaeser

Marc Gläser

**Ihr grösster Luxus im Alltag?**

Wenn immer möglich zwanzig Minuten Atemmeditation.

**Wofür sind Sie dankbar, wenn Sie abends ins Bett gehen?**

Dafür, dass ich jeden Tag gern zur Arbeit gehe.

**Was ist Ihr Lieblingsgericht?**

Wiener Schnitzel.

**Was machen Sie, wenn Sie nicht arbeiten?**

Sport, Familie, Freunde, Lesen.

**Wen möchten Sie schon lange zu einem Drink einladen?**

Die US-amerikanische Psychologin, Enneagramm-Trainerin und Bestsellerautorin Helen Palmer.

**Wo tanken Sie am besten Energie?**

Bei mir sehr nahestehenden Personen.

**Der beste Politiker?**

Dazu erlaube ich mir kein Urteil.

**Das faszinierendste Unternehmen?**

Google.

**Welche Eigenschaft hätten Sie gern?**

Hockey auf NHL-Niveau zu spielen.

**Was bereuen Sie?**

Dass ich nie Klavier spielen gelernt habe.

Fortsetzung von Seite 15

studieren, ich will etwas in meinem Leben erreichen. Das war eine Eingebung, und es war der grosse Wendepunkt meines Lebens.

**Willi Glaeser:** Wir haben diese süddeutsche «Schaffe, schaffe, Häusle baue»-Gen in uns.

**Marc Gläser:** Du hast uns vorgelebt, dass das Unternehmen 24/7 läuft.

**Jeden Tag 24 Stunden und 7 Tage die Woche. Wie haben Sie zusammengearbeitet?**

**Willi Glaeser:** Ich habe die Schreinerei zu einem exportierenden Betrieb gemacht. Die Leute sagten, dass ich spinne, Schreinerarbeiten nach Deutschland zu exportieren. Aber seitdem exportieren wir. Ich bin schnell über Deutschland hinausgegangen, nach Libyen, habe Gaddafi ein Büro gebaut. Das war grossartig. Wir stellten dann zusammen bei der Firma Wogg fest, dass es miteinander nicht geht. In dieser Umgebung bei Wogg fand mein Sohn nicht statt. Er interessiert sich nicht oder zu wenig für die Geschichten, welche die Branche interessieren.

**Marc Gläser:** Natürlich gab es in dieser Wogg-Phase schwierige Momente auf der persönlichen Ebene. Ich habe mich zu wenig unterstützt und verstanden gefühlt von meinem Vater. Ich war zwar VRP, aber mein Vater war Entwicklungschef und liess sich nicht dreinreden. Ich hatte Ideen, von denen ich auch heute noch sage, die wären nicht so schlecht gewesen: Kombinationen von Materialien und anderes, mit dem ich bei meinem Vater auf Granit biss. Sein Motto war: Ich entwickle die Möbel, und du verkaufst sie.

**Heute sind Sie, Herr Gläser, Chef von Stöckli.**

**Marc Gläser:** Ich glaube, das ist etwas vom Besten, was mir passieren konnte. Stöckli war vor elf Jahren ein Restrukturierungsfall. Jetzt kann ich hinstehen und sagen: We did it, and we did it great. Es ist ein unglaublicher Erfolg, es ist etwas, das die Leute interessiert. Von der Restrukturierung mit Stillhalteabkommen mit den Banken bis zur Transformation in ein nachhaltig erfolgreiches Businessmodell. Wir haben heute einen grossartigen Erfolg in allen Bereichen, von den innovativen Produkten über den selektiven weltweiten Vertrieb und die wichtigen Stöckli-Filialen in der ganzen Schweiz bis zum unglaublichen Erfolg im Rennsport. Und dass Marco Odermatt ein echter Stöcklianer ist, rundet die Sache perfekt ab.

**Willi Glaeser:** Du hast eine wunderbare Karriere gemacht. Jetzt machst du deinen Weg allein. Es gibt einen Moment, wo das Dreinreden des Vaters aufhören muss.

**Marc Gläser:** Aber du siehst im Produktionsbetrieb und in der Entwicklung von Stöckli immer noch viel Verbesserungs-

ANZEIGE

**Livesystems**

**KALTE TAGE, HEISSE KAMPAGNEN**

Mach deine Botschaft sichtbar

Mit DOOH-Kampagnen, die selbst im Winter für heisse Leads sorgen.

[livesystems.ch](https://livesystems.ch)

potenzial. Das spornt mich zusätzlich an, wobei ich eine sehr hohe intrinsische Motivation habe, Zustände zu verändern, zu verbessern. Das liegt in meiner DNA.

**Willi Glaeser:** Es ist eine gewaltige Herausforderung, eine Firma erfolgreich zu halten. Deshalb sage ich, ich weiss, worum es hier bei Stöckli geht, und darum kann ich auch Gesprächspartner sein. Das ist heute auch meine Rolle. Ich bin ein Gesprächspartner für meinen Sohn. Nicht jemand, der es besser weiss, sondern der zuhören, ergänzen oder Alternativen aufzeigen kann.

**Wurden Sie vom Vater geprägt, Herr Gläser?**

**Marc Gläser:** Ja, mein Vater hat mich stark geprägt, unternehmerisch. Er hat mir gezeigt, was ein Unternehmer eigentlich macht. Ich wurde mit viel Mut, Zuversicht und Selbstvertrauen ausgestattet. Ich habe keine Angst vor unternehmerischen Entscheidungen. Natürlich gibt es auch bei mir Momente, in denen ich zweifle und hadere. Aber im Grundsatz entwickle ich viel Mut und Zuversicht. Ich kann begeistern und inspirieren. Ich sehe das Positive, sehe immer das halb volle Glas. Das habe ich in erster Linie von meinem Vater. Aber auch meine Mutter war eine sehr positive Frau und eine starke Persönlichkeit. Sie war schon vor fünfzig Jahren voll berufstätig als Französischlehrerin.

**Willi Glaeser:** Und ich lerne von dir. Als geschäftsführender Inhaber wusste ich nichts darüber, wie man mit Vorgesetzten umgeht. Das habe ich jetzt bei meinem Sohn lernen dürfen.

**2**  
**Franken**  
Wegen dieses Betrags wechselte Marc Gläser zu einem Rivalen seines Vaters.

**Marc Gläser:** Und ich profitiere noch immer von deinem Positivismus, den du uns immer vorgelebt hast.

**Bei welchen Fragen schaffen Sie es nicht, zu einer Einigung zu kommen?**

**Marc Gläser:** Ich rate allen Vätern: Drängt die Kinder nicht, die Firma zu übernehmen, geht nicht in diese Richtung! Wenn sich der Sohn auf die Stelle bewirbt und sich durchsetzen kann, neben drei anderen Kandidaten in einem sauberen Bewerbungsprozess, dann – und nur dann – ist er möglicherweise der Richtige. Wenn einer in Dubai Karriere machen kann, wieso soll er dann eine Schreinerei in Dättwil übernehmen?

**Willi Glaeser:** Ich habe mich nirgends aufgedrängt. Irgend einmal, mit achtzig, muss man es einfach merken: Entweder du bist gefragt – oder du bleibst zu Hause.

**Was zeichnet die Glaesers und Gläser aus?**

**Marc Gläser:** Wir haben sehr viel Energie und Leidenschaft und entwickeln Visionen. Wir können begeistern, haben Ideen. Das habe ich von dir. Wir sind beide intrinsisch motiviert. Du bist ein Unternehmer bis zum Schluss. Das hat mich am meisten geprägt. Du hast mich gefragt, als ich zwölf war: «Weisst du eigentlich, was ein Unternehmer macht?» Ich sagte: «Chef sein.» Und du entgegnetest: «Er unternimmt etwas.» Das hat mich nie losgelassen.

**Willi Glaeser:** Nicht einschlafen! Immer etwas machen, entwickeln, Party oder Business. Auch wir Eltern haben uns viel

Freiraum gegeben, weil wir uns selbst so wichtig vorkamen. Das ist der beste Moment und die grösste Chance für ein Kind, sich selbst zu entwickeln.

**Marc Gläser:** Ich finde, dass etwas mehr Leitplanken gut gewesen wären. Wir Kinder kamen uns teilweise etwas verloren vor. Wir konnten machen, was wir wollten. Das hat uns natürlich selbstständig gemacht, aber manchmal hätte ich mir mehr Interesse und mehr Unterstützung gewünscht.

**Willi Glaeser:** Anders. Neu. Besser!

**Marc Gläser:** Genau. Das ist unser Leitmotiv auch bei Stöckli: Immer besser werden, nicht einschlafen, immer etwas entwickeln. Es kann nicht verrückt genug sein – wir können alles erreichen. Das haben wir mitbekommen. Gross denken! Mutig sein! Unternehmer sein heisst auch mutig sein.

**Willi Glaeser:** Und eben das, was meine Mutter über mich geschrieben hat: fröhlich sein!

**Marc Gläser:** Das hat auch mich geprägt. Dein Positivismus, deine Fröhlichkeit – das war manchmal fast schon penetrant. Aber es hat mich beeinflusst. Ich sehe auch immer nach vorne und bin ein unverbesserlicher Optimist. Deine Benchmark, die du uns Kindern gesetzt hast, für uns, was uns das Leben bringen sollte, war extrem hoch. So langsam habe ich das jetzt auch verinnerlicht – dank deinem ewigen Ansporn.

**Willi Glaeser:** Das ist gut. Leben und leben lassen.

**Drei Firmen – drei ikonische Produkte**

Die Schweizer Unternehmen **Glaeser, Stöckli** und **Wogg** stellen Produkte her, die unverwechselbar sind.



**Papiersammler fürs Museum**

Den 1989 von Willi Glaeser entworfenen TMP Paper Collector gibt es in fast jedem Büro. Der Designklassiker schaffte es ins Museum of Modern Art in New York – die Adaption für jeden Designer.



**Die Ski mit dem Schweizerkreuz**

Noch in den 1980er-Jahren gab es in der Schweiz mehrere grössere Skishersteller. Heute sind nur noch Stöckli und kleine Nischenanbieter übrig. Marc Gläser führte Stöckli zurück zum Erfolg.



**Sideboard für die Ewigkeit**

Das Sideboard Wogg 18 ist das wahrscheinlich bekannteste Produkt der Schweizer Möbelfirma Wogg. Es überzeugt mit Funktionalität und zeitloser Gestaltung.

SAMUEL SCHÄLCH, PD

cornērtrader



**INVEST SMART, BANK EASY.**

Die digitale All-in-One-Banklösung für Ihre Investments.

Bis zu 40'000 Finanzinstrumente

Gratis Finanzanalyse

Gratis Debitkarte

