

Mit Häusern sprechen

Urs Steiner

MIT Urs Ledermann –
in Immobilien vernarrt
HÄUSERN
SPRECHEN

Eine Monografie



(Peter Knüp)

Einblicke – Ausblicke

«Ein Haus ist wie eine kleine Firma: Man muss es hegen und pflegen, man muss ihm Sorge tragen, muss die Zahlen im Griff haben, Reparaturen sorgfältig ausführen – und wenn man umbauen will, muss man das mit den richtigen Leuten tun.

Das ist Learning by Doing. Das heisst aber auch, dass man Fehler machen darf, und Fehler dürfen etwas kosten. So lernt man am schnellsten.»

Urs Ledermann

Inhalt

- 8 Prolog
- 18 Der Metzgerssohn
- 24 Glacestand an der Bahnhofstrasse
- 26 Das Startup
- 30 Die erste Immobilie
- 34 Der Beinahe-Absturz
- 38 Eklat mit Folgen
- 42 Mit der Bettwäsche auf dem Schnellboot
- 46 Ewige Liebe: Anna und das Seefeld
- 54 Das erste Haus im Seefeld
- 61 Vom Jäger zum Sammler von Immobilien
- 66 Slot Machines und Altkleider
- 69 Der Schritt zum Immobilienentwickler
- 72 Rapperswil, Rüti und andere Rückschläge
- 78 Opernsänger und Apotheker
- 82 Lichtblick für das Lighthouse
- 84 Headhunter mit Personalsorgen
- 88 Der «Immobilien-Tycoon»
- 94 Ein smarterer Typ aus Arkansas
- 96 Am Telefon mit Michael Dell
- 100 Schönheitspflege für The Body Shop
- 104 Der Heimkehrer
- 108 Herrlich streiten bei Mobimo
- 114 Lernen in Verwaltungsräten

- 122 Der schwarze Kater
- 126 Grosse Kisten – kleine Schmuckkästchen
- 130 Der gescheiterte Börsengang
- 136 Versilberte Perlen
- 142 Kunst am Bau
- 154 Die Abteilung Spinnerei
- 164 Loslassen. – Loslassen?
- 170 Golf – «ein Spaziergang mit Ärgernissen»
- 172 Im Zirkus von Donald Trump
- 178 Das Boston-Experiment
- 182 Sukkulente mit Stacheln
- 186 Neuere Immobilienprojekte
- 192 Rolls-Royce oder Deux Chevaux?

- 197 Fehlentwicklungen im Wohnungsmarkt:
eine Momentaufnahme – Roundtable mit Katrin Gügler,
Thomas Held, Urs Ledermann und Marco Salvi

- 216 Epilog
- 220 Namensregister
- 224 Dank
- 226 Begegnungen
- 244 Über den Autor
- 246 Quellen

Prolog

Dieser Besitzer von drei Zürcher Mehrfamilienhäusern hatte ein gutes Händchen bewiesen: Die Liegenschaften kaufte er zwischen 2002 und 2010 für insgesamt 15 Millionen Franken. Er vermietete die Wohnungen zu hohen Preisen und liess sie gleichzeitig vergammeln. 2017 machte er schliesslich Kasse: Er verkaufte die drei Immobilien mit ihren kleinen Absteigen für insgesamt 32 Millionen Franken. Abzüglich fünf Millionen Franken Grundstückgewinnsteuer ergab sich daraus ein Gewinn von rund zehn Millionen Franken.

Prologue

Since the 1990s, property prices in popular neighbourhoods in Zurich have increased significantly, particularly for new and renovated buildings. As in most major Western cities, this has sparked intense political debate in Zurich about how to curb gentrification amid rising housing demand. Real estate entrepreneur Urs Ledermann has been accused of fuelling the gentrification process in Zurich, particularly in the Seefeld district. Nevertheless, urban development is a complex process by nature, involving numerous conflicting goals.

Ort der Handlung: Zürcher Stadtkreis 4, Käuferin der «Gammelhäuser»: die Stadt Zürich.

Kritiker von links bis rechts beanstandeten den Kaufpreis als zu hoch: «Bei der Neufrankengasse 14 und der Magnusstrasse 27 zahlte die Stadt über 50 000 Franken pro Quadratmeter», schrieb der «Tages-Anzeiger». Dies übersteige den üblichen, bereits hohen Preis im Quartier bei weitem.¹

Tatsächlich habe man die Liegenschaften zu teuer gekauft, sagte der Finanzvorsteher Daniel Leupi (Grüne) im Parlament. Doch der damalige Besitzer habe das soziale Elend bewirtschaftet, wes-

halb der Stadtrat handeln müssen. «Die Situation war unerträglich.»²

Die Stadt hat mit ihrem Kauf ein von Drogenelend und Prostitution in Mitleidenschaft gezogenes Viertel aufgewertet. Aber hat sie damit auch die hohen Liegenschaftspreise

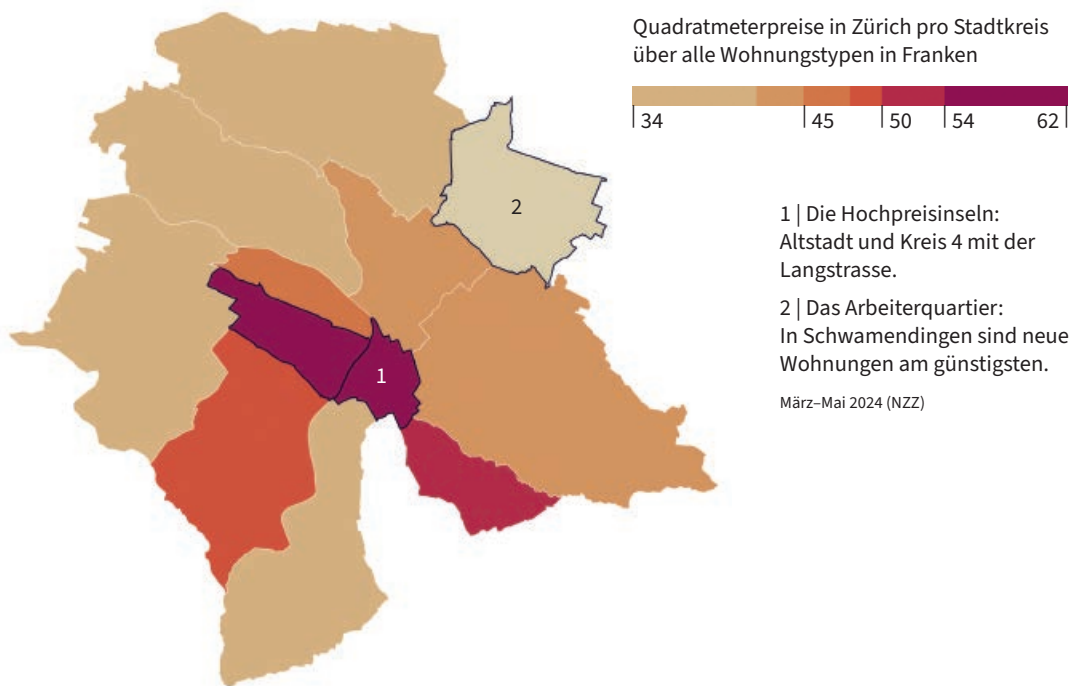


Polizeieinsatz bei zwei als «Gammelhäuser» bekannten Liegenschaften an der Neufrankengasse in Zürich.
(Keystone-SDA / Walter Bieri)

im ehemaligen Arbeiterquartier weiter angeheizt? – Der Vorwurf dürfte übertrieben sein. Nicht einmal die stark in Immobilien investierten und deshalb viel kritisierten Pensionskassen treiben die Marktpreise in die Höhe, hat Avenir Suisse in einer Untersuchung 2022 festgestellt. Zwar haben laut UBS die Schweizer Pensionskassen zwischen 2009 und 2024 ihre Immobilienanlagen verdreifacht.³ Doch eine Bundesverordnung begrenzt deren Immobilienanteil auf dreissig Prozent des Gesamtportfolios. Dies verhindert, dass die Pensionskassen marktbeherrschend werden können. Laut Avenir Suisse lag ihr Anteil an allen Schweizer Mietobjekten 2022 lediglich bei einem Anteil von 17 Prozent. Sie seien zwar ein wichtiger Player, aber bei weitem nicht marktbeherrschend. Vielmehr folge der Anstieg der Immobilieninvestitionen einem allgemeinen Markttrend, der in erster Linie Angebot und Nachfrage widerspiegle.⁴

Das Geschäft mit den Gammelhäusern im Zürcher Kreis 4 war nicht zuletzt auch ein Resultat hoher Nachfrage bei

Das Stadtzentrum ist teurer als der Zürichberg



anhaltend knappem Angebot. Und die Entwicklung ging in die gleiche Richtung weiter. So titelte die «Neue Zürcher Zeitung» im November 2024: «Die Langstrasse ist teurer als das Seefeld.» Dieser Befund kratze am Selbstverständnis zweier sehr unterschiedlicher Quartiere: «Neue Wohnungen im Kreis 4 – der Gegend um die einst verruchte Langstrasse – sind teurer als jene im schicken Seefeld.» 62 Franken pro Quadratmeter müsse man im «Chreis Cheib» budgetieren, während es im seenahen «Expat-Quartier» nur 54 Franken seien.⁵

Was die beiden Quartiere verbindet: Auch das Seefeld war lange Zeit alles andere als eine begehrte Adresse. Die 1980er Jahre waren zwischen Kreuzstrasse und Tiefenbrunnen ebenso von Drogenelend und Prostitution geprägt wie in den 1990er und 2000er Jahren das Langstrassenviertel.⁶ Wer im Seefeld wohnte, brauchte eine dicke Haut, dafür nicht unbedingt einen dicken Geldbeutel.

Szenenwechsel.

Die Allgemeine Baugenossenschaft Zürich (ABZ) gibt sich Mühe, das knappe Angebot an preisgünstigen Wohnungen auszuweiten, um der steigenden Nachfrage gerecht zu werden. Mit den Seebahn-Höfen plant sie seit 2005 zusammen mit der Baugenossenschaft des eidgenössischen Personals (BEP) eine Neuüberbauung ihrer Grundstücke zwischen Lochergut und Erismannhof. Die Gründe für die lange Planungszeit sind vielfältig: Denkmalschutz, Lärmschutzverordnung, Planungs- und Verfahrenskosten lauten die Stichworte, aber auch Themen wie Hitzeminderung und Parkplätze standen zur Diskussion.⁷

Bis zu tausend Personen werden in den Neubauten wohnen – rund doppelt so viele wie in der alten Siedlung, die abgerissen werden soll. Fast zwei Jahrzehnte dauerte der Kampf um das Grossprojekt, bevor es Ende September 2024 vom Stadtrat verabschiedet werden konnte.⁸

Doch auch die Genossenschaft kann sich ökonomischen Zwängen nicht entziehen: Zusammen mit der Bauteuerung ist der finanzielle Aufwand in der Zwischenzeit so stark gewachsen, dass für diese preisgünstigen Wohnungen mit einem Anstieg der Mietpreise um 18 bis 20 Prozent gegenüber 2015 gerechnet werden muss.⁹

Im April 2025 hat das Parlament nach der Stadtregerung den Gestaltungsplan schliesslich ebenfalls genehmigt, obwohl eine Minderheit eine Sanierung der Siedlung statt eines Neubaus verlangte. Der Bauvorstand André Odermatt (SP) argumentierte im Gemeinderat, eine Sanierung der Siedlung wäre womöglich mit noch höheren Kosten verbunden als ein Neubau. «Sie stellen sich das einfach vor», gab er zu bedenken. «Man saniert, und dann ist alles preisgünstig», wehrte sich Odermatt gegen die Opposition. Er hätte auch auf das Seefeld verweisen können, wo Urs Ledermann seit über vierzig Jahren alte Bausubstanz saniert und ihm vorgeworfen wird, er vertreibe damit die angestammte Bevölkerung.¹⁰

Erneuter Szenenwechsel.

Nachdem die Weststrasse 1971 zum doppelspurigen Autobahnzubringer umfunktioniert wurde, lohnten sich Investitionen in die umliegenden Häuser während vierzig Jahren kaum mehr – weshalb sie mehrheitlich unterblieben. Die Fassaden färbten sich schwarz vom Russ der Dieselabgase, die Immissionsgrenzwerte wurden regelmässig überschritten. Gerade deshalb aber fand man an der Weststrasse, woran es sonst in Zürich mangelt: günstigen Wohnraum mitten in der Stadt.

Die Kehrseite der Medaille waren auch hier Drogenelend und Prostitution. Dies dauerte an, bis die Westumfahrung eröffnet wurde. «Nach 2009, als die Weststrasse für den Durchgangsverkehr geschlossen wurde, erlebte das Quartier die wohl schnellste und umfassendste Aufwertung, die Zürich je erlebt hat», schrieb das Online-Stadtmagazin Tsüri.ch¹¹ – notabene ohne darauf hinzuweisen, dass zuvor eine Abwertung der Liegenschaften ohne Entschädigung der Hausbesitzer stattgefunden hatte.

Heute liegt die inzwischen verkehrsberuhigte Weststrasse mitten im trendigen Kreis 3 zwischen Brupbacherplatz und dem Bahnhof Wiedikon – mit entsprechenden Auswirkungen auf die Mietzinsen. Laut Statistik Stadt Zürich dürften sich die Preise vermieteter Wohnungen zwischen 2000 und 2024 an der Weststrasse ungefähr verdoppelt haben, wie der «Tages-Anzeiger» 2025 berichtete. Im gleichen Zeitraum erhöhten sich die Bestandesmieten in der ganzen Stadt nur um 43 Prozent.¹² Der Ökonom Marco Salvi verweist auf die Problematik der «Green Gentrification»: Umweltverbesserungen wie Parks oder Verkehrsberuhigungen führen in einkommensschwachen Stadtvierteln zu einem Anstieg der Immobilienwerte. Dadurch werden wohlhabendere Bewohner angezogen und Alteingesessene verdrängt, weil sie sich die steigenden Mieten nicht mehr leisten können. Oder wie Salvi es ausdrückt: «Wenn Sie überall Tempo-30-



Stadträtin Ursula Koch auf einem Kunst-am-Bau-Wandbild des Künstlerinnenduos Müller Tauscher in der Liegenschaft Seefeldstrasse 110. Besitzer und Auftraggeber des Werks ist Urs Ledermann. (Peter Knap)

Zonen und Begegnungszonen machen, müssen Sie sich nicht wundern, wenn die Wohnungen teurer werden.»¹³

Eine weitere Ursache für Gentrifizierung ist die Insider-Outsider-Problematik: Wer schon hier ist, kämpft für Begegnungszonen, breite Velowege und zusätzliche Bäume. Doch je attraktiver ein Quartier dadurch wird, desto mehr Menschen möchten daran teilhaben – erneut wird der verfügbare Wohnraum knapper. Insofern sind steigende Preise in aufstrebenden Stadtquartieren wie Oerlikon, Schwamendingen, Altstetten und Albisrieden eine logische Folge der politisch gesetzten Prioritäten.

Es liessen sich zahlreiche weitere Beispiele für die allgegenwärtige Verdrängung einkommensschwacher Haushalte in der wachsenden Stadt anbringen. Umso mehr erstaunt es, dass Gentrifizierung in Zürich nach wie vor «Seefeldi-

sierung» genannt wird und damit vor allem die Aktivitäten eines einzelnen Mannes meint: Urs Ledermann. Im Jahr 1979 hat er sein erstes Haus erworben, seit Mitte der 1980er Jahre kaufte er Liegenschaften schwerpunktmässig im Zürcher Stadtquartier Seefeld. Manche vermietet er während Jahren, bevor sie baufällig werden und renoviert werden müssen. Andere erwirbt er, um sie weiterzuentwickeln. Beide Tätigkeiten tragen zur Aufwertung des Quartiers bei, wobei die Mieten und Preise für Stockwerkeigentum erst steigen, wenn die Häuser saniert oder neu gebaut worden sind.

Im Gegenzug hat Ledermann dafür gesorgt, dass verschiedene Detailhändler im Seefeld bleiben konnten. Während in der Agglomeration Einkaufszentren aus dem Boden schossen, erkannte er früh den Wert der «15-Minuten-Stadt», in der die wichtigen Einrichtungen des täglichen Bedarfs in Gehdistanz liegen. Nicht zuletzt investierte er in die jahrzehntelang verlotternde Bauruine des Kinos Razzia, vor allem aber pflegte er auch den architektonischen Bestand des Quartiers mit vielen Häusern des Historismus, des Jugendstils und der klassischen Moderne. «Keine Sau hat sich um das Seefeld gekümmert, niemand – keine einzige politische Partei im Kreis 8 und auch nicht der Quartierverein», sagt Ledermann. Die einzige positive Ausnahme sei die viel geschmähte sozialdemokratische Stadträtin Ursula Koch gewesen. Und natürlich er selbst.

Noch 1960 hatten im Seefeld mehr als 25 000 Menschen gewohnt – dann begann allmählich der Niedergang. In Zürich lebten ab den 1970er Jahren zunehmend Alte, Arme, Arbeitslose, Ausländer und Abhängige, was man später mit dem Begriff «A-Stadt» umschrieb. Es war nicht als Kompliment gemeint.

Auch das Seefeld entvölkerte sich: 1990 zählte das Quartier noch gerade 16 400 Einwohner. Im Verlauf von 30 Jahren war die ansässige Bevölkerung also um über ein Drittel ge-



Mädchen auf dem Seefelder Drogenstrich in den 1980er Jahren.
(Arsène Saheurs)

schrumpft.¹⁴ Mit dem Aufschwung, der mit den bilateralen Abkommen zwischen der Schweiz und der Europäischen Union und somit auch mit der Personenfreizügigkeit zusammenfällt, wendete sich das Blatt: 2023 lebten im Seefeld laut Bevölkerungsstatistik der Stadt Zürich wieder knapp 18 000 Personen. In keinem anderen Stadtteil Zürichs sei die Erneuerungsquote der Wohnungen so hoch wie im Seefeld, zitierte die «NZZ am Sonntag» 2018 den Quartierverein Riesbach – wobei der Verein diese Entwicklung alles andere als positiv wertet, trotz der problematischen Vergangenheit in den 1970er und 1980er Jahren.¹⁵ Denn Erneuerung heisst immer auch Aufwertung und damit Gentrifizierung. Man hätte den Gewinn an Lebensqualität gerne etwas billiger.

Urs Ledermann lebte mit seiner damaligen Freundin Anna Ende der 1970er Jahre selbst im Seefeld, bevor sie in ein Haus am oberen Zürichsee zogen. Für Frauen sei das



Das vergammelte Kino Razzia vor dem Umbau. (Christian Mathis, NZZ)

Quartier in den 1980er Jahren grundsätzlich schwierig geworden, sagte er in einem Interview mit dem Online-Magazin «Zürich Kreis 8».¹⁶ Freier und Leute aus allen Kantonen seien zum Kinder- und Drogenstrich durch das Seefeld gefahren. Das habe viele Bewohner vertrieben. Keiner habe investiert, niemand habe versucht, das Seefeld zu renovieren und zu pflegen. Wohnungen seien in einzelne Zimmer zerstückelt worden.

Erste Vorboten einer Trendwende machten sich ab 1986 bemerkbar: Mit der Mühle Tiefenbrunnen nutzte deren Besitzer Fritz Wehrli erstmals in Zürich ein Fabrikareal um und liess es unter Schutz stellen. Kultureinrichtungen, ein Gym, das Restaurant Blaue Ente, Büros und Wohnungen brachten neues Leben ins äussere Seefeld.

Jürg Judin, ein idealistischer Student, verwandelte das heruntergekommene Sexkino 8 an der Seefeldstrasse in das Studiokino Razzia.¹⁷

1990 wurde der von Santiago Calatrava entworfene Bahnhof Stadelhofen eröffnet, der inzwischen zu den zehn meistfrequentierten Verkehrsknotenpunkten der Schweiz gehört. 2023 wurde er täglich von 87 000 Personen genutzt, 770 Züge fahren jeden Tag ein und aus. In naher Zukunft soll ein viertes Gleis die Kapazität um 50 Prozent erhöhen. In Richtung Tiefenbrunnen wird ein zweiter Riesbach-, in Richtung Stettbach ein zweiter Zürichbergtunnel führen, zum Hauptbahnhof ein zusätzlicher Hirschengraben-tunnel.¹⁸

1992 schliesslich entstand auf dem ehemaligen Tramdepot Tiefenbrunnen eine städtische Wohnsiedlung mit über hundert Wohnungen. Das Seefeld wurde allmählich attraktiver, die Wohnungen begehrter. Die Gentrifizierung hatte Fahrt aufgenommen, vorerst noch kaum beeinflusst von Ledermann.

Und sie schien nicht mehr zu bremsen zu sein. 2011 hätte es der Begriff «Seefeldisierung» um ein Haar zum Schweizer Wort des Jahres geschafft, schrieb der «Tages-Anzeiger» 2015.¹⁹ Das einstige Rotlichtquartier am See habe seit der Jahrtausendwende eine Beliebtheit erlangt, die weit über die Grenzen Zürichs hinausreiche. Und obwohl 2021 127 günstige, zum Teil subventionierte Wohnungen und Gewerberäume der städtischen Siedlung Hornbach bezogen werden konnten, wird mit dem Begriff «Seefeldisierung» noch immer vor allem der Immobilienentwickler Urs Ledermann in Verbindung gebracht.

Der Metzgerssohn

Wie ist es dazu gekommen, dass der Metzgerssohn aus Zollikon zum stadtbekanntesten, bei seinen Geschäftspartnern und Kunden geachteten, von seinen Gegnern jedoch gescholtenen «Immobilienkönig» wurde? Erste Antworten schickt Urs Ledermann in einem langen Audio-File aus Palm Beach, wo er zusammen mit seiner Frau mitten im Winter «den Sommer in Florida genießt». Aus der Transkription des Tondokuments ergeben sich einige Antworten, aber noch mehr Fragen. Sie müssen später in vielen Gesprächen geklärt werden. Eine erste Erkenntnis jedoch lautet, dass Ledermann das Geschäft mit Häusern alles andere als in die Wiege gelegt worden ist.

Geboren am 14. Juli 1955, verbrachte Urs Ledermann seine ersten fünf Lebensjahre im aargauischen Brugg. Der

Vater Rudolf führte zwei Metzgereien im Städtchen sowie eine dritte im benachbarten Umiken. Als er das Haus mit dem Hauptbetrieb kaufen wollte, verlangte der lokale Direktor der Volksbank Brugg 50 000 Franken Provision für sich selber (und nicht etwa für die Bank). Dieses an mafiose Praktiken erinnernde Verhalten erzürnte den Metzgermeister derart, dass er auf den Kauf verzichtete und beschloss, der provinziellen Vetternwirtschaft

den Rücken zu kehren und einen Schritt in Richtung Zürich zu machen.

Urs Ledermann war sechs Jahre alt, als sein Vater 1961 die Fleischbetriebe im Aargau verkaufte und mitten in Zollikon ein altes, schönes Haus mit einer bestehenden,

The butcher's son

Urs Ledermann was six years old when his father bought a beautiful old house with a butcher shop in Zollikon in 1961. Delivering meat sparked Ledermann's interest in beautiful houses. He wanted to study mathematics and physics, but his father insisted he complete a commercial apprenticeship in the international steel trade.

aber etwas vernachlässigten Metzgerei erwarb. Der Kauf des Riegelhauses an der alten Landstrasse 47 war ein grosser Schritt, selbst für einen arrivierten Gewerbetreibenden – kosteten Häuser in Zollikon doch schon damals dreimal so viel wie in Brugg. «Mein Vater hat zusammen mit meiner Mutter Rosmarie viel Arbeit in das Haus und das Geschäft gesteckt», sagt Ledermann. Nach der Pensionierung des Vaters ging der Betrieb 1985 an Rudolf Ledermanns Sohn Erwin, der zusammen mit seiner Frau Margrit das Metzgerei- und Delikatessengeschäft ausbaute und weitherum bekannt machte.²⁰

Wie seine Brüder Ruedi (geb. 1952), Erwin (geb. 1954), Daniel (geb. 1957) und Peter (geb. 1960) arbeitete der dritgeborene Urs als Kind im Geschäft automatisch mit, später auch das 1966 geborene Nesthäkchen Doris. Es war natürlich, dass im Familienbetrieb alle anpackten. So entwickelten die Kinder auch eine starke Beziehung zur älteren Generation, etwa zum Grossvater mütterlicherseits, der jeweils montags im Geschäft aushalf. Die Familie kannte während Generationen nichts anderes als die Selbständigkeit: Die Vorfahren von Ledermanns Mutter waren Käser in Auw im aargauischen Bezirk Muri, jene des Vaters stolze Bauern im bernischen Schwarzenburg.

Die Kinder des Metzgermeisters lieferten zum Beispiel Fleisch aus. «Diese Tätigkeit hat meine Neugier für schöne Häuser geweckt», sagt Ledermann. Dass er das Privileg erhalten habe, in Zollikon aufwachsen zu dürfen, sei aus seiner Perspektive eine der grössten Leistungen seines Vaters gewesen; dass dieser den Mut und die Kraft gehabt habe, alles wegzugeben und neu anzufangen. Auf Zollikon ist die Wahl gefallen, weil Rudolf Ledermann seine Metzgerlehre in Erlenbach bei seinem Onkel absolviert hatte und die Gegend kannte und schätzte. Hier aufgewachsen zu sein, habe ihm später sehr geholfen, glaubt der Sohn. Fleisch habe er zuerst mit dem Velo, später mit dem Mofa und dann mit seinem

ersten Auto, einem Deux Chevaux, ausgeliefert – bis er etwa 25 Jahre alt war. Da war er bereits selbständiger Unternehmer und Hausbesitzer. Doch davon später.

Der Vater war protestantisch streng mit seinen sechs Kindern – trotz der jüdischen Herkunft des Familiennamens. Wann und wieso Ledermanns Vorfahren den jüdischen Glauben zugunsten der reformierten Kirche abgelegt haben, ist in der Familie nicht überliefert. Heute herrsche bei ihnen in Sachen Religionszugehörigkeit ein grosses Durcheinander, sagt Ledermann: Seine italienischstämmige Frau Anna ist katholisch aufgewachsen, die Schwiegerkinder und Enkel teilweise jüdisch. Einerlei: Am Schluss komme es darauf an, ein anständiges Leben zu führen.

Die protestantische Strenge des Vaters Rudolf äusserte sich etwa darin, dass er bei der Berufswahl seiner sechs Kinder wenig mit sich reden liess: Er war derart überzeugt vom Metzgereigewerbe, dass alle Kinder diesen Beruf hätten erlernen sollen. Urs Ledermann allerdings wollte nach Abschluss der Sekundarschule an die Oberrealschule wechseln, um anschliessend Physik und Mathematik zu studieren. Aber sein Vater bestand darauf, dass auch er zuerst eine Metzgerlehre absolviere. «Ein Schutzengel hat mir dann ins Ohr geflüstert, dass es in einem Metzgereibetrieb auch jemanden im Büro braucht», sagt Ledermann rückblickend. So habe er den Vater überzeugen können, eine kaufmännische Lehre machen zu dürfen.

Die Lehrstelle jedoch suchte der Vater aus, und zwar nicht etwa nach Branche oder nach dem Ort, sondern nach der Strenge des Chefs. Eine Lehrstelle wäre zum Beispiel im verstaubten Notariat Riesbach offen gewesen, «mit einem hochintelligenten Notar, aber derart farblos, dass es mir graute», erinnert sich Ledermann. Schliesslich absolvierte er am Stampfenbachplatz in Zürich seine kaufmännische Ausbildung bei der internationalen Stahlhandlung Davum (heute Debrunner Acifer), «mit einem Super-Chef namens



Der Ledermann-Clan, aufgenommen in Schwarzenburg an einem Sonntag im Frühling 1966.

Von oben links nach unten rechts, erste Reihe: Adolf Ledermann, Vreni mit Gatte Robert Ledermann, Walter Ledermann, Sophie mit Gatte Werner Ledermann.

Zweite Reihe: Irene mit Gatte Albert Ledermann, Ruth Ledermann (Gattin von Adolf), Erna Ledermann (Tochter von Robert und Vreni), Gottfried Ledermann, Lina Jost-Ledermann mit Gatte Ernst Jost, Rosemarie Ledermann mit Kleinkind Doris im Arm, Rudolf Ledermann, Ruedi Ledermann.

Dritte Reihe: Ernst Jost, Walter Ledermann, Rosmarie Jost, Heidi Ledermann, Grosseltern Albert und Klara Ledermann, Erwin Ledermann, Urs Ledermann.

Vierte Reihe (unten): Peter Ledermann, Stefan Jost, Ruth Ledermann, Ruth Ledermann, Marianne Ledermann, Werner Ledermann, Peter Ledermann, Daniel Ledermann, Peter Ledermann. (Familienarchiv)

Grüniger, der sich persönlich um seine sechs Lehrlinge kümmerte und uns enorm viel beibrachte.»

Gelernt hat Ledermann als Teenager aber auch von Zolliker Polit- und Wirtschaftsgrößen: Zusammen mit einer Gruppe selbstbewusster Jugendlicher unter der Leitung von Markus Meienberg, die sich «New Generation» nannte, organisierte er in der Goldküstengemeinde regelmässig politische Podiumsgespräche und lud dazu prominente Gemeindeglieder ein. So erschienen an den Veranstal-

tungen mehrfach gesellschaftliche Schwergewichte wie der Unternehmer und spätere Nationalratspräsident Ulrich Bremi (1929–2021) – ein Nachbar der Ledermanns. Ebenfalls auf dem Podium sassen der Kantonsrat Anton Schrafl²¹ aus der Schmidheiny-Dynastie (1932–2013) oder Alfred Schaefer (1905–1986), damals Präsident der Schweizerischen Bankgesellschaft, die inzwischen in der UBS aufgegangen ist. Offensichtlich hatten die Patrons ihre Freude an den Schnöseln aus der Generation der Nach-Achtundsechziger, die auf ihre Weise etwas bewegen wollten. Ueli Bremi wurde auf Jahre hinaus sogar ein eigentlicher Coach: Noch Jahrzehnte später, als sich Ledermann mit dem Gedanken trug, seine Personalfirma zu verkaufen, hörte sich der Chef der Bauer-Kaba-Gruppe (heute: Dormakaba) die Pro- und Contra-Argumente an und meinte lakonisch: «Du hast im Kopf eigentlich schon verkauft. Warum fragst du noch?»

In seinem Lehrbetrieb kam Ledermann in Kontakt mit Lieferanten aus Japan, England, Frankreich, Italien und Deutschland, und er jonglierte mit grossen Beträgen in verschiedenen Währungen. Selbst Lehrlinge durften handeln, was dem jungen Mann eine völlig neue Welt eröffnete – und vor allem: Es war immer alles echt, nicht theoretisch wie in der Schule.

Eigenverantwortung übernahm der KV-Lehrling auch in seinem ersten «Job als nebenamtlicher Unternehmer»: Ein junger Bauunternehmer namens Andy Kräher ohne jede kaufmännische Erfahrung betraute Ledermann mit der administrativen Führung seiner kleinen Firma in Zollikon, womit sich der Lehrling sein Taschengeld aufbesserte.

Glacestand an der Bahnhofstrasse

Obwohl er vom internationalen Geschäft des Stahlhandels begeistert war, wollte sich Ledermann nach der Ausbildung nicht über den Militärdienst hinaus verpflichten. «Solche Dinge gehen bei mir eben nicht», sagt er. Er sei eigentlich schon in jungen Jahren nicht gut anstellbar gewesen und erklärt es mit dem Selbstverständnis der Familie: «Mein Grossvater väterlicherseits hat mir immer gesagt: Du bist dann der Bauer und nicht der Knecht.»

Für Ledermann hiess das: nicht Angestellter zu sein, sondern Chef. Während andere in seinem Alter bei der Post jobbten oder in der Migros Gestelle einräumten, überbrückte er den Sommer 1974 bis zum Einrücken in die

Rekrutenschule als Jungunternehmer. «Wenn Sie sich überlegen, was Erfolg hat, dann ist es sicher nicht ein Job bei der Post», sagt Ledermann. Im Vordergrund stand das kreative Selbermachen. Der 19-Jährige eröffnete einen Glacestand – und dies nicht etwa im Zolliker Dorfzentrum oder unten am See, sondern gleich an der Bahnhofstrasse in Zürich. Wie später noch so oft hatte er keine Ahnung, worauf er sich einliess, sondern probierte einfach aus.

Auf die Idee mit den Glaces kam er durch seinen Onkel Hans Wynistorf, einen Molkereihändler im grossen Stil. Als gelernter Käser gab dieser dem Neffen die Rezepte, und für die Produktion der Glace kaufte Ledermann einen Soft-Ice-Automaten. Natürlich sei das ein Abenteuer gewesen, andererseits habe man solche Dinge früher ohne tausend Vorschriften und Bewilligungen machen können. Das Warenhaus Oscar Weber am späteren

The ice cream stand

Urs Ledermann spent the summer of 1974 as a young entrepreneur before reporting for military training. The 19-year-old boldly opened an ice cream stand in Zurich's Bahnhofstrasse, the main shopping street, not in the center of Zollikon or down by the lake. The business was a huge success, bringing in around 10,000 Swiss francs a month.

Manor-Standort an der Bahnhofstrasse stellte den Standort zur Verfügung und kassierte eine Umsatzmiete.

Erster und wichtigster Glacekunde war Ledermanns jüngster Bruder Peter. Dessen Aufgabe bestand nur darin, Kunde zu sein: «Wenn Sie in einer Strasse einen Flow haben, passiert nichts, da kauft kein Mensch etwas», sagt Ledermann. Aber wenn einer am Glacestand ansteht, gebe es sofort eine Menschentraube. «Jeder Verkäufer weiss: Niemand betritt ein leeres Geschäft, aber wenn vier Leute drin sind, geht man rein.» Der Glacestand jedenfalls wurde innert kürzester Zeit ein Erfolg und brachte rund 10 000 Franken im Monat ein.

Womöglich erinnerte sich Urs Ledermann Jahrzehnte später an seine Zeit als Glaceverkäufer, als er 2019 Solidarität mit dem Inhaber eines Gelatiwagens am Hafen Riesbach bekundete: Der Kleinstunternehmer Daniel Kissling musste den verschnörkelten Schriftzug über seinem Verkaufswagen entfernen. Denn die Stadtpolizei Zürich befand, die Tafel «tangiere die Luftsäule über öffentlichem Grund». Urs Ledermann stellte Kissling kurzerhand einen Anwalt für einen Rekurs gegen diesen bürokratischen Schildbürgerstreich zur Verfügung. Der juristische – und wohl auch der publizistische – Druck zeigten Erfolg: Die Polizei ruderte zurück und erlaubte das Schild auf dem Wagen. Im «Tages-Anzeiger» wurde Ledermann nach glücklichem Ende der Bürokratenposse mit dem eisgekühlten Satz zitiert: «Ich freue mich für alle Gelati-Fans!»²²

Der Glacewagen blieb bis zum Sommer 2025 eine feste Institution beim Hafen Riesbach. Dann wurde es Kissling nach 27 Jahren zu viel und er gab bekannt, sich fortan auf seine festen Ladenlokale konzentrieren zu wollen – einer davon befindet sich im Seefeld, worüber Ledermann sich freut.²³

Das Startup

Als sein Jugendfreund, der gelernte Bankangestellte Hellmut Schümperli im Jahr 1976 eine Personalberatung lancieren wollte, war Ledermann dabei. «Wir hatten schon als Jugendliche den Plan, zusammen eine Firma zu gründen», erinnert sich Schümperli. Die beiden kennen sich, seit sie zusammen im Sandkasten spielten, und seien wie eineiige Zwillinge gewesen, sagt Ledermann: «Wenn ich etwas gedacht habe, hat er es verstanden und umgekehrt, wir mussten teilweise gar nicht miteinander reden.»

Auch Schümperli schwärmt von der gemeinsamen Kindheit und Jugend: «Zusammen mit Urs die Freizeit geniessen, die Welt erkunden und die Zukunft planen», sei damals ihr Lebensinhalt gewesen.

Er erinnert sich auch, dass Urs schon als Bub seine Taschen voller Fünf-, Zehn- und Zwanzigrappenstücke gehabt habe, die er mit seinen Botengängen für die Metzgerei als Trinkgeld verdient hatte. Damit habe er seinen Freunden und Schulkollegen regelmässig Schleckereien wie Fünfermocken, Cola-Fröschli oder gefrorene Mohrenköpfe im Krämerladen Krüsi beim Zolliker Schulhaus spendiert. «Später gingen wir manchmal in die Metzgerei seiner Eltern, holten uns vor der Schule ein Kalbssteak und brieten es oder probierten eine Dose Schnecken.» Als er schon eine eigene Wohnung gehabt habe, hätten sie oft am Wochenende bei

The start-up

When his childhood friend Hellmut Schümperli wanted to launch a personnel consultancy in 1976, Urs Ledermann was his partner. He had a job at a steel company, and his involvement consisted of his salary from that position. When the office's turnover did not meet expectations, Ledermann decided to take a language course in Brighton. Schümperli and his wife also founded the temporary employment agency Time-Job. Ledermann later took over the temporary employment agency and appointed Francesca Da Rui-Boero as managing director. Both companies were based on Zähringerstrasse, Schümperli & Partner on the first floor and Time-Job on the second.

Schümperli auf dem kleinen Balkon ein Gigot grilliert, das ihnen Ledermanns Vater beiseitegelegt hatte. Die Freundschaft hält jetzt schon über sechzig Jahre – unabhängig von verschiedenen Komplikationen in der Beziehung, die uns noch beschäftigen werden.

Schümperlis beruflicher Werdegang war mindestens so wild wie jener Ledermanns. Als Bub aus einfachen Zoller Verhältnissen hätte er auf Wunsch seines Vaters das Gymnasium absolvieren, studieren und doktorieren sollen. Stattdessen widmete er sich seiner Rockband und arbeitete zwischendurch bei Studer Revox, um zu lernen, wie man Lautsprecher baut und Mischpulte verdrahtet. Mit 16 Jahren schwor er der Bohème (wenigstens vorläufig) ab und absolvierte auf eigene Kosten die Handelsschule. Nach dem Militär wechselte er als Wertschriftenbuchhalter zu Merrill Lynch.

Dort erkannte er eine Marktlücke in der Vermittlung von Bankpersonal. Gemeinsam mit Urs Ledermann gründete er 1976 die SL Partners AG. Das Rekrutierungsbüro bestand zuerst aus einem sieben Quadratmeter kleinen Raum im Frascati-Haus am Utoquai, in dem gerade zwei Stühle und zwei Pulte Platz fanden. Ledermann hatte damals einen Job bei der Stahlhandlung Feinstahl, und seine Beteiligung an der SL Partners bestand im Lohn dieser Anstellung. Er wohnte gratis bei seinen Eltern in Zollikon und benötigte für seinen Lebensunterhalt nur wenig Geld. Als der Umsatz des Büros zu Beginn nicht den Erwartungen der beiden entsprach, entschied sich Ledermann für einen Sprachaufenthalt in Brighton. Schümperli machte allein weiter.

Gegen Ende des ersten Betriebsjahres lernte Schümperli seine erste Frau kennen, die in der Temporär-Personalvermittlung tätig war. Mit ihr eröffnete er eine zweite Firma, die Temporäragentur Time-Job, die vor allem Bauarbeiter vermittelte: «Im Nullkommanichts hatten wir fünfzig Zeitangestellte», sagt er. Das hiess aber auch, dass er jeden Freitag

fünfzig Leuten den Lohn bezahlen musste, während die Baufirmen ihre Rechnungen meist erst nach zwei bis drei Monaten beglichen.

Angesichts des wachsenden Liquiditätsproblems sprang Urs Ledermanns Vater Rudolf in die Bresche: Er bürgte für den Zessionskredit bei der Credit Suisse, und sein Sohn Urs wurde dadurch Teilhaber sowohl bei Time-Job als auch bei Schümperli & Partner, wie die gemeinsame Personalvermittlung jetzt hiess. Schümperlis attraktiver Frau, der die Bauarbeiter selbst dann noch den Hof machten, als sie hochschwanger war, wurde der Job mit der Zeit jedoch zu viel. So beschloss das Paar, seine Firmenanteile zu veräussern. Käufer war – trotz einer Offerte der Konkurrenz – Urs Ledermann.

Zur Geschäftsführerin der neu erworbenen Time-Job ernannte Ledermann per 1. August 1979 Francesca Da Rui-Boero, ausgebildete Apothekenassistentin, damals angestellt als Lohnbuchhalterin und auf der Suche nach etwas Neuem. «Franca» da Rui erinnert sich, wie Urs Ledermann auf seiner Ducati Scrambler 350 mitten im Sommer in Lederjacke und wirrem Haar zum Bewerbungstermin herangebraust kam. Eine groteske Vorstellung, zeigt sich Urs Ledermann heute in der Öffentlichkeit doch fast ausschliesslich im Anzug und weissen Hemd, meist mit Krawatte. Auch sein kleiner, mattsilberner Mercedes-SUV wirkt deutlich weniger extravagant als eine bollernde Ducati.

Inzwischen hatten Time-Job und Schümperli & Partner ihren Geschäftssitz an die Zähringerstrasse 24 verlegt, in ein altes Haus, das dem Bauunternehmer Heinrich Koradi gehörte: Schümperli & Partner im ersten Stock, Time-Job im zweiten. Beide Firmen waren im Personalbusiness tätig, Time-Job unterdessen in der Temporärvermittlung von kaufmännischem Personal, und an beiden Firmen der gleichen Branche war Urs Ledermann beteiligt; eine explosive Konstellation, wie sich erweisen sollte.



Klassenfoto aus der Primarschule in Zollikon: Hellmut Schümperli ist links von der Lehrerin in der hintersten Reihe zu erkennen, Urs Ledermann als zweiter Schüler rechts von ihr. (Archiv Schümperli)

Die erste Immobilie

Oft sass Urs Ledermann abends allein im Büro an der Zähringerstrasse, um die Buchhaltung zu erledigen, und hatte dabei Gelegenheit, «das Haus zu spüren», wie er sagt. So reifte die Idee, das Gebäude zu erwerben.

Ledermann fasste sich ein Herz, rief den damaligen Besitzer Heinrich Koradi²⁴ an und fragte ihn, ob er ihm das Haus in der Seitenstrasse hinter dem Central verkaufen würde. «Selbstverständlich hat er mir nicht zugehört und aufgelegt.» Der erste Versuch eines Immobilienkaufs war vorerst ein Flop: «Ich habe damals gemerkt: So einfach ist das wohl nicht.»

Nach gut einer Woche habe er den Hausbesitzer ein zweites Mal angerufen und ihn gebeten, zwei bis drei

Minuten zuzuhören. Daraus habe sich eine Einladung zum Lunch in den Gentleman's Club Baur au Lac in der Rosau neben der Tonhalle Zürich ergeben. «Ich habe die Einladung gerne angenommen, hatte jedoch keine Ahnung, wie man an einem solchen Ort auftritt», erzählt Ledermann. «Ich war dreiund-

zwanzig Jahre alt, aufgeregt und sollte einen namhaften Bauunternehmer treffen, um ihn zu überzeugen, mir sein Haus zu verkaufen.»

Ledermann warf sich in den Konfirmandenanzug und ging zur Verabredung in den Club. Immerhin liess Koradi mit sich reden und nannte die Bedingungen für den Deal: Eine sofortige Anzahlung von 150 000 Franken, weitere 450 000 würden ein Jahr später fällig. Damit wären allerdings nur drei Viertel des Hauses in Ledermanns Besitz übergegangen, denn ein Viertel gehörte anderen Eigentümern. Der

The first property

Ledermann bought his first house near Central in Zurich, where his recruiting firm was located. He was just 23 years old at the time and wanted to gain more independence.



Links von der Bäckerei das Haus Zähringerstrasse 24, links in einer Aufnahme aus dem Jahr 1961, rechts ein aktuelles Bild. (BAZ, Thomas Alder)

junge Käufer brauchte also 600 000 Franken Eigenkapital. Er sei zuversichtlich gewesen, die Anzahlung von 150 000 Franken zusammenzubringen, und er habe sich auch zugeiraubt, die weiteren 450 000 Franken innerhalb eines Jahres in irgendeiner Form zu verdienen, um den Rest der Verpflichtung zu erfüllen. Wäre ihm das nicht gelungen, hätte er die Anzahlung verloren. «In meinem jugendlichen Übermut habe ich sofort zugeschlagen und gesagt: Abgemacht! So kam ich 1979 zu drei Vierteln meines ersten Hauses.»

Es dauerte weitere drei bis vier Jahre, bis Ledermann sich mit den anderen Besitzern der Liegenschaft über den Kauf des letzten Viertels einigen konnte. Er hatte damit sein Ziel erreicht, die ständigen Umsatzschwankungen der Personalvermittlung auszugleichen, und begann, sich näher mit seiner Neuerwerbung zu befassen. Koradi wurde später einer der vielen Förderer Ledermanns, wie er sie früher



Urs Ledermann als junger Geschäftsmann am Arbeiten Ende der 1970er Jahre. (Familienarchiv)

schon in Bremi, Schrafl und Schaefer gefunden hatte. Ledermann blieb während Jahren in Kontakt mit Heinrich Koradi, der ihn nicht nur in die Funktionsweise des Immobilienmarktes einführte, sondern als leidenschaftlicher Kunstsammler auch in die Welt der Kunst. Einzig Ledermanns Kompagnon und alter Freund Hellmut Schümperli war irritiert, dass er erst im Nachhinein vom Kauf des Hauses erfahren hat, wie er heute sagt.

Ledermann-Portfolio im Lauf der Zeit



1984 Rämistrasse 16, Zürich



1985 Seefeldstrasse 139, Zürich



1985 Höschgasse 50/52, Zürich



1979 Zähringerstrasse 24, Zürich



1986 Bremgartnerstrasse 4, Zürich

Der Beinahe-Absturz

Ein guter Kunde von Schümperli & Partner war World Courier, ein weltweit tätiger Kurierdienst für Dokumente – und mit logistischen Problemen. Schümperli & Partner stellte Chauffeure und Kuriere an, um den Dokumententransport zwischen Mailand, Genf, Zürich, Stuttgart und Frankfurt abzuwickeln. Wenn ein Notfall auftrat, weil Dokumente dringend nach Amerika gebracht werden mussten, reisten Schümperli oder sein Partner Ledermann auch mal übers

The near-crash

In the late 1970s, Ledermann used his private pilot's license to fly to Corsica with his childhood friend, Schümperli, in the latter's single-engine sports plane. On the way back to Nice, the sky was gray. Since it was difficult to distinguish the horizon from the water, Ledermann slowly steered the plane into a turn. Just before it became dangerous – the plane was already at a 45-degree angle – Schümperli took control without warning and pulled the plane back into a straight position. After returning home, Ledermann surrendered his license immediately.

Wochenende per Linienflug nach New York – gerne mit anschliessendem Abstecher auf die Bahamas oder in eine andere sonnige Destination, die mit ihren Linientickets als Anschlussflüge günstig zu haben waren. Dieses Mandat habe ihnen den Start ins Personalbusiness versüsst, sagt Urs Ledermann.

Die beiden unternahmen in dieser Zeit auch andere gemeinsame Höhenflüge – solche, bei denen sie im Cockpit sassen. Nicht nur Ledermanns Freund Schümperli, sondern auch

sein Schwiegervater waren hervorragende Piloten. Deshalb habe er herausfinden wollen, ob er das auch könne, erinnert er sich. «Es ist schon ein verrücktes Gefühl, wenn man zum ersten Mal allein startet, ohne den Lehrer an der Seite», sagt Ledermann. Wobei das vergleichsweise einfach sei, das



Urs Ledermann (l.) flog auch später noch mit Hellmut Schümperli (2. v.l.), aber nur noch als Passagier in dessen Flugzeug: Reise nach Nizza 2012 mit Adrian Blumer (3. v.l.) und Hans-Peter Keller (4. v.l.). (Archiv Schümperli)

Landen sei schwieriger. Und gelegentlich auch das Geradeausfliegen.

Mit seinem Brevet als Privatpilot flog Ledermann zusammen mit seinem Jugendfreund Schümperli in dessen einmotorigem Sportflugzeug Ende der 1970er Jahre nach Korsika. Auf dem Rückweg nach Nizza war alles blaugraudunstig, das Meer etwas dunkelgrauer als der Himmel, wie sich Schümperli erinnert. Weil der Horizont und das Wasser schlecht zu unterscheiden waren, steuerte Ledermann das Flugzeug für ihn unbemerkt langsam in eine Kurve hinein. Kurz bevor es gefährlich wurde – das Flugzeug hing schon etwa 45 Grad in der Luft – nahm ihm Schümperli ohne Vorwarnung das Steuer aus der Hand und stellte den Flieger mit einem Ruck gerade. Ledermann sei so erschrocken, dass er anschliessend nicht mehr weiterpilotieren wollte, erzählt Schümperli.

Nach ihrer Ankunft zu Hause deponierte Ledermann umgehend seine Lizenz. Auch seinen Anteil an der Piper, die er mitbesass, gab er zurück. «Ich wäre abgestürzt», sagt er heute, wenn nicht auf dem Weg nach Nizza, dann irgendwann sonst. «Fliegen war nicht seine Stärke», pflichtet Ledermanns Ehefrau Anna bei. Dies ganz im Gegensatz zu ihrem Vater, der während ihrer ganzen Kindheit mehr Zeit in der Luft verbracht habe als am Boden, während ihre Mutter sich um das Geschäft kümmerte, von dem noch die Rede sein wird. Auch Hellmut Schümperli sei ein exzellenter Pilot gewesen. «Aus Dummheit», sagt sie, sei sie zu Beginn ihrer Beziehung nach einer langen Nacht am Morgen einmal zu ihrem späteren Ehemann ins Flugzeug gestiegen – nach dieser Erfahrung war sie dankbar, als er mit der Fliegerei aufhörte.

Eklat mit Folgen

Der Absturz des Sportflugzeugs ins Mittelmeer konnte zwar verhindert werden, dafür crashte bald darauf die berufliche Partnerschaft von Schümperli und Ledermann. Die Umstände der Trennung waren dramatisch, dennoch wurden sie zwischen den beiden Freunden nie ausdiskutiert, wie Schümperli erklärt. Gemäss seiner Darstellung war Urs Ledermann im Militärdienst gewesen, als eines Tages ein Herr Bourquin von der Volkswirtschaftsdirektion auftauchte. Er wollte mit Ledermann über eine von ihm beantragte

Konzession zur kaufmännischen Feststellenvermittlung für Time-Job sprechen – jener Temporäragentur, die inzwischen in Ledermanns Alleinbesitz war, was Bourquin offensichtlich nicht wusste. So habe Schümperli nur zufällig erfahren, dass sein Partner mit seiner Firma Time-Job im

zweiten Stock das gemeinsame Rekrutierungsbüro Schümperli & Partner im ersten konkurrenzieren wollte.

Aus seiner Optik war ihm der Freund in den Rücken gefallen. Schümperli beendete die Zusammenarbeit mit Ledermann Knall auf Fall und liess die Hälfte des Geschäftsmobiliars abholen. Zusammen mit einer Handvoll bisheriger Mitarbeiter eröffnete er die Schümperli AG an der Oberdorfstrasse und war nicht mehr Partner, sondern Konkurrent Ledermanns.

A scandal with consequences

Ledermann was involved in the personnel consulting firm Schümperli & Partner, and at the same time owned the temporary employment agency Time-Job. Due to a misunderstanding, his business partner Schümperli believed that Ledermann wanted to compete with his own company. This led to a scandal and the end of Schümperli & Partner, as well as the founding of Ledermann Personalberatung. He sold the temporary staffing agency Time-Job to the company's managing director.

Dass er seinem Freund in den Rücken fallen wollte, kann sich Ledermann nicht vorstellen und führt das damalige Zerwürfnis auf ein Missverständnis zurück. Die beiden Firmen seien in einem komplett unterschiedlichen Kundensegment tätig gewesen: Schümperli & Partner in der Kadervermittlung, Time-Job im Bereich von administrativem Personal. Er vermutet, die Konzession zur Feststellenvermittlung sei auf Wunsch von Time-Job-Kunden beantragt worden.

Wie dem auch sei: Der Eklat stürzte nicht nur Schümperli, sondern auch Ledermann in eine persönliche Krise. Seine Frau Anna und die Time-Job-Leiterin Da Rui hätten ihn in jener schwierigen Zeit sehr unterstützt und dazu ermutigt, weiter auf das Headhunter-Business zu setzen, sagt Ledermann heute. So entstand aus der Personalvermittlung Schümperli & Partner die Ledermann Personalberatung. Ledermann mietete repräsentative Büros im Haus zum Schwert bei der Rathausbrücke an, manchen Zürichern noch bekannt als «Samen-Mauser-Haus» an der «Gemüsebrücke». Im Lauf der Jahre gedieh die Ledermann Personalberatung zur Nummer eins im Schweizer Markt als Vermittlungsagentur für Banken, Informatik, Finanz- und Rechnungswesen sowie Marketing.

Francesca Da Rui hatte derweil die Temporärfirma Time-Job neu ausgerichtet: Nicht mehr Bauarbeiter wie zu den Gründerzeiten mit Schümperli und seiner Frau, sondern kaufmännisches Personal stand jetzt auf der Payroll. Doch zwei Firmen in einem verwandten Gebiet ergaben auf Dauer für Ledermann wenig Sinn. Also überredete er 1983 Francesca Da Rui, Time-Job zu übernehmen. Sie entwickelte das Unternehmen während Jahrzehnten weiter und hielt Ledermann später bei Rekrutierungen immer die besten Mitarbeitenden zu, wie er sagt.

Hauptkunden von Time-Job, aber auch von Ledermann Personalberatung, waren in der Folgezeit hauptsächlich Ban-



Haus zum Schwert bei der Rathaus- bzw. Gemüsebrücke in einer Aufnahme aus den 2010er Jahren. (BAZ)

ken. Die Zähringerstrasse – letztlich eine düstere Gasse hinter dem Central – fand Da Rui schlecht geeignet für diese Art von Kunden. So bezog sie einen repräsentativeren Standort an der Stampfenbachstrasse 7. Die Firma erwarb sich in den darauffolgenden Jahrzehnten einen guten Ruf in der temporären Vermittlung von hoch qualifiziertem Bankpersonal – bis Da Rui die Firma Anfang 2025 auflöste. Personalvermittlung sei ein persönliches Geschäft, sagt sie im Gespräch, das könne man nicht weitergeben – abgesehen davon, dass sich das Business durch die Digitalisierung ohnehin grundlegend gewandelt habe. Mit der Familie Ledermann ist sie zusammen mit ihrem Ehemann Serge bis heute eng befreundet.

Mit der Bettwäsche auf dem Schnellboot

Mit dem weiteren Wachstum der Ledermann Personalberatung brauchte das Unternehmen bald erneut ein grösseres Domizil. Roland Schällibaum, heute Präsident der Horizon Immobilien AG, brachte Ledermann 1984 in Kontakt mit Stefan Götz, einer farbigen Figur. Ursprünglich Friseur, gründete Götz eine Coiffeurkette, und vielleicht ging ihm beim Haareschneiden auf, dass das Immobiliengeschäft lukrativer wäre als Waschen, Legen und Föhnen. Karl Wild, Biograf von Götz,²⁵ hat den kometenhaften Aufstieg des einstigen Coiffeurs, «dem die Millionen hinterherfliegen», in einem

Buch beschrieben: «Er besass Traumvillen, Häuser, Hotels, Jachten, ein Flugzeug – und dann brach alles zusammen.» Gemeinsam mit seinen beiden Söhnen startete Götz anschliessend ein zweites Mal durch und stieg erneut zu einem der grössten privaten Immobilienbesitzer der Schweiz auf.

Ledermann vergleicht Götz mit anderen charismatischen Immobilien-Tycoons. Götz habe die Gabe gehabt, die Leute mitzureissen. Damals habe er ihn allerdings nicht gekannt, Götz sei einfach der Besitzer eines Hauses gewesen, das er gerne erworben hätte. Die Liegenschaft befand sich an der Rämi-

strasse 16, am unteren Ende der hohen Promenade beim Zürcher Bellevue. Das Geschäft kam schliesslich auf genauso skurrile Art zustande, wie es von Götz zu erwarten war: «Er lud meine Frau und mich nach Südfrankreich ein – bat mich

With bed linen on the speedboat

In search of a new business location, Ledermann wanted to buy a house on Rämistrasse in Zurich from entrepreneur Stefan Götz. Götz invited him and his wife to the south of France to discuss the deal. He asked him to bring him a package with his new bed linen on this occasion – as a courier, so to speak. So it came about that Urs and Anna Ledermann traveled from Nice to Cannes on the entrepreneur's speedboat with a large package, filled with bedsheets, where the deal was later concluded at Götz's villa.

jedoch, ihm bei dieser Gelegenheit noch neue Bettwäsche mitzubringen», erinnert sich Ledermann.

Anders als vereinbart holte die beiden jedoch niemand am Flughafen in Nizza ab. Aber da Götz in den 1980er Jahren schon ein mobiles Telefon besass, konnte Ledermann ihn erreichen. Götz hatte sich um einen Tag geirrt, entschuldigte sich und bat Ledermann, ein Taxi zum Hafen zu nehmen. Er hole sie dort ab. Da sassen die beiden Besucher aus Zürich also am Pier auf den Koffern mit der Bettwäsche und warteten. Ledermann hielt Ausschau nach einem kleinen Boot und staunte nicht schlecht, als Götz plötzlich von einem Schiff in Form einer grossen Zigarre winkte. Eine so elegante Rennjacht hätte er allenfalls einem Ölscheich zugetraut. Sie fuhren mit dem Boot von Nizza nach Cannes, wo im Jachthafen bereits ein Rolls-Royce wartete, der die Gruppe zu Götz' Villa chauffierte. Hoch über der Stadt logierten Ledermann und seine Frau in der Dépendance und erhielten ein Auto für Ausflüge. Für den Metzgerssohn aus Zollikon eröffnete diese Art von zur Schau gestelltem Reichtum eine bis dahin unvorstellbare Dimension; nicht unangenehm, im Gegenteil, aber wie von einem anderen Stern.

Jahre später sollte er dann auch in Kontakt mit René Benko himself kommen; denn auch Ledermann geriet im Lauf seiner Karriere auf den Radar des österreichischen Immobilien-Tycoons. Benko wollte die Firma Mobimo schlucken, als Ledermann zwischen 2008 und 2014 deren Verwaltungsrat präsidierte. Wie immer neugierig, willigte er ein, nach Wien zu fliegen: «Wenn man nicht miteinander spricht, kommt man nie auf neue Ideen», sagt er. Benko bot ihm an, seinen Privatjet zu schicken, doch der Schweizer zog einen Linienflug vor. Er könne selbst einen Jet buchen, wenn er einen brauche, gab er zu verstehen.

Wie Götz habe auch Benko seine Geschäftspartner mit Luxusangeboten umgarnt, auch er habe diese grossspurige Art von «auf die Jacht einladen» kultiviert. Ledermann sei

aber vorsichtig gewesen, weil er zuvor via den schillernden Migros-Manager und zeitweiligen Benko-Geschäftspartner Dieter Berninghaus bereits mit ihm in Berührung gekommen war.

«Ich reagiere ja sehr stark auf mein Bauchgefühl», sagt Urs Ledermann. Obwohl er mit Benko zu Beginn der 2000er Jahre verschiedene Projekte anschaute und er zugeben musste, der Immobilienunternehmer habe geniale Ideen umgesetzt, war die Begegnung der beiden kein Match: Er habe nicht gerne Leute, die auf der Bühne tanzen, sagt der Zolliker. Er bevorzuge unscheinbare Unternehmer wie seinen Freund, den Bauunternehmer Roland Möhrle, der 1979 das Baugeschäft Möhrle + Kuhn²⁶ gegründet hatte und von dem später noch die Rede sein wird: «Ein Gigant – aber niemand weiss es.»

Immerhin: In Südfrankreich kam das Geschäft mit Götz zustande. Anlässlich eines Essens versprach er, Ledermann das kleine, repräsentative Haus in der Nähe des Bellevues zu verkaufen. Es wurde per 1. Juli 1984 überschrieben und diente während fast 25 Jahren als Geschäftsdomizil der Ledermann Personalberatung. Die Lokalität habe enorm geholfen zur Profilierung des Unternehmens, sagt Ledermann. Er sei nicht zuletzt durch diesen Standort bekannt geworden.



Die Rämistrasse 16, das kleine Haus am unteren Ende der Hohen Promenade, neben der Shell-Tankstelle, die heute die bekannte Weinhandlung Martel beherbergt. (BAZ)

Ewige Liebe: Anna und das Seefeld

Ende der 1970er Jahre wohnte Urs Ledermann mit seiner damaligen Freundin Anna in einer kleinen Wohnung im Seefeld, die ihnen zwar gefiel, aber über keinen Aussenraum verfügte. Ausserdem störten sie sich zunehmend an den Hunderten von ausserkantonalen Autos, deren Fahrer auf der Suche nach Drogenstrich-Mädchen waren. So suchte das junge Paar nach einer passenderen Bleibe und fand ein damals einsam gelegenes Haus hoch über Uerikon am Waldrand. Die Villa war allerdings zu gross und die Miete zu teuer

für die beiden allein, weshalb sie zusammen mit dem erwähnten Roland Möhrle und seiner späteren Ehefrau Claudia eine Wohngemeinschaft gründeten. Möhrle erinnert sich, wie er mit Ledermann täglich in dessen Dodge vom oberen Zürichsee in die Stadt zur Arbeit gefahren sei. Dabei habe dieser stets nach links

und rechts geschaut, statt auf die Strasse zu achten. Urs sei fasziniert gewesen von Häusern – er war wohl bereits auf der Jagd nach einer Kaufgelegenheit.

Ledermanns spätere Ehefrau Anna Maria Fink stammte aus dem Seefeld, wo ihre Familie eine Textilreinigung unter dem Namen Cleaning-Shop betrieb. Er selbst kannte das Quartier seit seiner Jugend und fühlte sich dort zu Hause. «Hier hatte ich als Zolliker Bub Fussball gespielt, hier hatte

Eternal love: Anna and the Seefeld neighborhood

Ledermann's future wife, Anna Fink, came from the Seefeld neighborhood, where her family ran a dry cleaning business. The family later emigrated to the US, and the business was continued by Anna's half-brother Franco Loiudice. Ledermann's childhood friend and former business partner Hellmut Schümperli took over the dry cleaning business for a short time, eventually selling it to Urs Ledermann, whose daughter Laura and her husband have continued to turn it into a thriving business.



Anna Fink und Urs Ledermann als jung verliebtes Paar Ende der 1970er Jahre. (Familienarchiv)

ich Kollegen, und hier sind wir mit unseren Mofas herumgefahren.» Ledermanns Bruder Peter führte das Restaurant Höschgasse, eine Quartierbeiz, in der später das «Iroquois» angesiedelt war. Am Wochenende gab's Musik, und Urs Ledermann legte als DJ die neusten Hits auf.

Als Kind war Anna Fink zusammen mit ihren Eltern in die USA ausgewandert und hatte die Primarschule in Connecticut absolviert. Dauerhaft in Amerika geblieben ist allerdings nur ihr Vater, der später ein Geschäft in New Jersey eröffnete. Mutter und Tochter kamen zurück ins See-



Anna Maria Fink ist Tochter der Cleaning-Shop-Gründerfamilie an der Seefeldstrasse 149. (cleaningstore.ch)

feld, denn die gebürtige Italienerin vermisste ihre Familie – eine ebenfalls in Zürich lebende Schwester und die anderen Schwestern, die in der Nähe von Piacenza wohnten. Anna, die bereits beim Umzug nach Amerika ein Schuljahr verloren hatte, weil sie zu jener Zeit kein Wort Englisch sprach, besuchte nach der Rückkehr die International School; denn inzwischen hatte ihr Deutsch gelitten und sie sollte nicht noch eine weitere Klasse repetieren. Ihren Vater, der in den Vereinigten Staaten eine neue Beziehung eingegangen war, besuchte sie weiterhin regelmässig. Daraus ist eine Affinität zu den USA entstanden, die später zu zwei langen Aufenthalten der Familie Ledermann in Boston und zum Kauf eines Hauses in Palm Beach führen sollte.

Annas Mutter eröffnete nach ihrer Rückkehr aus den USA in den 1960er Jahren im gleichen Haus, in dem auch die Textilreinigung der Familie untergebracht war, den Second-hand-Shop Annabella für Designerkleider – ein Konzept, das sie in Amerika kennengelernt hatte. Annas vierzehn Jahre älterer Halbbruder Franco Loiudice hatte in der Zwischenzeit die Textilreinigung übernommen, obwohl er zu jener

Zeit bereits in Italien lebte. Die operative Leitung der Textilreinigung wiederum lag in den Händen von Anna Fink, als sie Urs Ledermann kennenlernte.

Zwischen der Hochzeit am 24. September 1983 und der Geburt der ersten Tochter Bianca 1985 übernahm das Ehepaar Ledermann das Geschäft von Annas Halbbruder Franco Loiodice, der sich mit seinem Wohnsitz in Oberitalien doch etwas fernab vom Daily Business befand. Nach der Geburt des Kindes brauchte die Textilreinigung allerdings eine neue Leitung, da sich Anna Ledermann vorerst auf ihre Mutterrolle konzentrieren wollte. Das neue Leben als Familie hatte auch Konsequenzen für den Vater des Kindes: Ledermann,



Weihnachten in Uerikon mit Hund Billy. (Familienarchiv)



Die Braut und frischgebackene Frau Ledermann am Hochzeitsfest, Urs Ledermann beim Unterzeichnen der Heiratsurkunde. (Familienarchiv)

der schon einmal einen bösen Motorradunfall gehabt hatte und sowieso meist ohne Helm fuhr, verkaufte seine Ducati. Nach der Pilotenbrille und dem Ami-Schlitten war jetzt auch die Lederjacke Geschichte.

Inzwischen herrschte zwischen Hellmut Schümperli und Urs Ledermann immerhin schon wieder so viel Tauwetter, dass Ledermann seinen Jugendfreund und ehemaligen Geschäftspartner fragte, ob er jemanden kenne, der die Textilreinigung seiner Frau während der Babypause leiten könnte. Doch statt einen neuen Geschäftsführer zu vermitteln, kaufte Schümperli den Laden gleich selber.

Da Anna Ledermanns Halbbruder Franco Lojudice in Verona erfolgreich eine Kette von Textilreinigungen betrieb, reiste Schümperli zu ihm nach Venedig, «um das Reinigen zu lernen», wie er sagt. «Er hat mir gezeigt, welche Maschinentypen es gibt, wie damit umzugehen ist, wie man ein modernes Schaufenster einrichtet und vieles mehr.» Danach schloss Schümperli die mehr schlecht als recht laufende



Im Orientexpress auf der Hochzeitsreise nach Venedig 1983. (Familienarchiv)

Reinigung im Seefeld und baute sie mit neuem Personal und neuen Maschinen komplett neu auf. Vor der Wiedereröffnung liess er am rechten Zürichseeufer Zettel in die Briefkästen verteilen: Jedes Stück ein Stutz – egal, was es war. Bei der Eröffnung sei die Seefeldstrasse mit Autos verstopft gewesen, und sie hätten Berge von schmutzigen Kleidern zum Reinigen gehabt, erzählt Schümperli. Seine Schwester und seine Frau standen an der Kasse und versuchten, den Ansturm mit einer Brigade von Helferinnen im Hintergrund zu bewältigen. Der Grundstein für den Erfolg bei den Kunden war gelegt.

Mit dem erfolgreichen Relaunch der Textilreinigung im Seefeld hatte Schümperli einen Fuss im Bekleidungsbusiness und erhielt die Gelegenheit, einen Benetton-Laden in Zug zu übernehmen. Er bot in der Folge Hans-Peter Keller, einem Textilfachmann und gemeinsamen Freund von Ledermann und Schümperli, die Partnerschaft im Textilgeschäft an. Gemeinsam eröffneten sie weitere Benetton-Läden und

Annahmestellen. 1988 verkauften sie die Reinigung an einen Banker, der für seine Frau eine Beschäftigung suchte. Diese allerdings hatte wenig Talent als Geschäftsführerin. So holte Ledermann die Reinigung zurück in die Familie und gründete 1993 mit zwei Partnern die 3L-Cleaning-Store-Company.

Beteiligt an der 3L-Gleaning-Store-Company waren neben Ledermann sein Schwager Franco Loiudice und Peter Lindegger, ein alter Militärfreund Ledermanns. Das Unternehmen firmiert heute unter dem Namen Cleaning-Store und ist neben Terlinden die führende Textilreinigung in Zürich. Geführt wird sie von Ledermanns Tochter Laura und ihrem Mann Michel Nogatsch. Gemäss Website des Unternehmens werden jährlich eine Million Hemden gewaschen und gebügelt, acht Filialen sind in der Region Zürich aktiv. Über sechzig Grossfirmen bieten ihren Mitarbeitenden sogenannte Clean-Terminals an, in denen Mitarbeitende ihre Kleider zur Reinigung abgeben können. Und die Migros führt 24 Unterfilialen der Firma.

Anna Ledermann übernahm den benachbarten Second-hand-Shop für Designerkleider von ihrer Mutter und erweiterte das Geschäft unter dem Namen Tentazioni über Textilien hinaus erfolgreich auf Designobjekte. Mangels einer geeigneten Nachfolge schloss sie den Laden 2017.



1986 Säntisstrasse 3, Zürich



1986 Fröhlichstrasse 51, Zürich



1987 Brandschenkestrasse 174, Zürich



1986 Säntisstrasse 6, Zürich



1988 Florastrasse 17, Zürich

Das erste Haus im Seefeld

Anfang 1985 besass Ledermann zwar sein Geschäftsdomizil an der Rämistrasse und die Liegenschaft an der Zähringerstrasse, aber noch keine Wohnhäuser als Anlageobjekte im Seefeld, wo er sich heimisch fühlte. Das änderte sich, als er 1985 die Chance erhielt, schräg vis-à-vis eines kleinen Pärkleins an der Seefeldstrasse vom Feldbacher Obstbauer Hunziker eine Liegenschaft zu erwerben – für einen stolzen Preis zwar, aber dafür in unmittelbarer Nähe des Elternhauses seiner Frau.

Ledermanns Personalrekrutierung entwickelte sich in der Zwischenzeit erfolgreich, aber das Geschäft war volatil. Die Banken waren als Kunden unzuverlässig: Mal suchten sie mehr Fachleute, als Ledermann vermitteln konnte, dann bauten sie wieder Personal ab. Ledermann erhoffte sich von

seinen Investitionen in Liegenschaften, diese Schwankungen auszugleichen. Natürlich hätte er auch Nestlé-Aktien kaufen können, aber das hätte nicht seinem Naturell entsprochen. Ledermann liebt es konkret: Sein

The first house in the Seefeld district

In the 1980s, the Seefeld district was run-down and unattractive to real estate investors. But Ledermann recognized the area's potential and began buying and developing individual houses. Since he didn't know much about the real estate business, he had to learn the hard way.

unternehmerischer «Urinstinkt», wie er sagt, ist das Jagen und Sammeln. Zwar sind Immobilien als Anlageobjekte träge und benötigen Aufmerksamkeit, aber sie sind morgen noch da. Und sie boten Ledermann die Möglichkeit, seine Leidenschaft für schöne Häuser auszuleben, die ihn seit seinen Botengängen in Zolliker Villen begleitete.

Im vierstöckigen Gebäude an der Seefeldstrasse 139 befand sich während mehrerer Generationen eine Drogerie,



Seefeldstrasse 139 (l.) und 141 (r.). (Peter Knup)



Rendering der Liegenschaft, wie sie sich nach dem Umbau von 2025/26 präsentieren wird.
(Rendering Zach & Zünd)

darüber gab es zwölf Wohnungen, in denen ausschliesslich Frauen lebten. Der Obstbauer, dessen Familie in Feldbach immer noch aktiv ist, nahm ihm beim Verkauf das Versprechen ab, keine dieser Frauen aus dem Haus zu vertreiben.

Sie sollten bleiben dürfen, solange sie wollten – ohnehin seien sie die besten Mieterinnen, die man sich wünschen könne: ältere, alleinstehende Frauen, die pünktlich die Miete bezahlen und mehrheitlich zufrieden sind mit ihren Wohnungen. Ledermann hielt sich an die Abmachung. Die Mieten wurden regelmässig beglichen, und am Schluss wohnte die älteste Seefelderin in diesem Haus – insgesamt sechzig Jahre lang.

Das Haus ist das Spiegelbild der angebauten Liegenschaft Seefeldstrasse 141, auf die Ledermann ebenfalls ein Auge geworfen hatte. Aber das Gebäude gehörte der Schweizerischen Rückversicherungsgesellschaft (heute Swiss Re), und es schien aussichtslos, dass es die Versicherung jemals hergeben würde. Es dauerte in der Tat sehr lange, bis es im April 1992 schliesslich klappte. Er habe einfach immer nachgebohrt, sagt Ledermann, bis der Immobilienchef der Versicherung eines Tages anrief und sagte, das Haus stehe jetzt zum Verkauf – allerdings nur unter der Bedingung, dass Ledermann gleichzeitig eine Liegenschaft an der Freiestrasse übernehme.

Sieben Jahre Geduld hat es somit gekostet, bis das ganze Haus in Ledermanns Besitz überging. Aber: Er glaubt damals, zum ersten Mal festgestellt zu haben, dass es Häuser gibt, die «zu ihm kommen wollen». Inzwischen ist das Ensemble Seefeldstrasse 139 und 141 achtzig Jahre alt und sanierungsbedürftig. 2024 startete Ledermann Immobilien mit einem tiefgreifenden Umbau nach Plänen des Architekturbüros Zach + Zünd.

Praktisch gleichzeitig mit der Seefeldstrasse 139 kam 1985 ein Angebot des Hauseigentümergeverbandes, eine Liegenschaft an der Fröhlichstrasse 51 zu erwerben. Roland Möhrle erinnert sich, dass sein Freund das Angebot für dieses Haus nur erhalten habe, «weil die alteingesessenen Immobilieninvestoren, Pensionskassen und Versicherungen kein Interesse daran hatten». Im als Drogenquartier verrufe-



Haus Fröhlichstrasse 51. (BAZ)

nen Seefeld investierten sie nicht – im Gegenteil: Sie wollten ihre Häuser lieber heute als morgen loswerden.

Ledermann erkannte seine Chance. Im Parterre befand sich eine Filiale der Metzgerei Geiser, nebenan der legendäre Käseladen Dettling. Die eher vernachlässigte Liegenschaft war zwar zu jener Zeit ebenfalls nicht billig, aber sie hatte seiner Ansicht nach Potenzial. Und die beiden Läden im Erdgeschoss hatten es ihm angetan; denn ein lebendiges Quartier braucht Einkaufsmöglichkeiten. Heute ist das Konzept der «15-Minuten-Stadt» in der Siedlungsentwicklung ein unbestrittenes Ideal, das mühsam errungen werden muss.

Nach der Übertragung der Liegenschaft am 1. Januar 1986 begann Ledermann, seine Neuerwerbung zu studieren. Ein Umbau der Seefeldstrasse 139 war ja aufgrund der Abmachung mit dem Verkäufer tabu, und ausserdem fehlte ihm die andere Hälfte des Hauses. Die Liegenschaft an der Fröhlichstrasse hingegen brauchte eine Auffrischung. Ein Architekt, mit dem er gerne zusammengearbeitet hätte,

hiess Wehrli und stammte aus der Familie Schweizer-Wehrli, die bis zum Verkauf der Dolder Hotel AG an Martin Candrian und Urs Schwarzenbach im Jahr 2001 die Aktienmehrheit der Dolder Hotel AG hielt.

Wehrli hatte Ledermann mit einem schönen Haus beeindruckt, das er für Freunde gebaut hatte. Man habe einen amerikanischen Einfluss gespürt, sagt er. Es habe sich dann aber gezeigt, wie schwierig es ist, ein Projekt auf die Beine zu stellen: Mit wem macht man es? Wie geht man vor? Wie geht es mit den Kosten? Der Umbau mit Chici Wehrli scheiterte leider schliesslich an dessen Honorarvorstellungen und den veranschlagten Umbaukosten.

Schliesslich stiess Ledermann auf Wolfgang Rührli, einen lokalen Architekten österreichischer Abstammung. Rührli war ein etwas schräger Typ von der Drahtzugstrasse, jedoch mit einem Flair für Renovationen. Der Architekt war immer persönlich auf der Baustelle, ein Praktiker. Zusammen mit Rührli und dem gelernten Maurer und Bauunternehmer Möhrle vertiefte sich Ledermann in verschiedene Planungen.

Beim gemeinsamen Umbau an der Fröhlichstrasse ging es abenteuerlich zu und her: «Zusammen mit dem Architekten und dem Baumeister haben wir viel improvisiert», sagt Ledermann. «Ich musste lernen, wie man alles zusammenstellt, was es alles braucht, welche Art Wohnungen man will und so weiter.»

Möhrle erinnert sich, für Ledermann sei schon damals immer nur das Beste gut genug gewesen – und deshalb auch das Teuerste. So hätten sie einen hochflorigen Teppich von Paul Cartier verlegt, der damals horrende 200 Franken pro Laufmeter kostete. Er habe Ledermann gewarnt, das sei Verschwendung, da er den Teppich bei einem Mieterwechsel ersetzen müsse. So sei es noch mit vielen anderen Dingen gegangen. Entsprechend sind die Umbaukosten explodiert. Ledermann stellte anschliessend ernüchert fest: «Roli,

ich baue nie mehr.» Möhrle hingegen, der sich noch an die Autofahrten nach Zürich erinnerte, sah das anders: «Du wirst höchstwahrscheinlich noch süchtig nach Häusern.»

Das hielt Ledermann selbstverständlich für Blödsinn. Bauen fand er mühsam und wenig lukrativ: Preise und Zusagen würden nicht eingehalten, ebenso wenig wie Termine, und dabei müsse man stets auf der Hut sein, dass die Qualität stimmt. Ausserdem seien Umbauten – insbesondere von schönen Häusern – grundsätzlich teuer. Doch im Rückblick gibt Ledermann seinem Freund Möhrle recht: Bauen hat Suchtpotenzial. Es sei faszinierend, weil man etwas kreieren könne. Aus einem alten, vergrauten Haus entstehe etwas Neues, man trage zum Dorf- oder Quartierbild bei, und alles erstrahle in neuem Glanz. Leute lebten dort und freuten sich über eine schöne Wohnung. Es sei eine tiefe Befriedigung, die einen begleite, eine grosse Freude und auch ein Stolz, dass man so ein Werk schaffen kann.

Noch betrieb er das Immobiliengeschäft allerdings als Nebenerwerb, der Kauf schöner Häuser war mehr Hobby und eine langfristige Anlage. Sein Geld verdiente Ledermann Mitte der 1980er Jahre nach wie vor mit seiner Personalfirma. Nachdem die erste Tochter Bianca zur Welt gekommen war, kaufte er 1985 zusammen mit seiner Ehefrau Anna ein Einfamilienhaus an der Ränkestrasse in Küsnacht.

Es gab kaum öffentlichen Verkehr in der Seegemeinde, und man musste alles und jedes per Auto erledigen. Insbesondere für die Nonna, die nicht Autofahren konnte und zeitlebens eine wichtige Rolle im Leben der Familie spielte, war das ein Problem. Im Vergleich zum Haus am Uerikoner Waldrand lag die kleine Küsnachter Villa fast schon in einer urbanen Umgebung. Zwar habe er beim ersten Vorbeifahren gesagt, das Haus komme für ihn keinesfalls infrage, da er das Grundstück für zu klein hielt. Doch schon nach einer Minute im Innern sei ihm klar gewesen: Das ist es, das ist unser erstes Familienhaus!



1988 Wipkingeweg 12, Zürich



1996 Höschgasse 56, Zürich



1989 Alte Winterthurerstrasse 25, Wallisellen



1988 Carmenstrasse 42, Zürich



1989 Friedenstrasse 5, Wallisellen

Vom Jäger zum Sammler von Immobilien

Ab 1986 begann Urs Ledermann, wild Häuser zusammenzukaufen. Unterstützung erhielt er dabei von seinem Treuhänder Ruedi Holdener, der ihn in den folgenden vierzig Jahren begleiten sollte – heute sitzt er im Verwaltungsrat der Ledermann-Gruppe. Im November 1986 kaufte Ledermann ein Mehrfamilienhaus in Zürich Wollishofen, dann folgte ein neoklassizistisches Haus an der Ecke Flora- und Dufourstrasse. Heute ist gut nachvollziehbar, was ihn an diesem Eckhaus im Seefeld lockte: Das Schmuckstück an der Dufourstrasse, in dessen Erdgeschoss sich heute ein Geschäft für edle Velos befindet, renovierte er damals mit grosser Sorgfalt.

In den 1980er Jahren jedoch stand es in einem Quartier, dessen Situation Ledermann als «unmöglich» bezeichnete:

Kaum jemand investierte im Quartier, die Häuser vergammelten zusehends, und die Frauen wurden auf der Strasse belästigt. Doch niemand sei aufgestanden und habe die Fahne erhoben – im Gegenteil: Vom Quartierverein bis zu sämtlichen politischen Parteien habe sich niemand für eine Verbesserung der Missstände im Quartier starkgemacht. Ledermann hingegen, der über seine eigene Lebensgeschichte und jene seiner Gattin mit

dem Ort verbunden war, verstand es zunehmend als seine Aufgabe, dem Quartier wieder auf die Beine zu verhelfen. Er investierte und arbeitete mit dem Architekturbüro von Rühl und dem Bauunternehmer Möhrle rund zehn Jahre lang zusammen.

From hunter to real estate collector

With the support of his friend Roland Möhrle, Ledermann acquired a number of other houses in the Seefeld district, which he renovated and converted. Occasionally, he also had to purchase properties that he wanted to resell as quickly as possible because they did not fit into his concept and vision.

Wie der Architekt sah sich der Bauunternehmer vor allem als Handwerker im «Übergwändli»: Er habe mehr oder weniger jedes Jahr ein Haus gekauft, sagt Möhrle. Weniger als Investition, sondern um seine Baufirma auszulasten, wenn anderweitig zu wenig Arbeit anfiel. Die Häuser dienten ihm als Arbeitsreserve. Möhrle investierte vorwiegend in günstige Mietliegenschaften im Westen der Stadt Zürich, während sich Ledermann auf Liebhaberobjekte im Seefeld konzentrierte, die er gelegentlich wieder abstossen musste, um Kapital für weitere Ankäufe zu erwirtschaften.

Lange Zeit renovierte Ledermann jedes Haus, das er erwarb, mit Möhrle. Sie bauten Dachwohnungen in ehemalige Estriche ein, erhöhten mit dem Einbau von Liften den Komfort, erneuerten Anstriche, Böden und Heizungen. Zum Schluss sei stets ein schönes Werk entstanden, in das er am liebsten selbst eingezogen wäre, sagt Ledermann. Seine Angewohnheit, bei eingegangenen Rechnungen stets ein paar Prozente herauszuschinden, hat ihm Möhrle ausgetrieben, wie er sagt. Es bringe wenig und verärgere die Leute. Befragte Bauunternehmer, die heute für Ledermann tätig sind, beklagen sich nicht mehr über solche «Prozentlipickerei» – im Gegenteil: Ledermann gilt als anspruchsvoller, geradezu detailverliebter Kunde, der dafür faire Preise bezahlt.

Im Jahr 1986 galt das Seefeld allerdings noch als problembehaftet. So erhielt Ledermann, der in einschlägigen Kreisen bald als neuer Interessent im Riesbacher Immobilienmarkt bekannt wurde, ein Angebot nach dem anderen. Endlich war da einer, dem man die vermeintlichen Ladenhüter andrehen konnte.

So auch drei Liegenschaften im äusseren Seefeld, die zu Apartmenthäusern umgebaut waren. Solche Apartmenthäuser seien zu jener Zeit ein grosses Problem gewesen, erinnert sich Ledermann, weil sie zu einer Bewohnerstruktur geführt hätten, die dem Quartier alles andere als förderlich war. Sie dienten als Absteigen für Bewohnerinnen, die wenig



Schmuckstück an der Ecke Flora- und Dufourstrasse. (BAZ)

zu einem lebendigen und durchmischten Quartierleben beitragen. Apartmenthäuser und ihre zeitgenössische Variante Airbnb stehen heute nach wie vor in der Kritik, allerdings aus anderen Gründen: Sie gelten als vermeintliche Vernichter wertvollen Wohnraums.²⁷

Der Haken am Angebot für die Apartmenthäuser war, dass sie nur als Paket erhältlich waren. Ledermann war interessiert an den beiden Nachbarliegenschaften zu seinem Haus an der Fröhlichstrasse, der Säntisstrasse 3 und 6. Das dritte Haus an der Bremgartnerstrasse in Wiedikon hingegen bereitete ihm Sorgen, denn es lag weitab am anderen Ende der Stadt zwischen den beiden Autobahnzubringern Seebahnstrasse und Weststrasse.

Sowieso sprengten drei Neuerwerbungen gleichzeitig das Budget des erst 31-Jährigen. Mit Mühe und Not konnte er schliesslich die Bremgartnerstrasse wieder abstossen, wenn auch ohne Gewinn. Aber die Last war weg. Die beiden Neuerwerbungen an der Säntisstrasse befreite er von ihrem traurigen Dasein als Apartments und baute sie zu Stadtwohnungen um.

Mit diesen ersten eigenen Liegenschaften lernte er, wie Mieter reagieren, wie die Verwaltung funktioniert, und all dieses Wissen nutzte er mit jedem neuen Projekt dazu, immer besser zu werden. Bis heute, sagt Ledermann, versuche seine Firma, den Mieterinnen und Mietern etwas zu bieten, wozu es keine Alternative gebe. Schon beim Vorbeigehen soll man spüren, dass man an einem speziellen Ort ist. Dafür gilt es, tausend Details zu beachten, vom Vorgarten bis zu den verbauten Materialien.

Als Immobilienbesitzer will Ledermann Verantwortung übernehmen – das gilt auch für den Umgang mit wertvoller Bausubstanz: «Eigentlich sollte das Ziel sein, nach jedem Umbau sofort die blaue Plakette der Denkmalpflege zu erhalten.» Er will «etwas Rechtes» bauen, weil er es behalten will. Allerdings gerate man sehr schnell in regulatorische Zielkonflikte, sagt er: Vorschriften von der Barrierefreiheit über den Lärmschutz bis zur Wärmedämmung würden das Bauen nicht nur erschweren und verteuern, sondern führten auch zu einer architektonischen Uniformität. Am beliebtesten bei den Mietern seien ältere, charaktervolle Häuser in seinem Portfolio. Sein Benchmark lautet: Würde ich da selber gerne wohnen?

Was er auch gelernt hat: Wenn die Verwaltung in eigenen Händen liegt, ist man da für die Mieter. Er will seine Kunden am Telefon nicht in eine Warteschlange führen. Dienstleistungsorientiertheit führe zu zufriedenen Mietern und dadurch zu weniger Mieterwechseln. Das reduziere die Unterhaltskosten und wirke sich so positiv auf die Rendite aus.

Das Argument, viele Mieterwechsel erlaubten regelmäßige Anpassungen der Miete – gerade in einem überhitzten Markt wie in Zürich –, lässt Ledermann nicht gelten. Stabile Mietverhältnisse seien sowohl für die Häuser als auch für die Leute besser und führten ausserdem zu weniger Kosten.



1992 Hegibachstrasse 42, Zürich



1991 Etzelstrasse 7, Rapperswil



1992 In Reben 12/14/16 und 2/4/6/8/10, Thalwil



1994 Giesshübelstrasse 12, Zürich



1992 Seefeldstrasse 141, Zürich

Slot Machines und Altkleider

Doch blenden wir zurück auf die Anfänge, als Urs Ledermann anfing, die Grundlagen für sein späteres Liegenschaftsportfolio zu schaffen. Die punktuellen, aber allmählich regelmässiger werdenden Hauskäufe führten dazu, dass er seit den 1980er Jahren dauernd knapp bei Kasse war. Er hatte nie Geld in der Tasche, schon gar nicht für privaten Luxus, sondern investierte jeden Franken, den er durch seine verschiedenen Tätigkeiten verdienen konnte, in Häuser. Dazu musste er beweglich bleiben. Das gilt im übrigen, wie Ledermann sagt, bis heute: In der Firma stecke zwar viel Geld, aber oft fehle für neue Projekte die Liquidität.

Das Generieren von Cash wurde für ihn und seinen Kollegen Möhrle zu einer Art Sport. Jede noch so ausgefallene unternehmerische Idee war den beiden willkommen.

Slot machines and old clothes

Investing in real estate is capital-intensive. That's why Ledermann and his friend Roland Möhrle tried to generate as much cash as possible that they could reinvest in real estate. This led them to come up with some unusual ideas: they founded a slot machine company and rented out locations where recycling bins for old clothes were set up.

So gründeten sie zum Beispiel eine Firma für Spielautomaten unter dem Namen «Lemo» – zusammengesetzt aus den ersten beiden Buchstaben ihrer Nachnamen. Auf die Idee mit den Slot Machines war das Duo gekommen, weil Möhrles Vater Wirt war.

Nach seinem Ausstieg als Braumeister bei Hürlimann hatte er in die Gastronomie gewechselt und führte zusammen mit seiner Frau die Restaurants Utoburg und Bederhof.

Die jugendliche Prägung als Sohn eines Bierbrauers und Gastronomen führte Jahrzehnte später dazu, dass Möhrle für seinen Vater in einem denkmalgeschützten Schopf an der

Flühgasse beim Bahnhof Tiefenbrunnen eine Mini-Brauerei einrichtete. Hier brauen sie zusammen mit Freunden ihr eigenes Bier unter dem Namen «sBier» – nicht mit kommerziellen Absichten, sondern aus Spass an der Sache. Mit im Club der Hobbybrauer dabei sind bekannte Seefelder Persönlichkeiten – allerdings ohne den Nicht-Biertrinker Urs Ledermann.

Der Geschäftsgeist der beiden jungen Unternehmer Ledermann und Möhrle war mit den Spielautomaten längst noch nicht erschöpft: Eines Tages, sagt Möhrle, hätten sie beschlossen, bei jeder ihrer Liegenschaften eine Altkleidersammelbox aufzustellen, um die Kasse aufzubessern. Zugegebenermassen sei das nicht besonders lukrativ gewesen, aber «vielleicht 80 Franken im Monat» seien alleweil herausgesprungen. Auch Plakatstellen richteten sie ein, um Geld zu generieren, das sie wieder in ihre Unternehmungen stecken konnten.

Es war aber auch möglich, grösser zu denken: Möhrle und Ledermann merkten bald, dass die Verwaltung ihrer wachsenden Zahl an Liegenschaften beträchtlichen Aufwand verursachte; denn nach wie vor war die Vermietung von Wohnungen für den Personalvermittler und den Bauunternehmer nur eine Nebentätigkeit. Also kauften sie zusammen mit Alfred Hog als Partner die Liegenschaftsverwaltung Waldmann an der gleichnamigen Strasse (heute Waldmann Verwaltungs- und Bau AG). Bei der Konkurrentin Albis fanden sie den Buchhalter und den Verwalter, die den Laden führten.



1995 Seefeldstrasse 285, Zürich



1999 Säntisstrasse 4, Zürich



1998 Seefeldstrasse 83, Zürich



1999 Dufourstrasse 85, Zürich



1999 Seefeldstrasse 188/190, Zürich

Der Schritt zum Immobilienentwickler

Seine notorische Leidenschaft für schöne Häuser führte 1986 dazu, dass Ledermann Liegenschaften auch dann kaufte, wenn er sie sich eigentlich gar nicht leisten konnte. Zum Beispiel ein Jugendstilhaus an der Schindlerstrasse 20.

Dieses war dann aber zu viel in seiner Situation – es musste wieder weg. Zusammen mit seinem bewährten Architekten Wolfgang Rührl baute Ledermann das Haus deshalb schön um und verkaufte es im Stockwerkeigentum weiter. Es handelte sich um Ledermanns erste Immobilienentwicklung, ohne dass er sich dessen bewusst war.

Endgültig vollzogen wurde der Schritt zum Immobilienentwickler mit dem Kauf und anschliessenden Weiterverkauf des erwähnten im Paket übernommenen Hauses an der Bremgartnerstrasse sowie mit einer Komplettsanierung an

der Freiestrasse mit anschliessendem Verkauf als Anlageobjekt. Allmählich begann Ledermann, aktiv mit Häusern zu arbeiten. Fällige Umbauten wurden geplant, umgesetzt und anschliessend im Stockwerkeigentum

weiterverkauft. «Natürlich hätte ich vieles jeweils gerne behalten, aber die Mittel sind ja begrenzt.» Und zwischendurch gab es immer wieder Krisen, in denen die Banken mit Krediten knauserten. Es galt somit, stets vorsichtig zu bleiben, um sich nicht zu übernehmen.

Die Übersicht über seine wachsende Zahl von Liegenschaften behielt Urs Ledermann mit einem grossformatigen Papier, dem legendären «Leintuch». Es handelte sich laut

The step to becoming a real estate developer

By 1986, Ledermann had acquired so many properties that he could no longer manage them all himself. He therefore began converting individual houses and selling them as condominiums. This marked his transition into the role of real estate developer.

seinem Treuhänder Ruedi Holdener um ein Blatt von enormen Dimensionen, auf dem jede Liegenschaft mit ihren Kennzahlen aufgeführt war. Die ironische Bezeichnung Leintuch ergab sich, weil das Papier zusammen mit dem Immobilienportfolio wuchs und wuchs. Laut Holdener war das Leintuch Ledermanns «hochheiligstes Führungsinstrument», an dem einige Buchhalter und CFOs gescheitert seien. Die Mitarbeiter wurden an einer sauberen Führung dieses Papiers gemessen, das am Schluss rund drei Meter lang war – so ausladend und so kompliziert, dass es ab einer gewissen Unternehmensgrösse schliesslich durch ein elektronisches Reporting abgelöst werden musste.



2000 Seefeldstrasse 60, Zürich



2000 Mühlebachstrasse 48/50, Zürich



2000 Zürichstrasse 103b, Küsnacht



2001 Alderstrasse 31, Zürich



2001 Alte Landstrasse 27, Zollikon

Rapperswil, Rüti und andere Rückschläge

Wie er 1987 zu einem Mehrfamilienhaus an der Säntisstrasse in Rapperswil gekommen ist, erinnert sich Ledermann nicht. Ihn lockte das grosse Grundstück, später erwarb er noch ein Haus an der Scheibenstrasse in Rüti dazu. So besass er eines Tages zwei grosse Häuser ausserhalb der Stadt Zürich: das eine in einem anderen Kanton, das andere im Zürcher Oberland. Nur schon der Weg dahin war aufwendig, und auch die Verwaltung konnte er nicht selbst übernehmen. Mit Verlust verkaufte er deshalb 2003 die Liegenschaft in Rapperswil – froh, die Last losgeworden zu sein. In Rüti hatte er schneller gehandelt und das Haus schon nach einem Jahr wieder abgestossen. Der Ausflug ins Zürcher Oberland lehrte ihn, dass es besser sei, Häuser konzentriert zu besitzen. So könne man quasi auf dem Arbeitsweg oder am Wochenende einen Blick darauf werfen und schauen, ob alles in Ordnung ist.

Setbacks

At the end of 1988, an opportunity arose that Ledermann couldn't resist: he bought two Art Nouveau houses on Höschgasse in Zurich. However, due to the real estate crisis, banks were very restrictive in granting mortgages for the renovation. He was therefore all the more delighted when renowned architect and designer Robert Haussmann handed him a check for a four-and-a-half-room apartment without even seeing the plans.

Auch für den Kauf eines Hauses an der Brandschenkestrasse 174 im Sommer 1987 bezahlte er Lehrgeld: Wiedikon war für ihn nach wie vor ein fremdes Quartier. Die grossen Wohnungen, in denen jüdische Familien mit vielen Kindern lebten, pas-

ten schlecht ins Portfolio seiner Schmuckkästchen, weshalb er das Haus bereits vier Jahre später wieder verkaufte und sich vornahm, sich fortan auf das Seefeld zu konzentrieren. Der Vorsatz hielt nicht lange.

Während die Familie Ledermann wuchs – nach der Geburt von Bianca 1985 kam 1987 die Tochter Laura und 1994 die Tochter Lisa zur Welt –, machte sich das Paar auf die Suche nach einem Grundstück für ein grösseres Haus. Eine Möglichkeit eröffnete sich 1986 mit einer Bauparzelle in Erlenbach beim Aussichtsrestaurant Pflugstein. Nach einem Dutzend Besuchen beim Bauern, der das Land verkaufen wollte, inklusive zahlreichen Gläsern Weisswein, war das Geschäft in trockenen Tüchern. Doch kaum hatte Ledermann das Grundstück erworben, entschied sich seine Frau gegen einen erneuten Umzug aufs Land. Sie realisierte, dass der Schulweg für die Mädchen zu weit wäre, und wollte in Küsnacht bleiben. Also wurde das Grundstück an den Unternehmer Christoph Müller weiterverkauft.

Nicht aufgegangen ist auch der Plan, ein schönes Haus an der Steinhaldenstrasse in der Nähe des Museums Rietberg zu entwickeln. Aufgrund der Bankenkrise in den späten 1980er Jahren fehlte ihm das Kapital für die Umsetzung dieses Projekts. Also verkaufte er das Haus nach knapp drei Jahren an die Familie des Luganeser Bau- und Immobilienunternehmens Garzoni mit einem bescheidenen Aufschlag weiter und war froh, einen Käufer gefunden zu haben, der «dem Haus Sorge trägt». Diese Bemerkung ist symptomatisch für Ledermann: Für ihn sind Häuser beseelte Objekte, mit denen er auch noch spricht, wenn er sich von ihnen trennt.

Ende 1988 ergab sich dagegen eine Gelegenheit in Ledermanns «Home Turf», der er nicht widerstehen konnte, obwohl er sich damit an den Rand des Abgrunds manövrierte.

Um die Hintergründe zu verstehen, muss man sich die Umstände der Banken- und Immobilienkrise der späten 1980er und der 1990er Jahre vergegenwärtigen: Am 19. Oktober 1987, dem Schwarzen Montag, verlor der Dow Jones Industrial 22,6 Prozent, was die Zentralbanken weltweit ver-



Die Höschgasse 50/52 in der Bildmitte, am linken Bildrand die Höschgasse 56.
(Peter Knup)

anlasste, die Märkte mit Geld zu fluten. Die Banken unterstützten die geschockten Anleger mit günstigen Krediten für Immobilien, von denen sie sich mehr Stabilität erhofften. Um den anschliessend prompt einsetzenden Immobilienboom einzudämmen, erhöhte die Schweizerische Nationalbank (SNB) den Diskontsatz, und der Bundesrat erliess dringliche Massnahmen wie eine Sperrfrist auf Baulandverkäufe und Pfandbelastungsgrenzen für Immobilien. 1989 verteuerten sich variable Althypotheken auf horrenden fünf Prozent im Minimum, für Neuhypotheken wurden bis zu neun Prozent verlangt. Eine schwere Rezession im Jahr 1991 liess auch den Immobilienmarkt implodieren: Zwischen 1991 und 1997 halbierte sich der Wert von Renditeliegenschaften – der Aktiencrash hatte auf die Immobilienpreise durchgeschlagen.²⁸

Als Urs Ledermann 1988 von der Zolliker Familie Fahri die Jugendstil-Liegenschaft Höschgasse 50 und 52 sowie kurz darauf noch das angebaute Haus mit der Nummer 56 übernahm, ahnte er noch nichts von der bevorstehenden Immobilienkrise. Er war begeistert von der markanten Häusergruppe mit ihrem Wellendach und dem neckischen



Halle des Hauptbahnhofs
Zürich von Trix und Robert
Haussmann, 1987–1991. (BAZ)



Die 1965 von Robert Hauss-
mann gestaltete Kronenhalle-
Bar. Die Beleuchtungskörper
auf der Bartheke stammen von
Diego Giacometti.
(Peter Knup)

Türmchen. Doch die Zinsen hatten bereits merklich angezogen, und die Banken verabreichten ihre Kredite nur noch homöopathisch. Ledermann entschied sich deshalb auf Anraten der Zürcher Kantonalbank, das Gebäude im Stockwerkeigentum zu entwickeln. Er behielt nur die Läden sowie den zweiten Stock, der Rest sollte in den Verkauf gehen.

Während er also mit der Finanzierung für den Umbau der Liegenschaft haderte, erhielt er Besuch von Robert Haussmann, der entschlossen war, aufgrund der guten

Lage des Hauses und Ledermanns anderen Immobilienentwicklungen eine Viereinhalbzimmerwohnung zu kaufen. Haussmann (1931–2021), der zusammen mit seiner Frau Trix Haussmann-Högl nebst ikonischen Möbelentwürfen unter anderem die Kronenhalle-Bar und die unterirdische Passage des Hauptbahnhofs Zürich gestaltet hatte, stellte Ledermann ohne irgendwelche Garantien einen hohen Blankoscheck aus und ermöglichte so den Umbau. Die Wohnung befindet sich bis heute im Besitz der Familie.

Ledermann hatte jedoch keine Ahnung, was er mit dem grossen Dach und dem Turm anstellen sollte. Deshalb suchte er erstmals den Rat eines Innenarchitekten. Er stiess auf Jan Willem van Lynden (1948–2013), der «genau das richtige Gespür für diese Wohnungen» hatte. In Zürich wurde der aus einem Adelsgeschlecht stammende van Lynden 1996 durch die Gründung des Vereins Network bekannt, eines «schwulen Business-Clubs», in dem sich Männer in Wirtschaft und Gesellschaft gegenseitig unterstützen sowie die LGBTQ-Community stärken und politisch voranbringen sollten. Van Lyndens Lebenspartner Emil Brunold wurde später Urs Ledermanns Sekretär und wirkte bis zu seiner Pensionierung als gute Seele im Betrieb.

Opernsänger und Apotheker

Ärger hingegen gab es beim Verkauf der von van Lynden einzigartig umgebauten Turm-Dachwohnung an den Zürcher Opernsänger Oliver Widmer, seit 2011 der Ehemann von Cecilia Bartoli und zu jener Zeit Mitglied der Zürcher Oper. Er kaufte die Wohnung an der Höschgasse 50 und leistete eine Anzahlung von 80 000 Franken – zog sich dann allerdings plötzlich zurück und verzichtete auf die Anzahlung.

Eines Tages erhielt Ledermann einen Anruf des Unternehmers und Kulturmäzens Bruno Franzen (1942–2017), dem Gründer des Touristikunternehmens Interhome und Sponsor des Zürcher Opernhauses. Als Vertreter von Oliver Widmer forderte Franzen die 80 000 Franken zurück, auf die der Bass-Bariton zuvor verzichtet hatte. Ledermann lehnte ab mit der Begründung, Widmer habe sich zurückgezogen

und so die Anzahlung verfallen lassen. Ausserdem habe er das Geld beim Weiterverkauf der Wohnung vom Preis abgezogen. Dennoch empfing Ledermann Widmer in seinem Büro und einigte sich mit ihm einvernehmlich auf eine Rückzahlung von 20 000 Franken – nicht ohne leisen Groll auf

Franzen. Jahre später traf Ledermann Franzen an einer Party des befreundeten Künstlers Max Zuber (1951–2021) und seiner Frau Regina in dessen Gut in Erlenbach am See. Bei einem Glas Wein erklärte Franzen dem immer noch

Opera singer and pharmacist

The importance of good shops for a neighbourhood cannot be overstated, says Ledermann. That's why he made his shop on Höschgasse available to a pharmacy that urgently needed a new location after being forced to leave its previous premises. He also ensured that a nearby stationery store could remain open. On the other hand, the sale of a penthouse apartment to a famous opera singer was unsuccessful, but it led to a friendship with the patron, Bruno Franzen.



Läden wie Apotheken oder hier die Papeterie an der Seefeldstrasse 129 sind wichtig für ein lebendiges Quartier.

(Thomas Alder)

verschnupften Ledermann, weshalb er sich für Opernsänger einsetze. Daraus entstand schliesslich eine Freundschaft, die bis zum Tod Franzens anhielt.

Die Wohnung, um die sich der ursprüngliche Streit gedreht hatte, war in der Zwischenzeit an ein Frauenpaar gegangen, das Ledermann schon während der Umbauzeit aufgefallen war, weil die beiden immer wieder auf der Baustelle auftauchten. Die eine war erfolgreiche Geschäftsfrau aus einer Detailhandelsdynastie, die andere forschte im Bereich der Gentechnologie. Sie konnten sich allerdings erst zum Kauf entschliessen, nachdem sie die Dachwohnung im eingerichteten Zustand sahen; denn inzwischen war die Familie Ledermann selber für kurze Zeit eingezogen, als sie auf dem Sprung nach Boston war. Einmal im Besitz der Wohnung, zeigten die beiden Frauen plötzlich Mut und ersetzten van Lyndens Innenausbau durch den von Ledermanns Hausarchitekt Wolfgang Rühl ursprünglich vorgesehenen Entwurf.

Ein Happy End fand auch die Geschichte der Apotheke im Erdgeschoss des Hauses. Die Apotheke hatte sich zuvor

während vierzig Jahren auf der gegenüberliegenden Strassenseite im Gebäude der Post befunden. Als die Post das Ladenlokal selbst nutzen wollte, rief die verzweifelte Apothekerin Urs Ledermann an und bat ihn, ihr den Laden an der Ecke zur Seefeldstrasse zu vermieten. Sie gehe in Pension und habe einen Käufer für ihr Geschäft, brauche dafür aber eine Lokalität. So kam der Mietvertrag mit der jungen Apothekerfamilie Dora zustande, die das Geschäft während Jahrzehnten betrieb und inzwischen an eine Mitarbeiterin weitergegeben hat.

Die Bedeutung guter Läden als Treffpunkte im Quartier könne nicht hoch genug geschätzt werden, sagt Ledermann. Deshalb sorgte er auch dafür, dass die Papeterie an der Seefeldstrasse 129 erhalten werden konnte. «Die Nahversorgung ist wichtig, aber auch die Kontakte im Quartier, die es ermöglichen, hinauszugehen und sich in einem Laden, einem Café oder einem Restaurant zu treffen.» Sie machen die Seele eines Quartiers aus.



2001 Mühlebachstrasse 30, Zürich



2002 Klosbachstrasse 6, Zürich



2001 Bahnhofstrasse 39, Zollikon



2003 Fröhlichstrasse 49, Zürich



2003 Blumenrain 25, Zollikon

Lichtblick für das Lighthouse

Vorsätze sind da, um gebrochen zu werden. Trotz Bankenkrise, Schwierigkeiten mit diversen Liegenschaftskäufen im Zürcher Oberland und in fremden Stadtquartieren sowie dem damals bereits geplanten Kauf der Höschgasse-Häuser konnte Ledermann einem Angebot nicht widerstehen, das ihm eine Pensionskasse auf Vermittlung eines Freundes machte.

Ledermann erwarb das herrschaftliche Haus in Hottingen, obwohl es sein Budget sprengte – einfach, weil es eine einmalige Gelegenheit war, der ein leidenschaftlicher Häusersammler nicht widerstehen konnte.

Kurze Zeit später suchte Ruedi Lüthy, Gründer und Leiter der Abteilung für Infektionskrankheiten am Universitätsspital Zürich, zusammen mit dem «ersten Aids-Pfarrer

Europas», Heiko Sobel, einen Standort für ihre Stiftung für aids-krankte Menschen. Lüthy befasste sich mit der heimtückischen Immunkrankheit und konnte wenig mehr tun, als seine Patienten in den Tod zu begleiten, bevor wirksame Medikamente entwickelt worden waren. Ende der 1980er Jahre gründete er das Sterbehospiz Zürcher Lighthouse, das er ab 1995 vollamtlich leitete. Ledermann verkaufte Lüthy die Liegenschaft an der Carmenstrasse

weiter, unter der Bedingung, sie wirklich als Sterbehospiz für Aidskranke zu nutzen.

Nachdem die Immunkrankheit aufgrund medizinischen Fortschritts nicht mehr tödlich verlief, wurde das Haus in

A ray of hope for the Lighthouse

Ruedi Lüthy, founder and head of the Department of Infectious Diseases at the Universitätsspital Zürich (USZ), was looking for a location for the Lighthouse Foundation, which cared for people with AIDS when the disease was still fatal. Ledermann sold Lüthy a property on Carmenstrasse on the condition that it would actually be used as a hospice for people with AIDS.



Das erste Lighthouse an der Carmenstrasse in Zürich Hottingen. (BAZ)

ein Hospiz für Patienten mit anderen unheilbaren Krankheiten umfunktioniert. Ledermann ist stolz darauf, dass er einen Beitrag dazu leisten konnte, in der Stadt Zürich ein würdiges Haus für diesen Zweck zu gründen. Inzwischen ist das Lighthouse zu einem breitgefächerten Kompetenzzentrum für palliative Pflege und Medizin geworden. 2023 ist die Stiftung an einen grösseren Standort an der Eglistrasse im Zürcher Stadtkreis 4 umgezogen.

Headhunter mit Personalsorgen

Der Eklat zwischen Hellmut Schümperli und Urs Ledermann, nach dem die beiden geschäftlich getrennte Wege gingen, lag 1991 ziemlich genau zehn Jahre zurück, als sie sich zu einem Nachtessen trafen. Schümperli erinnert sich, wie ihm der Jugendfreund von seiner Firma erzählte, von seinen Sorgen mit der Personalführung, von den vielen Extrawürsten seiner Angestellten, und dass er irgendwann gerne ein Sabbatical machen möchte. Die Ledermann Personalberatung war zwar «mit Abstand die Nummer eins in der Schweiz» – aber das Geschäft hatte an Faszination verloren, es langweilte ihn zusehends.

Noch während des Nachtessens bot Schümperli an, sich zur Hälfte an Ledermanns Unternehmen zu beteiligen. Er

habe sich gewünscht, das Rad zurückzudrehen und wieder gemeinsam im gleichen Büro zu sitzen, sagt er. Schümperli machte keinerlei Due Diligence, sondern hörte einfach zu, wie die Firma laufe, was sie bringe und wie viele Leute sie beschäftige. So tauchte er eines Tages zum Entsetzen einiger Angestellter, die auf keinen wei-

teren Chef gewartet hatten, bei Ledermann als Fünfzig-Prozent-Teilhaber auf. «Wir hatten wieder unser Zweierbüro, wie ich es mir immer gewünscht hatte», sagt Schümperli.

Headhunter with staffing concerns

In 1991, Ledermann's childhood friend and former business partner offered to take a 50% stake in Ledermann Personalberatung. This allowed Ledermann to fulfill his wish for a sabbatical. The sabbatical in Boston turned into two years, and Schümperli took over the other half of the company. However, the timing was unfavorable: the real estate crisis caused the recruitment business for the financial industry to collapse. In addition, the employees proved to be less than crisis-proof. Schümperli had no choice but to lay off most of the staff and rebuild the business from scratch.

Das geplante Sabbatical hatte Urs Ledermann allerdings nicht vergessen, und so erklärte er seinem Kompagnon nach kurzer Zeit, er wolle nun ein halbes Jahr Auszeit in den USA nehmen. Aus diesen sechs Monaten wurde zuerst ein Jahr und aus dem Jahr ein zweites. Schümperli habe Ledermann in seinem Haus besucht, das ausserhalb von Boston an einem idyllischen See lag. Dabei sei ihm klar geworden, dass die Familie wohl länger bleiben würde. Also habe er angeboten, auch die zweite Hälfte der Ledermann Personalberatung auf Abzahlung zu übernehmen.

Der Verkauf habe ihn befreit, sagt Ledermann, auch finanziell. Er sei komplett unabhängig geworden und habe eine Basis erhalten für hundert Jahre. Und er hatte mit dem Verkauf auch Glück. Denn kurz darauf realisierte Schümperli, was sein Freund gemeint hatte, als er von Sorgen mit dem Personal sprach: Einige Mitarbeiter kämpften mit Drogenproblemen, andere verlangten grossspurige Titel wie «stellvertretender Direktor» oder «Vizedirektor».

Schlimmer jedoch als die Personalprobleme war für das Geschäft der unmittelbar darauf folgende Ausbruch der Immobilienkrise. Aufträge wurden gestrichen, Banken zogen sich komplett aus dem Hypothekensektor zurück. Schümperli, der wie Urs Ledermann im Immobiliengeschäft investiert war, erhielt reihenweise Kündigungen von Hypotheken und Baukrediten. Während Ledermann die Krise aufgrund einer konservativeren Portfoliostruktur aussitzen konnte, schüttelte es Schümperli komplett durch.

Auch seine Verpflichtungen gegenüber Ledermann lagen ihm schwer auf, weshalb ihm sein Freund die letzten 100 000 Franken vom Kaufpreis der Personalberatung erliess. Da die Aufträge der Personalvermittlung aufgrund der Bankenkrise praktisch ausblieben, war an eine Abzahlung nicht mehr zu denken.

Vor allem aber fehlte Urs Ledermann als treibende Kraft im Unternehmen. Von den fünfzig Angestellten, sagt

Schümperli, habe es ausser ihm genau zwei gegeben, die nicht einfach vor dem Computer sassen und reaktiv auf Aufträge warteten. In einem Anfall von Frust und Wut habe er einen Baucontainer kommen lassen «und die verdammten Computer aus dem zweiten Stock in die Schuttmulde schmeissen lassen». Ausserdem habe er 46 Kündigungen ausgesprochen, um nicht innerhalb von zwei bis drei Monaten pleitezugehen. Einer der wenigen Mitarbeiter, denen er nicht gekündigt hatte, war so erzürnt über die Aktion, dass er Schümperli verprügeln wollte. Während eines Mittagessens schmiss er den Tisch mitsamt Wein und Pizza auf Schümperli um.

In der Firma, für die er Millionen bezahlt hatte, war danach noch ein einziger Mitarbeiter verblieben, mit dem er in ein kleines Büro am Stadelhofen umzog. Nach der Kündigung der Büros an der Rämistrasse befand sich die Beziehung zwischen Schümperli und Ledermann ein zweites Mal auf einem Tiefpunkt. Und Ledermann hatte jetzt an der Rämistrasse ein leer stehendes Bürohaus, das sich nur schwer vermieten liess.

Natürlich war der implodierende Geschäftsgang der Personalberatung während der Bankenkrise Pech. 1991 war ein Wendejahr für Personalberatungen im Bankenumfeld. Zuerst ging die Spar- & Leihkasse Thun bankrott, anschliessend kollabierten reihum Dutzende von kleineren Banken. Ledermann hatte – mit einer Ausnahme – keine Bankfachleute angestellt. Seine Berater waren durchwegs Verkäufer, die das sich schnell entwickelnde Bankfach quasi aus der Erzählung ihrer Kandidaten lernten, sagt Schümperli im Rückblick. Eine Bank hatte kaum einer von ihnen je von innen gesehen.

Die Zukunft lag aber bei den Experten. Als Schümperli die Rämistrasse zusammen mit dem umsatzstärksten Mitarbeiter verliess, habe er unverzüglich eine neue Truppe mit Bank- und Finanzkaderleuten aufgebaut. Durch das neue Konzept, bei dem sich Spezialisten für Spezialisten enga-

gierten, habe er bereits im zweiten Betriebsjahr mit zwölf Personen denselben Umsatz erwirtschaftet, den Ledermann zuvor mit fünfzig gemacht habe.

Einen substanziellen Anteil am früheren Erfolg Ledermanns ortet Hellmut Schümperli nicht zuletzt in dessen Charakter und seinen besonderen Fähigkeiten: Urs sei ein begnadeter Marketingspezialist, der stets dafür gesorgt habe, dass der Betrieb läuft. Er bringe verrückte Dinge zustande: Schümperli erinnert sich, dass es ganz zu Beginn ihrer gemeinsamen Tätigkeit einen Auftrag gegeben hatte, der praktisch schon gescheitert war. Dann sei Ledermann mit seiner Ducati angebraust gekommen, «wie immer zu spät», und habe an der Sitzung den Kunden überzeugt. Wenn es darauf angekommen sei, habe er den Telefonhörer zur Hand genommen und den Auftrag gerettet. «Da gab es keinen Besseren als ihn», sagt Schümperli. Seine Personalfirma habe Ledermann eigenhändig aufgebaut, wirklich selber, indem er beim Kunden hingestanden sei. Nach dem Verkauf, als Ledermann in den USA war, habe genau dieser eiserne Durchhaltewillen des einstigen Inhabers gefehlt, sein Outside-the-box-Denken sowie das strategische Anpacken jedes Problems. Für Schümperli, der von den Mitarbeitern jahrelang nur als ungeliebter Konkurrent wahrgenommen wurde, sei es sehr schwierig, wenn nicht unmöglich gewesen, diesen positiven Drive hineinzubringen, sagt er heute.

Der «Immobilien-Tycoon»

Die finanzielle Unabhängigkeit durch den Verkauf der Personalberatung hatte Auswirkungen auf Ledermanns Immobilieninvestitionen: Er baute sein Portfolio systematisch aus, selbst aus dem fernen Boston. 1992 trat ihm die Swiss Re endlich das Haus an der Seefeldstrasse 141 ab, die andere Hälfte der Seefeldstrasse 139, auf die er schon lange ein Auge geworfen hatte. Dafür musste er allerdings ein kleines Gebäude an der Ecke Hegibachstrasse und Freiestrasse mit übernehmen, das er nicht behalten wollte. Er verkaufte es nach einem Umbau rasch an Nils Kundert (1945–2024), den Gründer der Orinad-Coiffeurkette, und investierte stattdessen in drei Häuserzeilen mit total neun Mehrfamilienhäusern in Thalwil, die interessantere Entwicklungsmöglichkeiten

boten, obwohl sie aus seiner Perspektive ebenfalls etwas abseits lagen.

Mit dem sprunghaften Anstieg seiner Immobilienkäufe zu Beginn der 1990er Jahre fiel die bis dahin eher im Verborgenen stattfindende Tätigkeit Ledermanns einer

breiteren Öffentlichkeit langsam auf. Das Seefeld mauserte sich allmählich zu einem schmucken Quartier, in dem vergammelte Liegenschaften ihr Aschenputtel-Dasein verloren.

Urs Ledermann wurde als treibende Kraft hinter diesem Frühlingserwachen erkannt. Ihm haftete bald das zweifelhafte Image eines lokalen Immobilien-Tycoons an, der «günstige Häuser kauft, sie luxussaniert und anschliessend

The “real estate tycoon”

With the increase in his real estate purchases in the early 1990s, Ledermann’s activities slowly came to the attention of a wider public. Seefeld gradually blossomed into a picturesque neighborhood. Ledermann is blamed for the gentrification that accompanied this development, while only a few recognize his contributions to the neighborhood.

teuer wieder auf den Markt wirft». Eine mediale Wortschöpfung machte Karriere: «In Zürich heisst die Gentrifizierung ‹Seefeldisierung›, weil ihr schon das halbe Seefeldquartier zum Opfer gefallen ist»: So formulierte die Wochenzeitung WoZ das inzwischen weitverbreitete Narrativ.²⁹ Das Bild verfestigte sich rasch und wenig reflektiert: Google findet zum Begriff «Seefeldisierung» Hunderte von Fundstellen. Und das Symbol der Seefeldisierung war: Urs Ledermann.

Er selber sieht seine Tätigkeit naturgemäss genau umgekehrt. Er will die Gentrifizierung nicht befeuern, sondern das Quartier mitgestalten, den Leuten etwas bieten – und zwar nicht nur seinen Kunden. Ihn beschäftigt die Frage, warum immer auf eine Branche eingehauen werde, in der viele anständige Leute arbeiten und in der normale Leute wie Handwerker ihr ehrliches Auskommen finden. Immerhin trage die Immobilienbranche 17 Prozent zum Bruttoinlandprodukt bei. Ausserdem sei der Profit im Immobilienbusiness unterdurchschnittlich tief: Im Unterschied zur Finanz- oder Pharmabranche öffne er eine Flasche Prosecco, wenn er auf sein Eigenkapital ausnahmsweise einmal fünf Prozent Rendite erziele. Für viele, nicht im Immobilienbereich tätige Gesellschaften seien fünf Prozent nicht der Rede wert, sagt Ledermann.

Er ist stolz auf die tiefe Fluktuationsrate in seiner Mieterschaft. Wenn ein Gebäude saniert werden müsse, gebe er seinen Mietern zwei Jahre Zeit und die Chance, sich am laufenden Prozess zu beteiligen. Sie erhalten Angebote für einen späteren Wiedereinzug oder, wenn möglich, eine andere Wohnung aus dem Portfolio. Oft erledige sich das Problem aber auch von selbst – etwa weil ältere Mieter nicht ohne Lift wohnen wollen, wenn ein Aufzug in einer Altliegenschaft nicht mehr abgenommen wird.

Eine sozialverträgliche Erneuerung des Quartiers liegt Ledermann am Herzen, mehr, als gemeinhin anerkannt wird. Aber auch sein Beitrag, ein heruntergekommenes

Quartier wieder lebenswert zu machen, indem er das Gewerbe, die Gastronomie und den Detailhandel fördere, werde zu wenig geschätzt, findet Ledermann. Insgesamt glaubt er, der Erneuerungszyklus im Seefeld sei inzwischen weit fortgeschritten, es würden weniger als zwei Prozent der Wohnungen umgebaut: Das sehe man daran, dass in diesem Quartier im Gegensatz zu anderen Stadtkreisen nur noch wenig Kräne stehen.

Inwiefern die Polemik gegen die Immobilienwirtschaft tatsächlich zu kurz greift, beschreibt der Ökonom Marco Salvi von Avenir Suisse in einer Studie: «Von allen Wohnungen sind die neuesten meistens auch die teuersten. Es wäre schlichtweg nicht effizient, neue Wohnungen zum Ausbaustandard der alten zu bauen; dafür sind die Kosteneinsparungen zu gering.»³⁰ Der Bauprozess sei mit hohen Fixkosten für die Planung, die Bewilligung oder die Baustelle verbunden, die vom Ausbaustandard der Liegenschaft weitgehend unabhängig sind. Andererseits bevorzugten die Mieter auf der Nachfrageseite den Komfort und die Wohnqualität von Neubauten; sie seien bereit, dafür einen Aufpreis zu bezahlen. Mit der Zeit nutzen sich aber die Wohnungen ab, was die Wohnungen im Laufe ihres Lebenszyklus günstiger werden lässt.

Was hingegen passiert, wenn die Wohnungen verlottern, haben die 1980er Jahre gerade im Seefeld drastisch vor Augen geführt. Das unattraktive Umfeld mit Drogenhandel und Prostitution, aber auch dürftige Gastronomie- und Detailhandelsangebote liessen die Investitionen in Wohnimmobilien einbrechen. Das hielt die Mieten zwar tief, führte aber auch zu einer Verarmung des Quartiers. Gemäss Albert Leiser, freisinniger Gemeinderat und Direktor des Hauseigentümerversands, seien immer neue Bauvorschriften und Normen mitverantwortlich für den Preisanstieg des Wohnens. Die Eigentümer hätten oft keine andere Wahl, als zu sanieren.³¹ Wenn beispielsweise die Heizung ersetzt werden



2003 Hornbachstrasse 68, Zürich



2004 Säntisstrasse 5, Zürich



2004 Florastrasse 28/30, Zürich



2004 Oberer Deutweg 44, Winterthur



2004 Zimmergasse 8, Zürich

müsse, führe in der Regel kein Weg an einer Gesamtanierung vorbei. Bis ein Abriss oder Umbau nötig ist, profitieren Bestandesmieter hingegen von günstigen Konditionen – doch dann steigen die Mietkosten unausweichlich.

Dies ist gemäss Ledermann auch die Schuld des Staates, den er als grössten Preistreiber im Immobilienmarkt bezeichnet. So betrage allein die Grundstückgewinnsteuer zwischen zwanzig und sechzig Prozent. Die Regulierungsdichte führe zu achtzehn bis dreissig Monaten Vorlaufzeit, bis der erste Maurer eine Kelle zur Hand nimmt. Ausserdem müsse man heute zu viel Material mit kurzer Lebensdauer verbauen, das in dreissig Jahren im Sondermüll lande. All dies führe zu Kosten, die Mieter und Wohnungskäufer am Ende berappen. Deshalb sei Bauen – insbesondere in grossen Städten – für Immobilienunternehmer alles andere als attraktiv, was wiederum das Angebot begrenze und so die Preise weiter nach oben treibe. Ein Teufelskreis.

Diesen ökonomischen Mechanismen sind nicht nur private Immobilienfirmen, sondern auch gemeinnützige Bau-träger unterworfen: Auf viele Kostenfaktoren hätten auch sie nur beschränkt Einfluss, klagte Andreas Gysi, Geschäftsführer der Stiftung PWG zur Erhaltung von preisgünstigen Wohn- und Gewerberäumen der Stadt Zürich, gegenüber dem «Tages-Anzeiger». Es könne sein, dass Mieten von gemeinnützigen Wohnungen beim Erstbezug nicht wesentlich unter den Marktmieten lägen.³² Erst wenn die sanierten Liegenschaften älter werden, erledigt sich die Gentrifizierung – der Erneuerungszyklus beginnt ganz automatisch von vorne.

Ein smarter Typ aus Arkansas

Weil Anna Ledermann als Mädchen in den USA aufgewachsen war, beschloss das Ehepaar nach dem Teilverkauf der Personalberatung, die neu gewonnene Unabhängigkeit für ein Sabbatical in Amerika zu nutzen. Allerdings hatten sie keine Ahnung, wohin sie gehen wollten. Irgendwie lag Boston in der Luft, und so reisten die Ledermanns 1991 mit Kind und Kegel nach New England. Ihr Haus in Küsnacht vermieteten sie in der Zwischenzeit an Bekannte.

Boston entpuppte sich dann als Liebe auf den ersten Blick. Sie stiegen im Hotel Ritz Carlton mitten in der Stadt ab, dem heutigen «Newbury». Und obschon Urs Ledermann in jungen Jahren mehrere Monate im englischen Brighton einen Sprachaufenthalt absolviert hatte, verstand er im

Unterschied zu seiner Frau wenig von dem, was im Fernsehen auf CNN lief: «Mein Englisch war so so lala.»

Was er hingegen mitbekam, war ein «seltsamer Typ», der im gleichen Hotel residierte und um den die Medien ein grosses Tamtam veranstal-

teten. Der «Typ» kam aus dem weit entfernten Arkansas und hiess Clinton. Er trat jovial auf, und weil er im gleichen Hotel wohnte wie Ledermann, wechselten die beiden ab und zu ein paar Worte und schüttelten sich freundlich die Hände.

Es habe eine unglaubliche Aufregung im Hotel geherrscht wegen dieses Bill Clinton, von dem man eigentlich wenig wusste, erinnert sich Ledermann. Abgesehen davon,

A smart guy from Arkansas

In 1991, Urs Ledermann traveled to Boston with his family for a sabbatical and found himself in the middle of Bill Clinton's election campaign. The then-presidential candidate was staying at the same hotel as the Ledermanns. They occasionally met in the lobby and exchanged pleasantries. The hype surrounding Clinton shaped Ledermann's image of America.



Bill Clinton während seiner Präsidentschaftskampagne 1992. (Wikimedia Commons)

dass er für die Präsidentschaft kandidierte, habe man vor allem seine Affären registriert. Clinton lag zwar sowohl in den Meinungsumfragen als auch in Bezug auf die Höhe der gesammelten Wahlkampfspenden an der Spitze des demokratischen Kandidatenfeldes. Doch dann versetzten Enthüllungen über Cannabiskonsum während seiner Studenzeit («Ich habe nicht inhaliert») sowie ein angebliches Verhältnis zu einer Nachtclubsängerin seiner Kandidatur einen Dämpfer.

Diese Begegnung mit dem smarten Präsidentschaftsanwärter prägte Ledermanns ersten Eindruck von Amerika. Als er mit seiner Familie ein halbes Jahr später erneut im Bostoner Ritz Carlton abstieg, fuhr Clinton bereits mit einer grossen Entourage von zwanzig Cadillacs vor. Es sei interessant gewesen, mitzuerleben, wie schnell aus einem Nobody ein echter Kandidat werden konnte. Bei der dritten Begegnung Jahre später kam Clinton ausgerechnet nach Wellesley zum Nachtessen – in jenes Dorf, in dem die Familie Ledermann inzwischen ein Haus gekauft hatte. Diesmal sei für den Besuch die Autobahn auf einer Länge von dreissig Kilometern gesperrt worden. Da sei er aber bereits im Amt gewesen. – Clinton sollte nicht der letzte US-Präsident bleiben, mit dem Urs Ledermann auf eigenwillige Art und Weise persönlich Bekanntschaft machte.

Am Telefon mit Michael Dell

Die Amerika-Episode fiel in eine Zeit, in der die Familie im Vordergrund stand und Ledermann Dinge nachholen wollte, die er verpasst hatte, weil er nach der Berufslehre voll in seine verschiedenen Geschäftstätigkeiten eingestiegen war. Zuerst mietete die Familie ein Haus an einem idyllischen See, und Ledermann selbst leistete sich Privatstunden bei einem Professor für Informationstechnologie, bei dem er quasi nebenbei Englisch lernte. Nicht dass Ledermann eine besondere Affinität zur IT gehabt hätte – im Gegenteil: «Ich habe es gehasst!» Aber er habe sich genau das aneignen

wollen, was ihm fehlte. Sechs Stunden täglich habe er nichts anderes gemacht als Computerwissenschaften studiert.

Dabei fiel ihm der Name Dell auf – was vor über dreissig Jahren noch keine global bekannte Computermarke war. 1983 hatte Michael Dell mit dem Verkauf von Computerkomponenten begonnen und 1984

mit tausend US-Dollar Startkapital die Dell Computer Corporation gegründet. 1985 entwickelte das Unternehmen den ersten eigenen Personal Computer und brachte die Firma 1988 an die Börse. 1991, als Ledermann in Boston war, warf Dell sein erstes Notebook auf den Markt und steigerte zwei Jahre später seinen Konzernumsatz auf über eine Milliarde

On the phone with Michael Dell

In Boston, Ledermann continued his education in information technology and English. That's when he noticed the name Dell, a young computer company that hardly anyone knew about yet. Ledermann called the founder, Michael Dell, and applied for the distribution rights in Germany, Austria, and Switzerland. The contract was signed, but after returning to Switzerland, Ledermann realized that he was so busy with other activities that he wanted to withdraw from the contract. Dell took it in stride and terminated the contract without any legal disputes.

US-Dollar. Im Jahr 2024 machte der Konzern einen Umsatz von rund 87 Milliarden Euro.

Ledermann wäre nicht Ledermann gewesen, wenn er nicht ein Geschäft mit dem aufstrebenden Unternehmer Michael Dell gewittert hätte. Er griff also zum Telefon und konnte tatsächlich mit dem Konzernchef sprechen. Unternehmer seien immer neugierig, erklärt Ledermann, deshalb sei es ihm während seiner ganzen Karriere immer wieder gelungen, auch mit den verrücktesten Leuten zu reden. Wenn sie abwesend seien oder gerade verhindert, würden sie immer zurückrufen. Das sei ihm nicht nur in den USA, sondern auch in Asien und in Europa aufgefallen. Das unterscheide einen Unternehmer von einem Manager.

Ledermann stellte sich also am Telefon bei Michael Dell vor und sagte, es gefalle ihm, was er mache. Er bewarb sich für die Vertretung von Dell-Computern in der DACH-Region, also in Deutschland, Österreich und der Schweiz. Dass er die Vertretung 14 Tage später in der Tasche hatte, beurteilt Ledermann nicht als Glück, sondern als reine Mathematik: «Wenn ich nichts tue, passiert nichts. Wenn ich einen Stein ins Wasser werfe, gibt es eine Welle. Wenn ich zehn Steine ins Wasser werfe, gibt es viel mehr Wellen.» Die meisten Leute würden zuerst lange überlegen und dann zum Schluss kommen, dass ihr Plan nicht funktioniert. Er hingegen folge einer ganz anderen Philosophie. Er mache einfach. Erst dann überlege er sich: Wie mache ich das jetzt? «Und wenn es nicht geht, rufe ich wieder an und sage: Ich kann's leider nicht.» Er habe ja auch nicht gewusst, wie man ein Glace macht. «Aber wenn Sie das Glace verkaufen müssen und es steht einer da und kauft es für einen Franken achtzig, dann muss es gut sein, sonst kommt er morgen nicht mehr wieder.»

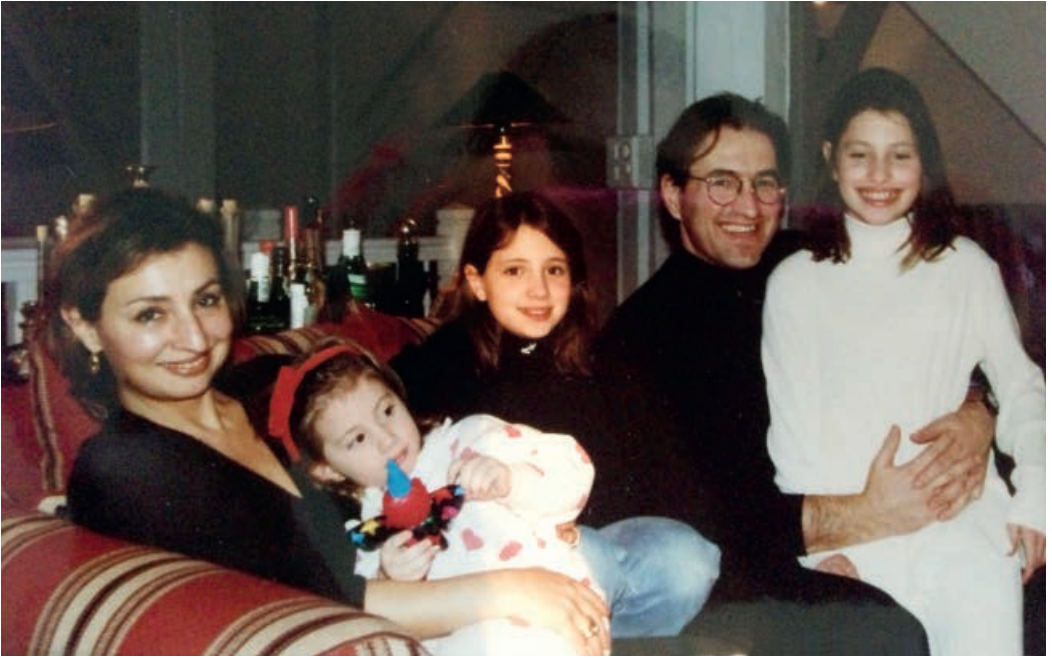
Ledermann erhielt von Dell den Vertrag ohne grosse Umschweife. Doch gleichzeitig holte ihn die Headhunter-Vergangenheit ein. Das Geschäft seiner ehemaligen Perso-

nalberatung harzte, insbesondere die Filialen in St. Gallen, Luzern, Bern, Genf und Lugano bekundeten Schwierigkeiten. Also nahm er die Filialen wieder zurück. Für den neuen Besitzer Schümperli waren dies einfach Satelliten gewesen, mit denen er nie etwas zu tun gehabt hatte – und auch nicht haben wollte, wie er erklärt. Ledermann hingegen hatte das ganze Konstrukt aufgebaut und kannte es von Grund auf.

Während der folgenden fünf Jahre sanierte er die Geschäfte zusammen mit den lokalen Managern. 1997 waren fast alle Filialen wieder erfolgreich, und die einzelnen Geschäftsführer erwarben sie – mit einer Ausnahme – in einem Management-Buyout.

Die Sanierungstätigkeit der Personaldienstleistungsfilialen zusammen mit dem Immobiliengeschäft, das auch während Ledermanns Abwesenheit nicht ruhte, band allerdings so viele Kapazitäten, dass die Verpflichtung der Dell-Vertretung in Europa nach der Rückkehr der Familie in die Schweiz nicht zu stemmen war. Dell erwies sich als eine Idee, die Ledermann weniger interessierte als das Geschäft mit der Entwicklung von Immobilien, das sich inzwischen wieder über das Seefeld hinaus bis in die Agglomeration von Zürich entwickelt hatte. Ledermann rief also erneut Michael Dell an und legte ihm seine Situation dar. Dieser reagierte cool und sagte, wenn das so sei, solle Ledermann die Verträge einfach in den Papierkorb schmeissen. Ebenso unkompliziert, wie das Geschäft zustande gekommen war, endete es auch wieder – «ganz ohne Anwälte, von Unternehmer zu Unternehmer».

Doch das Boston-Virus hatte die Familie Ledermann noch nicht losgelassen. Im März 1996 zogen die Ledermanns zum zweiten Mal in die USA, erwarben ein Haus in Wellesley ausserhalb von Boston und gaben sich ein Zeitfenster von fünf bis sieben Jahren in den USA. Sie verkauften das Haus in Küsnacht, transferierten die Möbel nach Amerika und schulten die Töchter ein. Es sei eine aufwendige Aktion



Anna und Urs Ledermann mit ihren Töchtern Lisa (l.), Bianca (m.) und Laura (r.) 1995 vor ihrem zweiten Aufenthalt in Boston. (Familienarchiv)

gewesen, erinnert sich Anna Ledermann. Ihr Mann sagt, er habe sich vorstellen können, dauerhaft dort zu bleiben. Er genoss seine umfassende finanzielle Unabhängigkeit, besass eines der schöneren Häuser in einer schönen Gemeinde und begann langsam, sich in den USA zu etablieren. In der Zwischenzeit managte sein Bruder Daniel das Immobiliengeschäft in Zürich.

Schönheitspflege für The Body Shop

Nachdem Ledermann in der Schweiz die Filialen seiner ehemaligen Personalberatungsfirma zurückgekauft, saniert und wieder weiterverkauft hatte, wurde er von einem Zürcher Freund mit einem ebenfalls kniffligen Sanierungsprojekt in den USA betraut: Ivan Levy, Verwaltungsrat der Kosmetik-Kette The Body Shop, brauchte jemanden für die Erneuerung von zirka dreissig Franchisebetrieben des Unternehmens im Raum Boston.

The Body Shop war 1976 von Anita Roddick, einer «wilden Dame», in Brighton gegründet worden – genau zu der Zeit, als Ledermann in der südenglischen Stadt einen

Beauty care for The Body Shop

One reason why Ledermann had to abandon the Dell venture was his former personnel consulting firm: the branches were performing poorly, so he bought them back, restructured them, and then sold them on to their local managers. Another restructuring project involved the franchise branches of the cosmetics chain The Body Shop in the USA. In 1998, the Ledermanns decided to return to Switzerland so that their three daughters would not lose their connection to the country.

Sprachaufenthalt absolvierte. Die Engländerin hatte sich in den Kopf gesetzt, mit einem Unternehmen Gutes in einer Branche zu tun, die gemeinhin in den Bereichen Ökologie und Soziales einen zweifelhaften Ruf genoss. «Die Wirtschaft prägt die Welt. Sie ist in der Lage, die Gesellschaft in fast

jeder erdenklichen Weise zu verändern», wird die Firmengründerin auf der Website des Unternehmens zitiert.

Der Ansatz von The Body Shop bestand darin, ethisch vertretbare und natürliche Kosmetika auf der ganzen Welt in schlichten, nachfüllbaren Packungen zu vermarkten. Die Produkte sollten nie an Tieren getestet werden, und die Herstellung durfte niemanden ausbeuten. The Body Shop

bemühte sich, fair mit Landwirten und Zulieferern zusammenzuarbeiten und unterstützte Gemeinden durch ein Community-Fair-Trade-Programm darin, sich weiterzuentwickeln.

Aus dem 25 Quadratmeter grossen Laden in Brighton wurde innert kürzester Zeit ein international tätiges Franchiseunternehmen. Urs Ledermanns Freunde Sheela und Ivan Levy hatten 1983 The Body Shop in der Schweiz mit einem Betrieb in Zürich gegründet. 2002 war The Body Shop das erste Schweizer Unternehmen, das sich CO₂-neutral nennen konnte. In den USA hatte die Firma allerdings Anfang der 1990er Jahre Probleme mit schlecht geführten Franchisebetrieben. Ledermanns Aufgabe bestand darin, die Shops zusammen mit Levy auf den neusten Stand zu bringen, damit sie vom Konzern zurückgekauft werden konnten.

Die gelungene Sanierung half dem Unternehmen letztlich jedoch wenig: 2006 wurde The Body Shop für 652 Millionen britische Pfund an den weltweit grössten Kosmetikhersteller L'Oréal verkauft. Die Firmengründerin Anita Roddick starb ein Jahr später an einer Gehirnblutung im südenglischen Chichester. Inzwischen ist das Unternehmen in zahlreichen Ländern bankrott gegangen. Unlängst stieg Coop Schweiz per Ende Mai 2025 aus dem Franchisevertrag aus. Anita Roddicks Geschäftsidee war so gut, dass sie mit dem wachsenden ökologischen Bewusstsein im Mainstream landete und so ihr Alleinstellungsmerkmal verlor. Die Revolution frass ihr eigenes Kind.

Ledermann begann also schrittweise, sich in Boston um Aktivitäten zu kümmern, und in Zürich hatte sein jüngerer Bruder Daniel die Geschäfte mit dem inzwischen gewachsenen Immobilienportfolio im Griff. Doch kaum hatte Ledermann begonnen, sich in den USA um Aktivitäten zu bemühen, wollte seine Frau zurück nach Zürich. «Wir merkten, dass unsere Kinder den Bezug zur Schweiz und zu Europa verloren», sagt Anna Ledermann. Das habe ihr zunehmend

Sorge bereitet. Wenn die Töchter in den USA studieren würden und dort Partner fänden, behielten sie dort ihren Lebensmittelpunkt, lautete ihre Befürchtung. Für das Ehepaar hätte das bedeutet, nach einer Rückkehr entweder allein in Europa zu leben – oder selbst in den USA zu bleiben. Ihre Wurzeln in der Schweiz und in Italien zu verlieren, konnte sich Anna Ledermann allerdings nicht vorstellen. Und so schöpften sie das ursprünglich angepeilte Zeitfenster von fünf bis sieben Jahren nicht aus, weil die Kinder in der Schweiz zur Schule gehen sollten. Die Mädchen fanden das zwar nicht toll, und auch ihr Vater fühlte sich im amerikanischen Geist wohl, wie er sagt. Doch schon nach drei Jahren wurden die Koffer wieder gepackt, und im Rückblick glaubt Ledermann, dass er ohne die Intervention seiner Frau vermutlich dort hängengeblieben wäre.



2005 Rotachstrasse 35, Zürich



2005 Ottikerstrasse 31, Zürich



2005 Seefeldstrasse 188, Zürich



2005 Wildbachstrasse 55, 57 und 59, Zürich



2005 Zollikerstrasse 252, Zürich

Der Heimkehrer

Nach der Rückkehr in die Schweiz 1998 fand die Familie ein Haus an der Bahnhofstrasse in Zollikon, das sie zuerst mietete, später kaufte und umbaute. Die Villa aus den 1930er Jahren bietet einen privilegierten Rundblick auf den Zürichsee und ist bis heute der Wohnsitz der Familie geblieben. Ledermann begann, seine verstreuten Immobilien zu ordnen, neu zu bündeln, und gründete die Firma Ledermann Immobilien AG.

Durch Engagements als Verwaltungsrat bei verschiedenen Unternehmen tauchte er tief in die Schweizer Wirtschaftswelt ein. Er beschäftigte sich dabei mit Themen, die von Private Equity über Lebensmittelhandel, Consulting oder Toilettenschüsseln und Landwirtschaftsmaschinen bis

zu Bundesordnern und Gemüsesäften reichten. Neben dem Immobiliengeschäft betätigte er sich als Investor und Unternehmer in diversen Startups und mittelgrossen Unternehmen.

The returnee

After returning to Switzerland, Ledermann became involved in various start-ups and on the boards of directors of various companies. He did not have to start from scratch, but was able to draw on a close-knit network in the Swiss business community.

Dabei musste er nicht bei null beginnen – Ledermanns Netzwerk war seit Jahrzehnten dicht geknüpft. Enge Kontakte gingen zurück bis in die Zeit, als er sich bei der Jungen Wirtschaftskammer Zürich engagiert hatte. Menschen aus diesem Kreis hätten unglaubliche Karrieren hingelegt, und mit manchen von ihnen verbinde ihn eine Freundschaft bis in jüngste Zeit. Aber auch andere frühere Engagements zahlten sich jetzt aus: Noch als er in der Personalberatung tätig war, stieg er als Partner bei einer neu gegründeten SAP-Consultingfirma

ein – zu einer Zeit, als er nach eigenem Bekunden von Informationstechnologie und Computern noch keine Ahnung hatte. Den Nachhilfeunterricht in Sachen IT gönnte er sich ja erst Jahre später, und auch die Verhandlungen mit Michael Dell lagen noch in weiter Ferne.

Motivation für das SAP-Engagement war eine Startup-Idee von Markus Ammann, dem Geschäftsführer von Ledermanns Personalberatungsfiliale in St. Gallen. Mit einer Consultingfirma wollte Ammann das wachsende Interesse an SAP-Lösungen für Unternehmen aller Grössen nutzen. Er hatte das Potenzial der Software erkannt, die zur Abwicklung sämtlicher Geschäftsprozesse wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Einkauf, Produktion, Lagerhaltung, Transport und Personalwesen dient. SAP – eine Abkürzung der Begriffe «Systeme, Anwendungen, Produkte» – bietet ein Universalwerkzeug dafür. Der heute wertvollste Titel im Deutschen Aktienindex (DAX) hat seinen Sitz im baden-württembergischen Walldorf und ist der viertgrösste Softwarehersteller der Welt, der grösste ausserhalb der USA. 1990, als Ledermann bei der SAP-Consultingfirma einstieg, brachte es der Konzern auf einen Umsatz von 255 Millionen Euro – ein Klacks im Vergleich zu den 34 Milliarden des Jahres 2024. Der spätere Verkauf des SAP-Beratungsbüros spülte den Gründern einen ansehnlichen Gewinn in die Kasse, den Ammann in der Ostschweiz zu guten Teilen in Immobilien steckte. Heute leitet er als Inhaber und Geschäftsführer das Familienunternehmen Brima Immobilien AG in Amriswil.³³

Ein anderes Startup, an dem sich Ledermann beteiligte, war das Unternehmen SCM Strategic Capital Management. Gegründet wurde die Private-Equity-Firma für Kunden aus dem Bereich Versicherungen und Pensionskassen 1996 von Stefan Hepp. Der an der Hochschule St. Gallen promovierte Ökonom war zuvor Mitglied des Management Committee von Morgan Stanley gewesen und hatte in der Schweiz das institutionelle Aktiengeschäft der Bank aufgebaut.



2005 Zürichstrasse 103, Küsnacht



2005 Zürichstrasse 103a, Küsnacht



2006 Fröhlichstrasse 36, Zürich



2006 Minervastrasse 130, Zürich



2006 Oberdorfstrasse 37, Zollikon

Ledermann stieg ein, weil ihn das Private-Equity-Business interessierte und er einmal mehr hoffte, dabei etwas zu lernen. SCM machte sich innerhalb von gut zehn Jahren einen Namen als Spezialist für alternative Investments von Versicherungen, Pensionskassen und allgemein institutionellen Anlegern. Die SCM wurde praktisch zeitgleich mit der im Publikum bekannteren Partners Group gegründet – allerdings bestand jene eher aus Marketingleuten, während bei SCM pedantisch arbeitende Zahlenmenschen zugange waren. 2015 wurde die Firma an Mercer, ein Unternehmen von Marsh McLennan, verkauft. Hepp stieg zum globalen Geschäftsführer im Bereich Private Markets des weltweit tätigen Dienstleistungsunternehmens für Risiko-, Strategie- und Personalmanagement auf. Später gründete er eine Immobilien-Asset-Management-Gesellschaft, die 2022 vom Immobilienentwickler Inizia übernommen wurde, in deren Verwaltungsrat Urs Ledermann bis 2025 tätig war. Hepp selber bekleidet seit 2022 neben diversen Aktivitäten in der Schweiz eine Stelle als Adjunct Assistant Professor of Entrepreneurship an der University of Chicago Booth Graduate School of Business.

Herrlich streiten bei Mobimo

Nachdem die Immobilienkrise langsam abflaute, hörten erste Investoren schon wieder das Gras wachsen. Zum Beispiel die noch junge Immobilienfirma Mobimo. Kaum jemand habe während den 1990er Jahren, als Zürich alles andere als prosperierte, in Liegenschaften investieren wollen, erzählt Georg Horka, einer der ersten Mitarbeiter, in der Festschrift zum 25-Jahr-Jubiläum des Unternehmens.³⁴ So seien im Zürcher Seefeld an guter Lage Häuser zu einem Preis angeboten worden, für den man heute nicht mal mehr eine halbe Wohnung kriege. Und keiner habe sich getraut, sie zu kaufen. – Ausser, so liesse sich ergänzen, natürlich Urs Ledermann.

1997 hatte der in Luzern aufgewachsene Wirtschafts-anwalt Alfred Meili zusammen mit dem Luzerner Privatban-

kier Karl Reichmuth Mobimo gegründet. Der Firmennamen ist ein Akronym der Wörter «mobile Immobilien». Er sei von der Illusion ausgegangen, dass der Beruf eines Immobilienhändlers viel einfacher sei als der eines Anwalts und man folglich weniger arbeiten müsse,

lautet ein geflügeltes Wort Meilis. Mit 36 Millionen Franken Aktienkapital, bereitgestellt von Reichmuths Kunden, legte Mobimo los. Die Strategie lautete: 70 Prozent Anlageliegenschaften, die eine sichere Rendite bringen, und 30 Prozent Entwicklungsprojekte im lukrativen Wohneigentumsbe-

Wonderful disputes at Mobimo

In 2001, Ledermann was appointed to the board of directors of Mobimo, a real estate company that was only four years old at the time. In 2008, he was appointed chairman of the board of directors and, in this role, met the new CEO Christoph Caviezel. After a creative disagreement they merged Mobimo with Lausanne-based LO Holding and developed the new trendy Flon district on a former railway site in the center of Lausanne.

reich. Dabei setzte Mobimo schon damals auf nachhaltiges Bauen: auf Erdsonden-Wärmepumpen, Minergie-Standard und energiesparende Fassadenlösungen, lange bevor diese zum Mainstream avancierten. Auch Kunst am Bau sowie gute Architektur waren von Anfang an ein Thema. Wettbewerbe sollten eine hohe Qualität der Projekte sicherstellen.

Diese Philosophie könnte eins zu eins von Urs Ledermann stammen, der auch während der Immobilienkrise nie aufgehört hatte, im Seefeld Häuser zu erwerben und zu entwickeln. Und so dauerte es nicht lange, bis Ledermann von Alfred Meili angefragt wurde, ob er dem Verwaltungsrat von Mobimo beitreten wolle. Nach anfänglichen Zweifeln gab ein ausführliches Gespräch mit Meilis Gründungspartner Karl Reichmuth den Ausschlag. So stiess Ledermann 2001 zur noch jungen, «etwas chaotischen» Firma. Der Verwaltungsrat, der sich einmal monatlich traf, um Ideen und Projekte zu besprechen, sei «alles andere als ein Kopfnicker-gremium» gewesen, sagt Ledermann. Meili und Reichmuth hätten «herrlich streiten» können, und aus dieser Reibung sei Energie entstanden. Für ihn als Immobilienmann war es äusserst interessant, zu sehen, wie eine solche Firma erfolgreich an die Börse gebracht werden und führend bleiben konnte.

Ebenfalls typisch Ledermann: Damit er sich richtig in der Verantwortung stehend fühlte, beteiligte er sich an der Firma. Ein Manager sei nie ein Unternehmer, wiederholt er immer wieder. Als Manager auf einer Bank zu arbeiten, sei ab dem ersten Tag schon verschwendete Zeit, spottet Ledermann.

2008 entschied sich Alfred Meili, das Verwaltungsrats-präsidium bei Mobimo abzugeben, und fragte Christoph Caviezel, den damaligen Chef der Immobilienfirma Intershop, ob er dem Unternehmen als CEO vorstehen wolle. Es war nicht die erste Anfrage Meilis an Caviezel. Doch dieser hatte sich eine Zusammenarbeit mit dem dominanten Firmen-

gründer nicht vorstellen können und stets verzichtet. Als Meili dann jedoch als VR-Präsident zurücktrat, sagte Caviezel zu. Der Verwaltungsrat einigte sich kurze Zeit später auf Urs Ledermann als neuen Präsidenten, und so begannen die beiden ihre Zusammenarbeit am 1. Oktober 2008. Urs Ledermann war in seinem Element und «gab richtig Vollgas», erinnert sich sein Treuhänder Ruedi Holdener.

Caviezel und Ledermann kannten sich erst flüchtig, doch das sollte sich rasch ändern. Dem einstigen Rekrutierer war zu Ohren gekommen, dass die LO Holding Lausanne Ouchy S.A. im Hinblick auf die Pensionierung ihres Geschäftsführers per Headhunter einen Nachfolger suchte. Ledermann spekulierte darauf, dass das Unternehmen vielleicht nicht nur einen neuen Chef, sondern womöglich einen neuen Besitzer brauchte. Die Westschweizer Firma konzentrierte sich auf die Entwicklung von Überbauungen und die Bewirtschaftung von Geschäfts- und Wohnliegenschaften – insbesondere im zentral gelegenen Lausanner Stadtteil Flon. Das ehemalige Bahnareal mit seinen Güterschuppen war damals bereits im Begriff, sich zum Unterhaltungs-, Kreativitäts-, Arbeits- und Lebenszentrum in der Waadtländer Stadt zu wandeln. Die LO Holding war an der Schweizer Börse kotiert und besass Immobilien im Wert von rund 340 Millionen Franken.

Caviezel studierte das Dossier der LO Holding und fuhr zusammen mit Urs Ledermann noch im Oktober nach Lausanne. Nach der Besichtigung des Areals waren die beiden Feuer und Flamme. Schon auf dem Rückweg seien sie sich einig gewesen, die Firma übernehmen zu wollen, sagt Caviezel.

Dass der Mobimo-Verwaltungsrat von der Idee einer LO-Übernahme dann weniger begeistert war, schweisste das Duo Ledermann-Caviezel umso mehr zusammen. Es habe Befürchtungen gegeben wegen der Sprachbarriere, ausserdem umfasste das Portfolio zahlreiche Gewerbebetriebe,



2006 Seefeldstrasse 75, Zürich



2006 Wildbachstrasse 68, Zürich



2007 Seefeldstrasse 204, Zürich



2007 Arosastrasse 16, Zürich



2007 Rindermarkt 18, Zürich

womit Mobimo damals nur wenig Erfahrung hatte. «Wir mussten uns im Verwaltungsrat echt behaupten», erinnert sich Caviezel. Dabei habe sich Ledermann als ein Partner erwiesen, der einen nicht im Regen stehen lässt. Er verfüge über die Fähigkeit, Opportunitäten zu erkennen, sowie über grosse Risikobereitschaft und Begeisterungsfähigkeit: «Man kann immer tausend Gründe heranziehen, etwas nicht zu machen», sagt Caviezel. Doch wenn Ledermann ein Potenzial erkenne, dann greife er zu.

Schliesslich setzten sich der CEO und der VRP durch, und Mobimo wagte den Schritt in die Westschweiz. Allerdings war der Brocken für eine Übernahme zu gross, und es lief auf eine Fusion heraus. Ledermann und Caviezel erwischten also einen super Start und arbeiteten bis 2014 bei Mobimo zusammen. Heute gilt das Flon als innerstädtisches Mobimo-Vorzeigequartier, das vom Problemgebiet zum Prototyp für eine private Quartiergestaltung wurde.³⁵ Auf einer Gesamtfläche von 55 000 Quadratmetern gibt es neben Hunderten von Wohnungen über sechzig Läden und zahlreiche Bars, die von jährlich 7,5 Millionen Besuchern frequentiert werden.



Das neu entstandene Quartier Flon in Lausanne vor der Erneuerung (ETH-Bibliothek Zürich, Bildarchiv) und nach der Entwicklung. (Wikimedia Commons)



Lernen in Verwaltungsräten

Ein eher groteskes Ende nahm Ledermanns Engagement als Verwaltungsrat von Sada, einem Haustechnikunternehmen. Ledermann erhoffte sich von diesem Mandat Einblicke in die andere Seite seiner Branche. Die Firma war aus einer 1907 gegründeten Spenglerei-Genossenschaft in Zürich hervorgegangen und im Verlauf der folgenden hundert Jahre durch diverse Akquisitionen gewachsen. 2003 wurde Sada selbst übernommen und in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. 2010 kaufte die Poenina Holding AG von Hauptaktionär und CEO Jean Claude Bregy die Haustechnikfirma. Ledermann half mit, die Muttergesellschaft Poenina neu so zu strukturieren und entwickeln, dass sie 2017 an die Börse gehen konnte.

Doch dann kam aus heiterem Himmel das böse Erwachen: 2021 erfuhr die Öffentlichkeit praktisch gleichzeitig mit dem Verwaltungsrat, dass der Konzernchef Jean Claude

Learning on boards of directors

Ledermann particularly values his involvement on boards of directors because he learns a great deal in this role. At the same time, he has made it a principle to also invest financially in the respective companies in order to underline his responsibility. His most important mandates included the building services company Sada and the investment company Nebag. On the Gaydoul family's real estate committee, he became familiar with the world of retail and logistics properties.

Bregy über zehn Jahre zuvor von der Zürcher Staatsanwaltschaft wegen Gehilfenschaft zum gewerbsmässigen Betrug und mehrfacher ungetreuer Geschäftsbesorgung in Bereicherungsabsicht bei seinem früheren Arbeitgeber Burkhalter verurteilt worden war.³⁶ Bregy hatte einem Teilprojektleiter

beim Bau des Lötschbergtunnels geholfen, mit fiktiven Rechnungen einen Geldbetrag von 2,8 Millionen Franken aus der

Firmenkasse des Elektrotechnikunternehmens Burkhalter zu entwenden.

Ledermann, der von sich sagt, er werde durch Krisen beflügelt, muss in seinem Element gewesen sein. Obwohl die lange zurückliegende Dummheit des Firmenchefs auf das aktuelle Geschäft keinen Einfluss hatte, tauchte die Poenina-Aktie in den Keller; denn der Börsenkurs spiegelt ja mehr die Fantasie der Anleger als die Realität. Vorwürfe wurden laut, die Firma habe Ad-hoc-Meldepflichten verletzt. So blieb dem Verwaltungsrat nichts anderes übrig, als den mit 20,7 Prozent Anteil gewichtigen Aktionär und CEO zu entlassen. Das Unternehmen wurde restrukturiert und sei schliesslich gestärkt aus der Krise hervorgegangen, sagt Ledermann. Ein Jahr danach wurde Poenina mit Burkhalter fusioniert – ausgerechnet mit der geschädigten Firma im einstigen Betrugsfall. Nach der gelungenen Fusion trat Ledermann aus dem Verwaltungsrat aus und verkaufte seine Beteiligung.

Deutlich harmonischer verlief sein Engagement im Immobilienausschuss der Familie Gaydoul, der Nachkommen Karl Schweris, der Denner zum grössten Lebensmitteldiscounter der Schweiz gemacht hatte.

Allein zur Rekrutierung von Kaderpersonal seines Firmenimperiums hatte Schweri eine Personalberatung gekauft und Ledermann gebeten, ihm zu erklären, wie das Headhunter-Geschäft funktioniert. Dass Schweri exklusiv für sich zwei Sekretärinnen im Schichtbetrieb beschäftigte, weil der Workaholic täglich sechzehn oder siebzehn Stunden arbeitete, erstaunte selbst den als extrem fleissig geltenden Urs Ledermann.

1998 übernahm Philippe Gaydoul die Leitung des Konzerns. Der Enkel Schweris hatte seine Karriere als kaufmännischer Lehrling im Betrieb seines Grossvaters begonnen und übernahm nach dem Tod des Patrons 2001 Schweris Rast Holding mit dem Spielwarengeschäft Franz Carl Weber, den Discountern Waro und Denner sowie den dazugehören-

den Immobilien. Bereits nach einem Jahr verkaufte er Waro an Coop, 2006 ging Franz Carl Weber an die französische Ludendo, und 2007 folgte der Verkauf von Denner an die Migros. Für Ledermann war insbesondere der Denner-Deal eine prägende Erfahrung, denn als Entwickler von Wohnimmobilien lernte er dadurch die komplementäre Welt von Liegenschaften im Retail- und Logistikbereich kennen. Die Unternehmerfamilie Gaydoul besass in jeder Stadt an der besten Lage ein Haus und nahm laut dem Magazin «Bilanz» allein mit dem Denner-Verkauf 990 Millionen Franken ein.³⁷

Bei Gaydoul traf Ledermann auf Bruno Sacher, der heute Ledermanns Family Office leitet. Sacher war bereits für den alten Patron Schweri als Finanzchef für Denner und Waro tätig gewesen, später gestaltete er für Gaydoul den Verkauf von Denner an die Migros mit – und machte dadurch letztlich seinen eigenen Job obsolet.

Mehr als genug Gelegenheit zum Lernen erlaubte Ledermann das langjährige Wirken im Verwaltungsrat der Nebag AG. Die an der Schweizer Börse kotierte Beteiligungsfirma investiert im Wesentlichen in substanzstarke Schweizer Gesellschaften, die meist ausserhalb der SIX Swiss Exchange gehandelt werden.³⁸ Die Firma begleitet den Entwicklungsprozess ihrer Kernbeteiligungen intensiv und trägt somit zu deren unternehmerischem Erfolg bei.

Zu diesem Mandat kam Ledermann, da er eine Beteiligung bei der Limmattaler Firma Rapid aufbaute, um sich eine Chance für den Erwerb ihrer Produktionsgelände in Dietikon zu sichern. Allerdings ergab sich die erhoffte Gelegenheit nicht, und Ledermann trat seine Beteiligung an die Nebag ab, die bereits Anteile von Rapid hielt. Durch diese Transaktion wurde er Aktionär an der 1996 gegründeten Nebag, die ihm Einblick und aktive Mitwirkung in zahlreichen Unternehmen erlaubte.

Eines ihrer wichtigen Engagements betraf zum Beispiel den Saffhersteller Biotta, eine Firma, die neu strukturiert



2008 Langwiesstrasse 24b, Zumikon



2007 Razzia: Seefeldstrasse 82 und Mainaustrasse 34, Zürich



2008 Im Brächli 5, 7 und 9, Zürich



2007 Weinbergstrasse 101, Zürich



2008 Fröhlichstrasse 54, Zürich

und anschliessend an die Lebensmittelfirma Orior verkauft wurde. Die Liegenschaften von Biotta hat die Nebag behalten, weiterentwickelt und später an die Mettler Entwickler AG verkauft.

Eine weitere grosse Nebag-Beteiligung war Biella, eine traditionsreiche Bieler Firma, die vor allem durch ihre Bundesordner berühmt wurde. Jährlich wurden davon über hundert Millionen Stück in Biel, Polen und Ungarn produziert. Ledermann trat der Firma als Verwaltungsrat bei, da grosse Veränderungen anstanden und durchgesetzt werden mussten. Insbesondere die fortschreitende Digitalisierung liess die Nachfrage nach Bundesordnern einbrechen. Und so mussten im schnell schrumpfenden Markt tragfähige Lösungen her. Nach verschiedenen Umstrukturierungen gelang es schliesslich, die Firma – mit Ausnahme der Liegenschaften – erfolgreich an einen französischen Mitbewerber zu verkaufen. Die Immobilien wurden in die Polun Holding überführt, an der auch die Ernst-Goehner-Stiftung als ehemalige Biella-Aktionärin beteiligt war. Liegenschaften im fernen Ungarn sowie in Polen zu managen und schliesslich zu verkaufen, war für Ledermann und David Kurmann, seinen Goehner-Partner, einmal mehr eine «lehrreiche Erfahrung». Im Klartext heisst das wohl: Ledermann musste sich beflügelt gefühlt haben ...

Zu anderen Engagements wiederum kam er eher wie die Jungfrau zum Kind: So hatte Ledermann seinen todkranken Freund René Bühler immer wieder ermutigt, mit ihm Golf zu spielen und auch auf Golfreisen mitzukommen, etwa nach Apulien. Auf den gemeinsamen Golfkunden habe er ihn gefragt, ob er seinen Nachlass geregelt habe und alles mit den Kindern abgesprochen sei. Nach Bühlers Tod stellte sich dann heraus, was dieser unter «Regelung» verstanden hatte: Quasi testamentarisch habe Bühler seinen Söhnen aufgetragen, sich nach seinem Tod einfach an Urs Ledermann zu wenden, der werde dann schon helfen. So sei er



2008 Seefeldstrasse 129, Zürich



2008 Münchhaldenstrasse 15, Zürich



2008 Mutschellenstrasse 39, Zürich



2009 Geranienstrasse 4, Zürich



2009 Arbenzstrasse 6, Zürich

unverhofft in den Verwaltungsrat der Oase-Gruppe gekommen – ein Unternehmen, das schweizweit verschiedenste Konzepte im Bereich Alterswohnen und Pflege betreibt.

Die Fülle all dieser unterschiedlichen Aktivitäten charakterisiert Ledermann als einen Geschäftsmann, der nicht nur «süchtig nach Häusern» ist, wie sein Freund Roland Möhrle vor bald einem halben Jahrhundert konstatiert hatte. Sie zeigt auch, um wie viel zu kurz die Charakterisierung «Immobilienentwickler» in seinem Fall greift. Ledermann ist getrieben von unternehmerischer Neugierde, von der Lust am Austausch mit Menschen, und nicht zuletzt vom Wissensdurst eines Mannes, dem ein Universitätsstudium versagt geblieben war. Für ihn ist unternehmerisches Handeln mindestens so lehrreich wie «diverse Nachdiplomstudien». Diese Studien erschöpfen sich allerdings nicht in der Theorie, sondern alles ist «echt» – wie damals während seiner Lehre die weltweiten Transaktionen im Stahlhandel.

Der schwarze Kater

Nach diesem Exkurs zu den wichtigsten, bei weitem nicht abschliessend aufgezählten Verwaltungsratsaktivitäten Ledermanns lassen sich die «grossen Kisten» etwas besser einordnen, mit denen er ab den 2000er Jahren in der Zürcher Öffentlichkeit bekannt wurde. Ledermann Immobilien pflegte zwar weiterhin den Kauf und die Sanierung kleiner Schmuckkästchen im Seefeld, etwa an der Dufour-, Feldegg-, Fröhlich-, Geranien- oder der Hammerstrasse. Aber zunehmend suchte er auch nach Möglichkeiten, neu zu bauen. Der Wille zur Gestaltung hatte eine neue Dimension erreicht – vorläufig erst im Seefeld, später auch in anderen Stadtquartieren und in der Agglomeration.

So hatte er mit dem Kauf der Liegenschaft an der Seefeldstrasse 190 im Jahr 1999 den Grundstein für ein Projekt

gelegt, das erst 2011 zum Abschluss kommen sollte: das Münchhaldeneck. Die Liegenschaft an der Ecke Seefeld- und Münchhaldenstrasse erhielt er von Fritz Hauser, einem befreundeten Anwalt, dessen Familie das Haus während zweier Generationen

besessen hatte. Hauser hatte Ledermann schon Jahre zuvor eine Liegenschaft verkauft, wodurch sie Nachbarn und Freunde geworden waren.

Damit das Projekt Münchhaldeneck Wirklichkeit werden konnte, musste Ledermann einige benachbarte Gebäude dazukaufen: Im Juni 2005 erwarb er das Nachbarhaus

The Black Cat

Anyone who wants to build in Zurich needs to be patient. It took twelve years to complete a large building in the Seefeld district, known as Münchhaldeneck. To realize the project, Ledermann had to acquire three neighboring buildings in need of renovation. Among them was a property that once housed “The Black Cat”. Many years ago, this was one of Switzerland’s first gay bars.



Das Münchhaldeneck nach der Fertigstellung 2011. (Thomas Alder)

Seefeldstrasse 188 – eine graue Ruine, allerdings mit einer regenbogenfarbigen Geschichte. Sie beherbergte die Seefeldbar, einen stadtbekanntem Szenetreff, der früher «Der schwarze Kater» geheissen hatte und als eine der ersten Schwulenbars der Schweiz gilt. Im Obergeschoss des ehemaligen Hotels gab es Zimmer, in denen sich die damals noch stark ausgegrenzten Homosexuellen treffen konnten. Verkäufer der Liegenschaft war der befreundete Immobilienunternehmer Rico Gartmann.

Weil die beiden Häuser an der Seefeldstrasse 188 und 190 in einem desolaten Zustand waren, drängte sich ein grösserer Neubau auf. Nur: Einerseits ergaben Sondierungen Altlasten im Erdreich unter dem Eckhaus, da sich dort einst eine chemische Reinigung befunden hatte. Andererseits entpuppte sich die Baulücke zwischen den beiden Liegenschaften als Problem: Es gab ein Wegrecht durch die Lücke zu den Häusern auf der hinteren Seite des Blocks an der Säntisstrasse 21. Der Durchgang wurde zwar kaum genutzt, aber sein Besitzer wusste sein Recht natürlich zu vergolden.

Die fragliche Liegenschaft gehörte dem Schriftsteller und Psychoanalytiker Jürg Acklin, genauso wie das angrenzende Haus an der Münchhaldenstrasse 15 gleich um die Ecke zur Seefeldstrasse 190. Acklin erklärte sich bereit, im Tausch gegen Parkplätze in der zukünftigen Überbauung das Wegrecht abzugeben. Über einen Verkauf der Münchhaldenstrasse 15 liess er zuerst allerdings nicht mit sich reden – im

Gegenteil. Ledermann erinnert sich, dass nur schon die Frage nach einem Verkauf zu Schimpftiraden des Psychoanalytikers geführt habe. Eine Scheidung veranlasste Acklin dann schliesslich im Januar 2008 doch noch dazu, sein Haus zu veräussern.

Das Atelier WW von Walter Wäschle entwarf in der nachfolgenden Projektierung eine architektonische Gestaltung mit zwei völlig unterschiedlichen Fassaden: Zur Strasse hin präsentiert sich die Überbauung auffällig rot mit eigenwilligen Absturzsicherungen aus wabenförmigen Aluminiumgittern. Zum begrünten Hof hin zeigt sich das Gebäude in warmen Gelbtönen.

Für Urs Ledermann ist das Münchhaldeneck ein Musterbeispiel für eine gelungene Entwicklung, die nur mit einem langen Atem zu realisieren war. Es hat elf Jahre gedauert, bis die schlechte Bausubstanz der Häuser aus der Zeit des Ersten Weltkriegs einem zukunftsorientierten Neubau weichen konnte. Vom schnellen Geld mit Abreissen, Mieter rauswerfen und Luxuswohnungen bauen, wie es Ledermann immer wieder vorgeworfen wird, konnte hier einmal mehr keine Rede sein.



2011 Bahnhofstrasse 41, Zollikon



2010 Rütistrasse 15, Zollikon



2010 Kirchenweg 2/4/6/8, Zürich



2009 Säntisstrasse 21, Zürich



2011 Badenerstrasse 427, Zürich

Grosse Kisten – kleine Schmuckkästchen

Parallel zur langen Entstehungsgeschichte des Münchhaldenecks gab es zu Beginn der 2000er Jahre eine lange Reihe von Transaktionen. Hier nur summarisch einige Beispiele:

1999 wurde das Haus an der Säntisstrasse 4 erworben, umgebaut und im Stockwerkeigentum verkauft. An der Mühlebachstrasse 48/50 erwarb Ledermann 840 von 1000 Einheiten – und erst 14 Jahre später den Rest. Im Jahr 2000 konnte in Küsnacht-Goldbach das Entwicklungsareal an der Zürichstrasse um ein weiteres Puzzleteil ergänzt werden – endgültig arrondiert wurde es erst 25 Jahre später. Verkäufer war wiederum der Rechtsanwalt Fritz Hauser, der ehemalige Besitzer einer Liegenschaft, an der inzwischen das Münchhaldeneck realisiert wurde.

Ein spezieller Fall war ein Haus, das Ledermann im Jahr 2000 von der Jelmoli-Pensionskasse übernehmen konnte: An der Seefeldstrasse, wo sich früher das chinesische Res-

Large boxes – small jewellery cases

While tackling large new construction projects, Ledermann's heart continued to beat for pretty old buildings, which he lovingly renovated. A special case was a property on Seefeldstrasse which used to house the Hong Kong Chinese restaurant. Today, it is the headquarters of Ledermann Immobilien. According to Ledermann, the renovation cost as much as the purchase, which shows how capital-intensive renovating existing properties has become.

taurant Hong-Kong befand, liegt heute der Sitz der Ledermann Immobilien AG. Der Umbau kostete gleich viel wie der Kauf, was laut Ledermann zeigt, wie kapitalintensiv Umbauten von bestehenden Liegenschaften inzwischen waren.

Das Restaurant Hong-Kong war zwar stadtbekannt, prä-

sentierte sich jedoch mittlerweile etwas altertümlich. Es war 1958 das erste chinesische Restaurant in der Stadt und



Das Restaurant Hong-Kong, wo heute der Sitz von Ledermann Immobilien ist.

(BAZ)

erhielt zu seinen besten Zeiten als einziges China-Restaurant der Schweiz 14 Gault-Millau-Punkte. Geführt wurde es von 1996 bis 2007 von Thomas und Yan Mey Meier. Ledermann erzählt, wie er den Gastronomen nach London einlud, um gemeinsam mit ihm Referenzbeispiele von attraktiven chinesischen Restaurants zu studieren. Trotzdem konnten sich der neue Besitzer der Liegenschaft und der Gastronom nicht auf ein neues Konzept einigen, weshalb das Restaurant geschlossen wurde. Zwar lebt das Hong-Kong in Zürich weiter – allerdings nicht im gediegen bürgerlichen Ambiente der 1950er Jahre, sondern als Gastrokette mit Niederlassungen beim inzwischen geschlossenen Jelmoli und in Oerlikon sowie im Einkaufszentrum Sihlcity.

Wenn nicht chinesisch, dann vielleicht italienisch? Ledermann verhandelte mit dem italienischstämmigen Weinbauern, Gastronomen und Inhaber eines Handwerksbetriebs Rudi Bindella. Die beiden schlossen einen Vertrag zur Übernahme des Restaurants ab. Doch dann meldeten sich Ansgar Gmür und Monika Sommer vom Schweizerischen Hauseigentümergeverband und boten an, das gesamte Erd- sowie das erste Obergeschoss zu übernehmen. Leder-



Zimmergasse vor dem Abriss. (BAZ)



Neubau an der Zimmergasse. (Peter Knup)

mann bat Bindella, angesichts dieses Angebots ihre Vereinbarung aufzulösen. Der Rückzug aus dem Vertrag habe ihrer Freundschaft nicht geschadet, sagt Ledermann.

Der Kauf von weiteren Liegenschaften folgte Schlag auf Schlag – etwa in Zollikon, in Riesbach oder in Hottingen. Ledermann erwarb jedoch nicht nur Häuser, sondern realisierte zunehmend auch Neubauten. In Wollishofen erstellte er an der Kilchbergstrasse zusammen mit Roland Schällibaum von Horizon einen Bau mit Grosswohnungen, die über Flächen zwischen 240 und 400 Quadratmetern verfügen. Die Partnerschaft kam zustande, weil die Bank der Ansicht war, für solche Wohnungen bestehe kein Bedarf. «Es war natürlich genau umgekehrt», sagt Ledermann. Er beteiligte sich mit 50 Prozent, und die sehr anspruchsvollen 5-Zimmer-Wohnungen waren schnell weg.

Zusammen mit dem Mobimo-Mitgründer Alfred Meili packte Ledermann die Chance, an der Zimmergasse in der Nähe des Bellevues zwei Liegenschaften zu erwerben, wo früher in einer versteckt gelegenen Alfa-Romeo-Garage geschraubt wurde. Der Betrieb erinnerte zwar an die alte Seefeldler Tradition des Wagenbaus, war aber inzwischen ein Anachronismus in einer Stadt, in der Wohnraum verzweifelt gesucht wird. Ledermann und Meili erstellten deshalb hier urbane, viergeschossige Wohnneubauten.

Der gescheiterte Börsengang

In der «Neuen Zürcher Zeitung» (NZZ) erschien am 26. November 2013 eine Meldung der Schweizerischen Depeschagentur (heute Keystone-SDA), wonach die auf Wohnungen an guten Lagen in Zürich ausgerichtete Immobiliengesellschaft Ledermann ihren Gang an die Schweizer Börse eingeleitet habe: «Im Rahmen des Bookbuildings (Preisbildungsverfahren) werden bis zu 1,38 Millionen neue Namenaktien zum Preis von 89 bis 103 Franken angeboten», hiess es darin.

Laut Mitteilung des Unternehmens repräsentierten die angebotenen Aktien bis zu 69 Prozent des Aktienkapitals von Ledermann Immobilien vor dem Börsengang beziehungsweise bis zu 41 Prozent des Aktienkapitals der Gesellschaft

nach dem Börsengang, schrieb die SDA weiter. Angestrebt wurde ein Brutto-Emissionserlös von bis zu 130 Millionen Franken. Der Erlös des Initial Public Offering (IPO) sollte zur Unterstützung der Wachstumsstrategie verwendet werden.³⁹

Ledermann brauchte für seine grossen Pläne und Möglichkeiten zu-

sätzliche Mittel und wollte die Verschuldung in bessere Relationen bringen. «Ich hatte einen Börsengang geplant, weil unsere Firma sehr gut aufgestellt war – besser als andere

The failed IPO

In 2013, Ledermann planned to float his real estate company on the stock exchange. However, due to technical problems with the stock exchange, the IPO had to be canceled. Ledermann activated his Plan B and sold 28 properties to Swiss Life. What appeared to be a setback ultimately turned out to be a stroke of luck: Ledermann Immobilien has grown organically and, in 2025, will have around fifty properties that generate approximately twenty million Swiss francs in rental income from just under a thousand leases. The portfolio is valued more than 900 million Swiss francs. (In 1979, Ledermann had scraped together 150,000 Swiss francs to buy his first house.)



2011 Goldhaldenstrasse 29, Zollikon



2011 Dufourstrasse 110, Zürich



2011 Kreuzstrasse 54, Zürich



2011 Seefeldstrasse 184, Zürich



2011 Säntisstrasse 15, Zürich

Immobilienunternehmen», sagt er. Er habe Mobimo als Verwaltungsrat und später als VR-Präsident führen dürfen, habe 2005 deren Börsengang mitgemacht und sei der Ansicht gewesen, seine Firma wäre eigentlich ebenfalls ein Schmuckstück an der Börse.⁴⁰ Er war überzeugt, dass sie zu den besten Schweizer Immobiliengesellschaften überhaupt gehöre.

Doch im Oktober 2013 folgte die Ernüchterung: Der Börsengang musste abgesagt werden. Das sei nicht so einfach für ihn gewesen, erinnert sich Ledermann. Die Medien seien über ihn hergefallen, und er habe einiges wegstecken müssen. Eine grosse Stütze in dieser Krise sei – einmal mehr – seine Familie gewesen.

Die «Neue Zürcher Zeitung» vermutete hinter dem Scheitern ein börsentechnisches Problem: In der Schweiz galten seit Anfang 2013 neue International Financial Reporting Standards (IFRS). Beim Börsengang der Immobilienfirma sei die Wahl des IFRS-Standards möglicherweise das Zünglein an der Waage für dessen Scheitern gewesen. Diese Richtlinien sehen nämlich vor, dass Immobiliengesellschaften ihre Portfolios systematisch auf Optimierungspotenziale durchleuchten und den Wert aller Objekte so ausweisen, als wären diese Potenziale tatsächlich realisiert worden.

Gegenüber der NZZ sagte Ledermann damals, der Wechsel auf den Rechnungslegungsstandard IFRS im Vorfeld des Börsengangs habe zu Aufwertungen von fünf bis acht Prozent geführt. Möglicherweise hätten potenzielle Investoren das Portfolio deshalb für zu hoch bewertet gehalten.⁴¹

Die für das IPO verantwortliche UBS fühlte sich offenbar mitschuldig an dessen Scheitern. Jedenfalls habe sich Ulrich Körner als zuständiger Bankmanager «sehr anständig» verhalten, lobt Ledermann im Rückblick. Als Kompensation habe die Bank ungefragt eine grosszügige Entschädigung in Millionenhöhe offeriert und sofort überwiesen.

Was Ledermanns Kapitalbedarf betraf, wurde nach dem gescheiterten IPO der Plan B aktiviert: «Wir hatten die Swiss



2011 Seestrasse 105, Zollikon



2013 Seefeldstrasse 110, Zürich



2011 Zurlindenstrasse 193, Zürich



2012 Badenerstrasse 429 und 431 (r.), Zürich

2013 Badenerstrasse 425 (l.), Zürich



2014 Dufourstrasse 87, Zürich

Life und die Zurich Versicherung in unserem Verwaltungsrat, und die Swiss Life hat 2014 ein grösseres Paket von 28 Liegenschaften im Umfang von etwa 320 Millionen Franken übernommen», sagt Ledermann. Darunter befanden sich einige seiner Lieblingsobjekte, wie das Wildbachgut im Zürcher Seefeld.⁴² Später hat Ledermann noch zwei Häuser im Stockwerkeigentum verkauft – ein Jugendstilhaus an der Seefeldstrasse sowie die Wohnungen im Haefeli-Moser-Steiger-Bau am Kirchenweg, die von Tilla Theus umgebaut worden waren. Eine Wohnung im Jugendstilhaus ging an Bruno Sacher, den Leiter von Ledermanns Family Office, der damit ein gutes Investment getätigt hat. Insgesamt sei so ein Paket von 400 Millionen Franken in neue Hände gegangen, was den Verschuldungsgrad wieder auf eine «vernünftige Grösse» reduziert habe.

Dieser Plan B ist dank dem Liegenschaftenchef der Swiss Life, Martin Signer, dem Chief Investment Officer Stefan Mächler sowie dem persönlichen Engagement des VR-Präsidenten Rolf Dörig zustande gekommen. Man beauftragte für die Transaktion sogar nur einen gemeinsamen Anwalt – für Geschäfte in dieser Grössenordnung ein bemerkenswerter gegenseitiger Vertrauensbeweis. Der Deal wurde später dann auch von der Presse gelobt: «Ledermann Immobilien erreicht mit der Transaktion das schon mit dem Börsengang verfolgte Ziel, die Eigenkapitalquote zu erhöhen, um verstärkt Entwicklungsprojekte vorantreiben und wieder Kaufgelegenheiten wahrnehmen zu können.» Die Swiss Life als Käuferin sei insofern gut gewählt, als derzeit niemand so hohe Preise für Immobilien zahle wie die Versicherungen. Selbst Nettorenditen von gut drei Prozent waren während der Tiefzinsphase des Jahres 2014 für sie noch attraktiv.⁴³

Heute sei er froh, nicht an der Börse zu sein, sagt Ledermann, «weil wir im Markt auf eine Art und Weise agieren können, wie dies als kotierte Gesellschaft nicht mehr mög-

lich wäre.» Insbesondere seine «Abteilung Spinnerei», über die noch zu sprechen sein wird, hätte unter einem Börsengang gelitten: «Wenn wir uns um Kunst kümmern und ein spezielles Wohnerlebnis schaffen wollen, liegt dahinter schon ein Wertgedanke. Aber der kapitalisiert sich nicht morgen, sondern vielleicht auf fünfzig Jahre hinaus.» Oder wie Christoph Caviezel, heute VR-Präsident der Ledermann-Gruppe, es trocken formuliert: «Es ist sein Geld, das er ausgibt.» Das heisst: Er muss wissen, wie und wofür.

Im Jahr 2025 hält Ledermann Immobilien gemäss eigenen Angaben wieder rund fünfzig Liegenschaften, die mit knapp tausend Mietverträgen etwa zwanzig Millionen Franken Mieterträge einbringen. Das Portfolio habe einen Wert von zirka 900 Millionen Franken, bestehend aus Portfolio- und Entwicklungsimmobilienbestand exklusive privaten Anlageobjekten. – Zur Erinnerung: 1979 hatte Urs Ledermann 150 000 Franken zusammengekratzt, um sein erstes Haus an der Zähringerstrasse zu kaufen.

Das Working Capital beziehungsweise Eigenkapital beträgt heute über 400 Millionen Franken ohne stille Reserven und private Portfolios. Die Zielgrösse des Unternehmens sei ein erstklassiges Bestandesportfolio im Wert von rund 750 Millionen Franken bei einer Verschuldung, die fünfzig Prozent nie übersteigen soll. Für Entwicklungen stünden sechzig bis achtzig Millionen Franken Eigenkapital zur Verfügung. Neben der Ledermann Holding baue die Firma ein grösseres Anlage- und Beteiligungsgefäss auf.

Das Unternehmen beschäftigt komplett unabhängige und kompetente Teams in Verwaltungsrat und Geschäftsleitung, insgesamt gut dreissig Fachkräfte. Die «Kollektion» der Immobilien wird selbst verwaltet, was laut Ledermann ein positives Asset sei. Konkret: «Wir sind da für unsere Kunden.» Die Firma habe eigene Bau- und Entwicklungskompetenz, ein eigenes Portfoliomanagement, und sei solide finanziert.

Versilberte Perlen

Zu den grössten Perlen, die Ledermann Immobilien im Rahmen des Plan B an die Swiss Life verkaufte, gehört neben dem beschriebenen Münchhaldeneck auch das 2009 fertiggestellte Wildbachgut.

Die Entstehungsgeschichte dieser Überbauung folgte, wie jene des Münchhaldenecks, einem filmreifen Drehbuch: In den frühen 1990er Jahren befand sich an der Ecke Münchhalden/Wildbachstrasse ein typisches Quartierrestaurant, der «Frohsinn», bevor das gesamte Areal in den Besitz der Marazzi-Generalunternehmung kam. Anfang der 2000er Jahre wollte das Berner Unternehmen an diesem Ort ein medizinisches Gesundheits- und Schönheitszentrum errichten. Doch das Projekt zog sich in die Länge: 2005 gab es noch immer Einsprachen und Streit darüber im Quartier. Schliess-

lich entschied Marazzi, dort anstelle einer Klinik Wohnbauten zu erstellen. Das hatte nicht zuletzt damit zu tun, dass die Klinik aufgrund des langen Planungsprozesses einen anderen Standort gefunden hatte.

Die Pläne für den Bau stammten von keinem Geringeren als Santiago Calatrava, der

das Gebäude in schöne Ellipsen einpacken wollte. Der Eigentümer Bruno Marazzi (1946–2024) versuchte in der Folge, die geplanten Wohnungen im Stockwerkeigentum zu verkaufen. Urs Ledermann, intim vertraut mit der lokalen Immobilien-

Silver-plated pearls

Another major new construction project in the Seefeld district, into which Ledermann poured his heart and soul, is the Wildbachgut. Originally, the Bern-based construction company Marazzi wanted to build a health center on this site, based on plans by Santiago Calatrava. However, resistance from the neighborhood was so strong that Marazzi sold the project to Ledermann, who built a residential complex on the site, featuring many lovingly designed details and art by Christian Herdeg.

szene, war davon überzeugt, dieses Unterfangen könne in dieser Art nie und nimmer gelingen. Also rief er Bruno Marazzi an, den er zu jener Zeit noch nicht persönlich kannte, und erklärte ihm, er setze hier auf ein falsches Pferd.

Der Berner wiederum liess sich vorerst nicht beirren. Ledermann täusche sich, er und sein Generaldirektor Werner Müller seien vom Erfolg des Projekts überzeugt.

Einige Tage später sass im Club Baur au Lac am Nebentisch von Ledermann ausgerechnet Bruno Marazzi zusammen mit Generaldirektor Müller. Er habe sich vorgestellt als jener Kritiker des Projekts im Seefeld, der ihn angerufen habe. Marazzi bat Ledermann, Platz zu nehmen und ihnen seine Bedenken zu erklären. Ledermanns Gast am Nebentisch musste warten – Marazzi spendierte ihm einen Apéro.

Das kurze Gespräch führte zu einem Geschäftstreffen in Bern – und später zu einem Angebot von Ledermann. Er erinnert sich, mit seiner Tochter auf dem Golfplatz in Hittnau gespielt zu haben, als plötzlich jemand quer über den Platz rief: «Hallo Urs, wie geht's? Du brauchst dir keine Sorgen zu machen, du kriegst es!» Mit «es» war die Liegenschaft Wildbachgut gemeint, und der Rufer auf dem Golfplatz war kein Geringerer als Migros-Chef Jules Kyburz, damals Präsident der Marazzi Holding.

Der Preis sei allerdings exorbitant gewesen, erinnert er sich. Sein langjähriger Treuhänder Ruedi Holdener, der den Vertrag abfasste, sei über die Höhe des Kaufpreises entsetzt gewesen und habe gesagt: «Mein lieber Urs, jetzt bist du durchgedreht. Ich glaube, ich bringe dich mit dem gelben Wägelchen ins Burghölzli.» Innerlich habe Ledermann jedoch gespürt, dass er an der Schwelle zu einer neuen Dimension der Immobilienentwicklung stehe.

Er landete somit nicht wie angedroht in der Psychiatrie, sondern bezahlte die geforderten 9,7 Millionen Franken – für eine «alte Baracke» und Pläne eines weltbekannten Künstlerarchitekten, die in den Papierkorb wanderten. Am

gleichen Tag, am 18. Januar 2005, sei er zu allen Nachbarn gegangen und habe ihnen auseinandergesetzt, dass er an dieser Stelle eine «würdige» Wohnüberbauung realisieren wolle. Damit war der Widerstand der Nachbarschaft gegenüber einem Neubau, der späteren Überbauung Wildbachgut, gebrochen.

Das Burghölzli übrigens kannte Urs Ledermann damals schon von innen – allerdings nicht als Patient. In einer dunkeln, regnerischen Nacht war ihm ein paar Jahre zuvor am Balgrist, rund fünfzig Meter hinter dem Fussgängerstreifen, ein älterer Herr vor das Auto gelaufen. Zwar war nichts Schlimmeres geschehen, gleichwohl wollte Ledermann den Mann ins Universitätsspital zur Untersuchung bringen. Dagegen wiederum wehrte sich der Herr entschieden, da er ganz in der Nähe wohne. Wie sich herausstellte, lebte der Mann im Burghölzli und wollte schnellstmöglich zurück, da sein Ausgang längst abgelaufen war. Ledermann schilderte dem Pflegepersonal der psychiatrischen Universitätsklinik die Geschichte des Unfalls, und nach einer kurzen Untersuchung war klar, dass dem Patienten namens Albert Zindel nichts passiert war.

Aus der Begegnung entwickelte sich eine jahrelange freundschaftliche Betreuung. Bis zum Tod Zindels sei er dessen einziger Freund ausserhalb der Psychiatrie gewesen, sagt Ledermann. So habe er das Drinnen kennengelernt und eine Person, mit der er «äusserst ungewohnte Erfahrungen machen durfte».

Auch die Geschichte mit Marazzis Generaldirektor Werner Müller entwickelte sich nach der anfänglichen Missstimmung erfreulich: Müller wurde später Chef der Senevita, einer Anbieterin für stationäre und ambulante Pflege. Der Kontakt sei erhalten geblieben, und über Mobimo habe Ledermann der Senevita passende Gebäude gebaut. Mit Bruno Marazzi blieb Ledermann bis zu dessen Tod 2024 befreundet.



2014 Forchstrasse 21, Zürich



2016 Badenerstrasse 211/213/217/219, Zürich



2015 Hinter Züen 6/8, Zollikon



2014 Hammerstrasse 44, Zürich



2016 Kalkbreitestrasse 40, Zürich



Das Wildbachgut, eine «Herzensangelegenheit» von Urs Ledermann, die er zusammen mit dem Architekten Christian Wegenstein aufwendig entwickelt hat. (Thomas Alder)

Die neue Planung für das Wildbachgut war bereits in vollem Gange, als sich nach vier Monaten die Familie Fislischer meldete, die lange mit Marazzi gestritten hatte. Sie besass bereits in der dritten Generation ein kleines Dreifamilienhaus, das an das geplante Wildbachgut anschloss. Der Sohn der Familie eröffnete Ledermann an diesem Freitagmorgen, sie würden sich von diesem Haus trennen und hätten bereits zwei potenzielle Käufer. Er wolle ihn nur informieren, dass er mit einem neuen Nachbarn zu rechnen habe. Ledermann bat den Besitzer, den Verkauf umgehend zu stoppen, er komme am Nachmittag vorbei. Das Treffen fand um 14 Uhr statt, und um 16 Uhr hatte Ledermann per

Handschlag das Dreifamilienhaus an der Wildbachstrasse 55 ebenfalls übernommen.

Erneut landeten alle Pläne für die Überbauung im Papierkorb, die Kosten explodierten entsprechend. Insgesamt hatte Ledermann zu den ursprünglich knapp zehn Millionen Franken weitere drei Millionen für die zusätzlich erworbene Liegenschaft bezahlt. Der Bau selbst schlug schliesslich mit 31 Millionen zu Buche, insgesamt kostete der Neubau also rund 44 Millionen Franken.

Angesichts des Kaufpreises, den die Swiss Life dann 2014 für die Überbauung bezahlte, erwies sich das Wildbachgut aber doch noch als ein lohnendes Geschäft. Trotzdem sagt Ledermann, im Nachhinein bereue er den Verkauf. Unterdessen sei ihm die Liegenschaft bereits wieder angeboten worden, und er überlege sich, was er machen wolle. Damals jedoch sei er mit dem Verkauf ein eigentliches Klumpenrisiko losgeworden.

Bis sich das Wildbachgut als lukratives Business erwies, war es für den Immobilienentwickler jedoch vor allem eine Herzensangelegenheit. Er habe es mit dem Architekten Christian Wegenstein in enger Zusammenarbeit kreiert: «Wir besuchten in Norddeutschland Fabriken für Backsteine, wir haben in Hamburg, Amsterdam und in anderen Städten zur Inspiration wichtige Überbauungen angeschaut und wir wollten im Seefeld eine neue Dimension eröffnen.» Die Überbauung umfasst 63 Wohnungen, einen Concierge-Service, handgefertigte Treppengeländer in Bronzeguss des Künstlers Max Zuber sowie eine Installation des Lichtkünstlers Christian Herdeg. Das alles habe natürlich seinen Preis, stellte die NZZ in ihrer Besprechung bei der Eröffnung der Liegenschaft fest.⁴⁴ Andererseits veranschaulicht der Bau den Anspruch Ledermanns, bleibende Werte zu schaffen.

Kunst am Bau

Ledermann und Christian Herdeg lernten sich durch ihren gemeinsamen Coiffeur René Kaltbrunner kennen. Er sei bei ihm auf dem Stuhl gesessen, und der Coiffeur habe sie gegenseitig vorgestellt, sagt Ledermann. Erst am Nachmittag danach sei bei ihm jedoch der Zwanziger gefallen: «Ich habe gedacht, das sei wohl genau der richtige Künstler fürs Wildbachgut.» Aus einer kleinen Sache sei schliesslich ein Riesenkunstwerk entstanden. Herdeg hat den Bauchmenschen Ledermann mit seiner Schlaueit überzeugt und begeistert.

Überhaupt stieg mit der wachsenden Grösse der Projekte auch die Bedeutung von Kunst am Bau für die Immobilienfirma. Während öffentliche Bauträger Kunst am Bau nicht zuletzt als Kulturförderung betrachten und institutionelle Bauherren vor allem repräsentative Zwecke verfolgen,

will Ledermann damit einen Mehrwert für seine Mieter und Stockwerkeigentümer erzielen.

Sehr oft ist die Kunst dabei Teil der Architektur. Es gibt keine übergeordnete Sammlungsstrategie, sondern Ledermann reagiert jeweils auf die ortsspezifischen und architektonischen Gegebenheiten. Gelegentlich

wurden Kunstprojekte per Direktauftrag vergeben, wie im Fall von Herdeg. Oft existierten die Werke aber auch schon beim Kauf der Liegenschaft, wie die grosse Stahlskulptur

Art in construction

As construction projects grew in size, so did the demand for art in construction. The art responds to the characteristics of each situation. Buildings such as the Razzia and the Kirchenweg already contained artistic elements, which were supplemented by contemporary works. In other cases, Ledermann opted for direct commissions or, more recently, art competitions. He values his encounters with artists and gallery owners and is fascinated by the process of discovering, hunting and collecting art.



Skulptur von Robert Müller auf dem Vorplatz des Kirchenwegs. (Beat Bühler)

von Robert Müller (1920–2003), die Eisenplastik von Katharina Sallenbach (1920–2013) oder das Bronzerelief von Franz Fischer (1900–1980) am Kirchenweg. Für den Ankauf des übrigen Bauschmucks der beiden von Haefeli Moser Steiger gebauten und von Tilla Theus umgebauten Häuser am Kirchenweg berief Ledermann eine Kunstkommission als beratendes Gremium.

Die Malereien und Stuckaturen von Otto Haberer-Sinner (1866–1941) im ehemaligen Kino Razzia wiederum sind Teil des denkmalgeschützten Bestandes. Historisch wertvoll ist auch der Bauschmuck aus Savonnières-Kalkstein an der Fassade des Gebäudes von Chiodera & Tschudy an der Mainaustrasse 17. Weil Ledermann Genaueres über den Bauschmuck wissen wollte, beauftragte er den renommierten Natursteinexperten und Bildhauer Gregor Frehner mit einer Expertise.⁴⁵

Manchmal verdankt sich eine künstlerische Intervention auch schlicht dem Zufall: So kam bei einem Umbau an der Seefeldstrasse 202 eine Fassadenwerbung des Lebensmittelherstellers Hero auf der Brandmauer des Nachbarhauses zum Vorschein, die während Jahrzehnten überdeckt gewesen war. Die Malerei wurde nach ihrer Entdeckung res-



Treppenhausschmuck von Rahel Müller und Melanie Tauscher an der Seefeldstrasse 204. (Peter Knup)

tauriert und stabilisiert, so dass im renovierten Haus in allen angrenzenden Wohnungen ein Ausschnitt der Werbegrafik an einer Innenwand erscheint – aus dem Zufall geborene Pop-Art.

Im Treppenhaus der gleichen Liegenschaft schmückten die Seefelder Künstlerinnen Rahel Müller und Melanie Tauscher bestehende Nischen durch aufgemalte Naturmotive, die sie von den Rosetten über der Eingangstür des Treppenhauses ableiteten. Und die Verkleidung der neuen, vergrößerten Balkone im Hof sowie der angesetzte Liftturm wurden mit einem Maschendraht überzogen, der an überdimensionierte St. Galler Stickerei erinnert. Auch in anderen Liegenschaften haben Müller Tauscher ihre künstlerischen Spuren hinterlassen – etwa mit Fassaden- oder Treppenhausschmuck im Haus an der Geranienstrasse 4 sowie mit Wandgemälden im Treppenhaus an der Seefeldstrasse 110.

Die Variation künstlerischer Interventionen an Ledermann-Liegenschaften ist enorm: So werden die Besucher an der Mainaustrasse 34 im Razzia-Neubau teil von einer filigranen, schwebenden Glasskulptur des Künstlers Max Zuber



Verkleidung des Liftturms an der Seefeldstrasse 204 mit an Stickerei erinnerndem Maschendraht. (Peter Knup)

(1951–2021) empfangen, die er aus Fragmenten von diversen zerbrochenen Glasvasen Ettore Sottsass' (1917–2007) komponiert hat.

Zu den Scherben kam Ledermann durch einen Anruf des Galeristen Bruno Bischofberger, der ihm eröffnete, er habe soeben Sottsass-Vasen im Wert von 250 000 Franken erworben. Der Galerist hatte nämlich in einer Liegenschaft Ledermanns einen Keller gemietet, in dem die wertvollen Vasen lagerten. Dummerweise führte ein kleiner Umbau im Haus zum Einsturz einer Wand, welche die teuren Stücke unter sich begrub. Ein Deal, statt den Scherben einen Basquiat zu kaufen, schlug Bischofberger aus – wobei Ledermann bis heute bedauert, das Bild des amerikanischen Künstlers nicht trotzdem gekauft zu haben. Das Gemälde eines New Yorker Hochhauses hatte ihm nicht nur gefallen, es wäre aus heutiger Sicht auch eine lukrative Investition gewesen.



Figur von Hideki Iinuma an der Seefeldstrasse 75. (Peter Knup)

An der Seefeldstrasse 75 steht im Eingangsbereich eine aus Kämpferholz gearbeitete Figur des 1975 geborenen Japaners Hideki Iinuma. Der Künstler ist weltweit bekannt durch seine roh geschnitzten und kolorierten Figuren junger Frauen, deren Vorbilder er auf Social Media findet. Doch nicht nur kunstvolle Schnitzereien oder mit dem feinen Pinsel komponierte Gemälde wie jene des 1984 geborenen amerikanischen Malers Ian Fisher an der Dolderstrasse 16, sondern auch Heavy-Metal-Skulpturen des 1937 geborenen Eisenplastikers James Licini an der Rotachstrasse 35 sind anzutreffen.

Selbst die Kunstgattung Graffiti, oft der Albtraum von Liegenschaftsbesitzern, wird von Ledermann als Bauschmuck domestiziert. So überzeugte ihn seine Tochter Lisa, den Zürcher Street-Art-Künstler Samora Bazarrabusa alias Oibel1 an der Kreuzung Kalkbreite-Seebahnstrasse ein über mehrere Stockwerke laufendes Mural unter dem Titel «Flow» realisieren zu lassen. Von Oibel1 gestaltete Bauwände an der Seefeldstrasse wurden nach ihrer Entfernung



Mural von Oibel1 an der Kalkbreitestrasse 40. (Peter Knup)

in Stücke zersägt und anlässlich eines Charity-Anlasses stückweise verkauft.

Die wachsende Bedeutung von Kunst am Bau für Ledermann zeigt sich exemplarisch auch am Projekt Amalfi an der Badenerstrasse in Zürich. Für den Neubau schrieb Ledermann einen zweistufigen Wettbewerb unter 15 international tätigen Kunstschaaffenden aus. In der Fachjury sassen die befreundeten Kunstsammlerinnen Marianne Walde und Charly (Charlotte) Keller sowie der Filmexperte, Kurator und Künstler This Brunner, die Ledermann im Auswahlprozess nach dem Kirchenweg-Projekt einmal mehr kritisch begleiteten.

Als Sieger ging der aus der Ukraine stammende, in Düsseldorf arbeitende Zeichner, Bildhauer und Installationskünstler Aljoscha hervor. Die «Bioismen», wie der Künstler seine ungegenständlichen Figuren nennt, bespielen den siebengeschossigen Luftraum zwischen zwei Gebäuden mit zerklüfteten blauen Strukturen, die an erstarrte Meeresgischte erinnern.

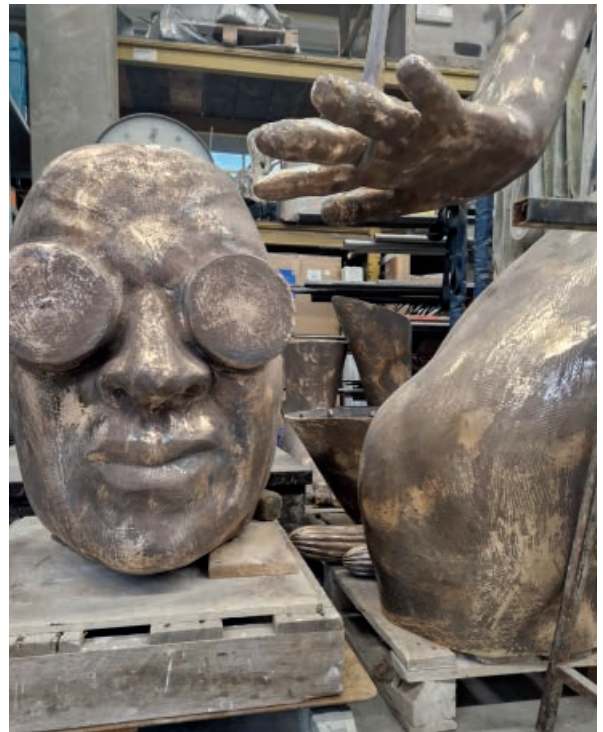


Die Arbeit mit Immobilien und Ledermanns Interesse an Kunst ergänzen sich ideal: Ihm gehen die Wände und die Räume für Bilder, Skulpturen und Installationen nicht so rasch aus. Begegnungen mit Künstlern, aber auch Galeristen sprechen seine «Urinstinkte» an, sagt Ledermann. Er sei fasziniert vom Entdecken, von der Jagd und dem Sammeln – Tätigkeiten, die inzwischen auch in monumentalen Projekten gipfeln. Ein Kunstwerk, für das selbst Ledermann einen passenden Platz suchen musste, war die 5,3 Meter hohe Skulptur des italienischen Künstlers Emanuele Giannelli.

Die «Mister Arbitrium» genannte Figur erinnert an einen Sisyphus – nur rollt der Riese nicht einen Stein den



Die im Ukraine-Krieg zerstörte Skulptur
«Mister Arbitrium». (Archiv Ledermann)



Arbeiten an der neuen Skulptur des «Mister
Arbitrium» in der toskanischen Giesserei.
(Archiv Ledermann)





Glasskulptur von Max Zuber aus Fragmenten vier zerbrochener Glasvasen von Ettore Sottsass. (Peter Knup)

Berg hinauf, sondern stützt eine Hauswand. Dabei ist unklar, ob die Figur das Gebäude vorwärtsschieben oder vor dem Umfallen bewahren will. Die Credit Suisse, der Ledermann das Werk als Geschenk angeboten hatte, lehnte dankend ab, «obwohl ihr etwas zusätzliche Unterstützung am Paradeplatz nicht geschadet hätte», wie er sarkastisch anmerkt. Auf einer Tournee durch verschiedene europäische Städte wurde die ursprünglich aus Kunststoff gefertigte Figur in der Ukraine stark beschädigt. Für ihren endgültigen Standort vor dem Geschäftssitz von Ledermann Immobilien schuf der Künstler deshalb eine Neuauflage in Bronze. Für die Skulptur musste nicht nur eine Baubewilligung eingeholt, sondern auch ein Parkplatz geopfert werden. Deshalb wird das Kunstwerk laut manchen Mitarbeitern in einer obskuren Abteilung verortet, von der im Folgenden die Rede ist.



Installation von Beat Zoderer im Bürogebäude am Kirchenweg. (Peter Knup)



Eine Intervention von Teres Wydler
im Eingangsbereich der Dufourstrasse 87.
(Peter Knup)



Der deutsch-ukrainische Künstler Alioscha mit frisch gegossenen Teilen seiner Skulptur für die Überbauung Badenerstrasse. (Peter Knap)



Opalglas mit LED-Beleuchtung von Matteo Gonet im Treppenhaus am Kirchenweg. (Peter Knup)



Die Abteilung Spinnerei

Neu- und Umbauten sowie die Sanierung alter Häuser sind das eine, Kunst und Denkmalpflege das andere. Hier kommt die Abteilung Spinnerei von Ledermann Immobilien ins Spiel. Einziges Mitglied dieser «Abteilung» ist der Patron selbst, der sich kraft seiner Position im Unternehmen mit seinen vermeintlichen Hirngespinsten auch gegen den Rat seiner Familie und seines Managements durchsetzt.

Ein Beispiel von vorsätzlicher Geldvernichtung in Form eines betriebswirtschaftlich – sagen wir: hochriskanten – Projekts war das Kino Razzia und der dazugehörige Neubau.⁴⁶ Wie beim Wildbachgut hatte auch in diesem Fall sein Freund, Treuhänder und Verwaltungsrat Ruedi Holdener grosse Vorbehalte gegenüber dem Kauf. Doch gegen die Abteilung Spinnerei kam er auch in diesem Fall nicht an.

Die Liegenschaft an der Seefeldstrasse bestand aus der heruntergewirtschafteten, aber gleichwohl geschützten Villa Mainau aus dem 19. Jahrhundert mit wenig originaler Bau-

substanz sowie dem angrenzenden Kino Razzia, das bereits seit über zwanzig Jahren eine verlotterte Ruine mit im wahrsten Sinne des Wortes «versteckten» Qualitäten war.

Am 24. November 2006 vermeldete die «Neue Zürcher Zeitung» den Verkauf des

Baukomplexes Mainaustrasse 32/34 (vormals Seefeldstrasse 80) und Seefeldstrasse 82 – das Kino Razzia – an den Investor Urs Ledermann. Das Geschäft sei zuvor in aller Stille voll-

The department of madness

The Follies Division sets Ledermann Immobilien apart from comparable companies. The founder and owner allows himself the luxury of initiating and implementing projects that his company and family view as deliberate money-wasting. However, success usually proves him right. Ledermann sees opportunities that others only recognize in hindsight.

zogen worden. Das Hochbaudepartement der Stadt Zürich zeigte sich «erfreut und erleichtert» über das Engagement Ledermanns, der als Weisser Ritter auftrat und dem man zutraute, die verknorzte Situation einer während Jahrzehnten ungelösten Aufgabe zu lösen. Da es sich beim Käufer um einen bekannten Investor und Immobilienprofi handle, sei man zuversichtlich, hiess es aus dem Amtshaus IV.

Verkäuferin der beiden Liegenschaften war die Firma Gablinger, Besitzerin des Modehauses Modissa. Ledermann sprach über zwanzig Jahre mit Isy Gablinger (1923–2021), hauptsächlich auch hier via den gemeinsamen Coiffeur René Kaltbrunner. Der Coiffeur habe die beiden beim Haarschneiden immer ausgehorcht. Irgendwann habe Gablingers persönliche Assistentin, die «legendäre Frau Planzer», ihrem Chef gesagt: «Jetzt gib es ihm endlich!» – gemeint war natürlich das Razzia. Mit Unterstützung des Coiffeurs und vor allem mit der Hilfe von Ruth Planzer kaufte Ledermann die Liegenschaft für gut vier Millionen Franken und baute sie schliesslich für das Viereinhalbfache um. Die Abteilung Spinnerei hatte einmal mehr zugeschlagen. Doch auch bei diesem Geschäft ging es weniger um eine mögliche Rendite als um die Frage, was die Immobilienfirma für das Quartier zu leisten vermag. Vor allem aber wollte Ledermann wissen: «Schaffen wir es, aus einer Ruine etwas Schönes zu machen?»

Er beauftragte das Architekturbüro Moser Wegenstein damit, eine architektonische Vision zu entwickeln. Die Architekten schlugen vor, den Schutz auf das Kinogebäude zu konzentrieren: Die «Mainau» sollte einem Neubau weichen. Weil sich einerseits die Villa in einem schlechten baulichen Zustand befinde, andererseits ein hohes öffentliches Interesse an einer fachgerechten Sanierung des Kinosaals bestehe, beschloss die Stadtregierung im März 2009, den Schutzzumfang zwischen der Eigentümerin und der Denkmalpflege neu auszuhandeln.

Damit waren die Weichen für jene Lösung gestellt, die schliesslich realisiert wurde. Der einstöckige Razzia-Annex blieb integral bestehen, wurde denkmalpflegerisch sachgerecht renoviert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht, während die angrenzende Villa Mainau durch einen fünfgeschossigen Neubau ersetzt wurde. Urs Ledermann erinnerte sich später, wie er selbst, zusammen mit dem damaligen Direktor des Amts für Städtebau, Franz Eberhard (1945–2014), sowie dem Architekten Christian Wegenstein am Tisch gezeichnet und skizziert hatte. Für eine unmögliche Situation mit einer jahrzehntelang brachliegenden Liegenschaft sei plötzlich eine Lösung denkbar geworden.

Nach verschiedenen Anläufen für diverseste Projektideen wurde nach langem Hin und Her ein überarbeitetes Projekt vom Büro Hemmi Fayet Architekten realisiert. Am 13. Mai 2014 eröffnete das Restaurant Razzia in einem der spektakulärsten Speisesäle der Stadt. Die Razzia-Bar wurde innert kürzester Zeit ein beliebter Treffpunkt von früh bis spät. Heute floriert das Restaurant unter der Leitung von Mike Gut und neuerdings mit Unterstützung von Marc Wyss, bekannt vom Restaurant Buech in Herrliberg. Für Ledermann ist das Razzia eine wichtige Stütze für ein breitgefächertes Quartierleben im Seefeld.

Die Abteilung Spinnerei unterscheidet Ledermann Immobilien substanziell von vergleichbaren Unternehmen. «Bei einer börsenkotierten Firma wie Mobimo war das natürlich anders», sagt Christoph Caviezel. Ledermann Immobilien hingegen gehöre Ledermann zu hundert Prozent, und die Aufgabe des Managements bestehe darin, die finanziellen Ziele nicht aus dem Blick zu verlieren. In dieser Hinsicht sei Urs Ledermann «ein Meister des Spagats». Es könne passieren, dass er zu Beginn einer Sitzung über einen Umbau dessen grosse Kosten kritisiere. Am Ende sei der Umbau jedoch teurer, weil der Patron diverse Zusatzwünsche eingebracht habe. Das sei, vermutet Caviezel, wohl kein



2017 Streulistrasse 58, Zürich



2018 Seefeldstrasse 313, Zürich



2018 Dufourstrasse 11, Zollikon



2018 Dolderstrasse 16, Zürich



2020 Meinrad-Lienert-Strasse 18, Zürich

Zufall, sondern habe System: «Ich glaube, dass er mit seinem Spagat aus Fordern und Wünschen die Leute motivieren will, das Beste herauszuholen.» Insofern segle Ledermann mit seinem Unternehmen immer hart am Wind.

Nicht zuletzt in dieser Hartnäckigkeit sieht Caviezel ein wichtiges Element von Ledermanns Erfolg. Eine Charaktereigenschaft, die sich schon in seiner Tätigkeit als Glaceverkäufer oder Headhunter und später beim Erwerb von Immobilien ausbezahlt hat. Dabei betrachte Ledermann seine Firma stets aus verschiedenen Flughöhen: Einerseits schaue er wie ein Satellit aus dem Weltall herab, andererseits könne er sich in ein kleines Detail verbeissen. Auch Ruedi Holdener hält Ledermanns Neugierde und Hartnäckigkeit, auch noch das kleinste Detail verstehen zu wollen, für eine seiner wichtigsten Fähigkeiten: «Wenn ich ihm ein Dokument schicke, liest er es genau durch – und ruft garantiert tags darauf an, wenn er irgendetwas nicht versteht.» Das bringe manche Leute gelegentlich zum Verzweifeln ...

Bereits wenige Wochen nach Eröffnung des Razzia begannen die Bauarbeiten an einem vielleicht noch ambitionierteren Projekt der Abteilung Spinnerei: dem Umbau des Geschäftshauses am Kirchenweg 2–8. Das Gebäude verfügt zwar über weniger Öffentlichkeitswirkung als das Razzia mit seinem Restaurant und der Bar. Aber als bedeutendes Spätwerk der Zürcher Architekten Haefeli Moser Steiger, den Schöpfern des Kongresshauses und des Kantonsspitals (heute Universitätsspital USZ), musste mit dem Gebäudekomplex sorgfältig umgegangen werden.

Die Architektin Tilla Theus schien Urs Ledermann die dafür geeignete Fachfrau zu sein: Ihr Architekturbüro hat nicht nur den Fifa-Neubau beim Zoo Zürich erstellt. Mit dem Umbau von Altstadthäusern zum Fünfsternehotel Widder oder der atemberaubenden Sanierung des Leuenhofs an der Zürcher Bahnhofstrasse bewies sie Fingerspitzengefühl und Expertise im Umgang mit historischer Bausubstanz. Tilla



Das Geschäftshaus von Haefeli Moser Steiger am Kirchenweg nach dem Umbau zum Wohngebäude durch Tilla Theus. (Beat Bühler)

Theus sanierte die Gesamtliegenschaft des Kirchenwegs und wandelte die Büros im grösseren der beiden Baukörper von Haefeli Moser Steiger in Eigentumswohnungen um.⁴⁷

Urs Ledermann vermenschlicht Häuser, indem er «mit ihnen spricht», wie er es ausdrückt. Im Fall des Kirchenwegs glaubt er, das Gebäude habe ihn gesucht – wie so viele andere zuvor: «Auch dieses Haus habe ich während Jahren angeschaut, weil es über eine spezielle Ausstrahlung verfügt.» Irgendwann kam es auf den Markt – «obwohl ein solches Gebäude eigentlich gar nicht verkauft werden dürfte.» Erstens hätte man kaum vermutet, dass die frühere Besitzerin Swissmem sich jemals von der Liegenschaft trennen würde, und zweitens sei sie nicht auf das erwartete Interesse gestossen. So schlug Ledermanns Stunde: «Ich bot einen Betrag in der Annahme, dass wahrscheinlich sowieso nur ich infrage kam.» Sein realistisches und deshalb faires Angebot habe er im Wissen darum gemacht, dass es wohl relativ lange dauern würde, bis sich die Investition finanziell auszahlen würde. Der Verkäufer war im ersten Moment empört, aber kurze Zeit später rief er nochmals an und wollte wissen, ob Ledermann immer noch interessiert sei. «Man kann sich also fragen, ob das Haus mich sucht oder ich das Haus.»



2021 Mainaustasse 17, Zürich



2021 Langfurrenstrasse 25, Zürich



2020 Feldeggstrasse 30, Zürich



2020 Neue Dorfstrasse 27, Langnau am Albis, mit Fabrikbau (l.)



Nach dem Verkauf an Ledermann Immobilien im Jahr 2010 wurde das Gebäude von Haefeli Moser Steiger im Hinblick auf den Umbau sowie auf eine Nutzungsänderung unter Schutz gestellt. In einem Vertrag mit der Denkmalpflege wurde definiert, welche Veränderungen ermöglicht werden sollten und welche nicht. Für die beiden Gebäudeteile wurden zwei verschiedene Sanierungskonzepte erarbeitet: Beim Kirchenweg 2, 4 und 6, der zum Wohnen genutzt werden sollte, wurden weitreichende Umbaumaassnahmen ermöglicht, im Gegensatz zum Kirchenweg 8, wo die Büronutzung bestehen blieb. Für den Wohnteil wurde beispielsweise eine neue Raumschicht mit Balkonen erstellt. Beim Büroteil blieb mehr von der historischen Substanz und vom ursprünglichen Raumeindruck erhalten.

Anna Joss, seit 2020 Hamburger Denkmalpflegerin und zur Zeit des Umbaus am Kirchenweg stellvertretende Leiterin der Stadtzürcher Denkmalpflege, beurteilte den Bau von Luxuswohnungen im Gebäude «aus historischer Perspektive als stimmig». ⁶⁰ Der angrenzende Park sei ursprünglich ein repräsentatives Villengrundstück von wohlhabenden Zürchern gewesen, und nun gebe es hier wieder luxuriöse Wohnungen. Die Umnutzung des Gebäudes sei auf hervorragende Art gelungen. Entsprechend schnell konnten die Wohnungen im Stockwerkeigentum verkauft werden – trotz ihrem stolzen Preis, der dem aufwendigen Umbau und dem hohen Ausbaustandard geschuldet war. Auch hier galt somit Ledermanns Prinzip: «Die Art der Sanierung passt sich der Situation in der Stadt an.» Die Wohnungen im geschützten Gebäude waren für die Käufer eine langfristige Investition. Es wurde weder jemand «vertrieben», noch wurden günstige Wohnungen «luxussaniert»: Der Umbau hat ein Baudenkmal für die nächsten Jahrzehnte fit gemacht und hochwertigen Wohnraum im Quartier geschaffen.

Dass im Seefeld auch Verrücktes funktioniert, hat die Abteilung Spinnerei zu weiteren Experimenten ermutigt.

So wird nach Plänen der britischen Stararchitekten Caruso St. John an der Ecke Mühlebach- und Florastrasse erstmals ein bestehendes dreistöckiges Mehrfamilienhaus aus dem Jahr 1862 in einen Neubau integriert. Allerdings kämpfen auch weltberühmte Architekten mit baulichen Zielkonflikten: Um Platz zu sparen, hatten die Architekten auf Einbauschränke verzichtet. Nach einer intensiven Überarbeitung der Pläne gab es zwar Platz für die Kleider, dafür wurden die Wohnungen viel grösser. Das hat den Auftraggeber vor das altbekannte Problem gestellt, dass solcher Luxus ja für die wenigsten Kunden bezahlbar ist. «Das sind so Kämpfe, die man hat», sagt er. Die Probleme so lange zu kneten, bis es einen möglichst guten Kompromiss gebe, sei spannend, insbesondere mit so hervorragenden Architekten.



2022 Cramerstrasse 15/17, Zürich



2024 Klosbachstrasse 41/43, Zürich



2021 Mühlebachstrasse 84, Zürich



2024 Bahnweg 12/14, Küsnacht



2023 Feldeggstrasse 36, Zürich

Loslassen. – Loslassen?

«Das Operative hindert einen daran, Kreativität leben zu können», sagt Urs Ledermann. Also begann er, nach Wegen zu suchen, sich von operativen Aufgaben zu entlasten. 2007 wurde er auf Michael Müller aufmerksam, als der Architekt, Wirtschaftsingenieur und Immobilienreuhänder die Immobilienfirma BFW Liegenschaften an die Börse gebracht hatte.

Ledermann lud Müller in den Club Baur au Lac ein – jenen Ort, wo er einst dem Bauunternehmer Heinrich Koradi sein erstes Haus abgekauft und Bruno Marazzi davon überzeugt hatte, das Projekt Wildbachgut nochmals zu überdenken. Wie dereinst Ledermann selber bei seinem ersten Besuch im Club hatte auch Müller keine Kenntnis von den dort herrschenden strengen Kleidervorschriften und erschien ohne Krawatte, wie er im Rückblick belustigt fest-

stellt. Der Grund für die Einladung indes war so simpel wie typisch für Ledermann: Er wollte den offensichtlich erfolgreichen Immobilienmanager einfach kennenlernen.

Als sich Müller fünf Jahre später neu orientierte, meldete er sich bei Ledermann und trat damit eine offene Türe ein. Denn dieser suchte nach

einer Möglichkeit, sich wieder vermehrt auf strategische Tätigkeiten zu konzentrieren. «Wenn Sie die Firma selbst

Letting go. – Letting go?

In 2007, Ledermann started searching for ways to free himself from operational tasks. He delegated day-to-day business to CEOs, achieving varying degrees of success. As he grew older, he also became preoccupied with finding a viable successor. Today, his son-in-law, Philippe Rohr, runs the firm. It is structured like a publicly traded company and organised in such a way that it will continue to run even if Ledermann is no longer there. His role is increasingly limited to questioning and driving things forward.

aufgebaut und geführt haben, kennen Sie das Geschäft und die Menschen und können die Arbeit eines Managers beurteilen.» So stellte er Müller schliesslich als CEO an, obwohl er eine so hoch dotierte Position eigentlich nicht budgetiert hatte.

Durch das Abgeben des Operativen konnte sich Ledermann anderen Aufgaben widmen, etwa seinen Verwaltungsratsmandaten. Neue Erkenntnisse, Ideen und Gespräche hätten ihm immer wieder dabei geholfen, Impulse zurück in die eigene Firma zu bringen. Auch bewege sich die Entwicklung nie linear. Das Verrückte sei, wie stark einzelne Leute ein Unternehmen prägen können.

An guten Projekten und einem erfolgreichen Team mangelte es Ledermann Immobilien in der folgenden Zeit nicht. In Michael Müllers Ära fielen komplexe Prestigeprojekte wie das Razzia oder der Kirchenweg, und Ledermann sagt über seinen ehemaligen Geschäftsführer, er sei «sensationell gut» gewesen. Müller verantwortete die Unternehmensführung sowie die Entwicklung, die Positionierung und den Ausbau des Immobilienportfolios.

Zum Bruch kam es 2019 wegen unterschiedlicher Vorstellungen zur künftigen Strategie des Unternehmens. Müller hielt an der Fokussierung auf qualitativ herausragende Liegenschaften in Zürichs Stadtkreisen 6, 7 und 8 fest, während Ledermann vermehrt Neubauprojekte in der Agglomeration wie die Überbauung Mirro in Langnau am Albis anpeilte. Für Ledermann lief die Ära der Immobilien-Boutique im Seefeld langsam aus, Wachstum war zunehmend nur noch mit Neubauprojekten in der weiteren Umgebung denkbar.

Der Firmeninhaber habe von ihm erwartet, eigenverantwortlich hohe unternehmerische Risiken einzugehen, was er in seiner Rolle als Geschäftsführer mit fremdem Geld nicht riskieren konnte, sagt Müller. Über diesen Punkt seien sie nicht hinausgekommen. Also «komplimentierte» ihn Leder-

mann 2019 nach neun Jahren hinaus: Einerseits hoffte er auf frische Impulse durch einen neuen CEO, andererseits fand er, es sei für Müller an der Zeit, «die Krücken wegzuschmeissen und selbst unternehmerisch tätig zu werden.»

Für Müller ging der Vorschlag auf: Bis im Herbst 2021 war er als CEO bei der Fondsgesellschaft Helvetica Property Investors mitverantwortlich für die Lancierung eines Wohnliegenschaftsfonds und die Umsetzung mehrerer Kapitalerhöhungen für verschiedene Immobilienfonds. Heute führt er sein eigenes Beratungsunternehmen Vierkant Immobilien in Abtwil, das in den Bereichen Projektentwicklung, Asset- und Portfoliomanagement sowie Transaktionen und Nachhaltigkeit tätig ist. Darüber hinaus gehört er als Chief Portfolio Officer und Founding Partner der Geschäftsleitung der Pretium Invest AG an. Das Unternehmen schloss im März 2025 die Erstemission eines Real-Estate-Fonds mit einem Vermögen von 400 Millionen Franken und einem hochwertigen Immobilienportfolio ab. Müller und Ledermann sind nach wie vor freundschaftlich miteinander verbunden, obwohl sie noch immer per Sie miteinander kommunizieren. An gelegentlichen Treffen zum Lunch hindert das beide nicht.

Für Ledermann hingegen ging der Wechsel der Geschäftsleitung nicht schmerzlos über die Bühne. 2019 holte er Thomas Stauber, von dem er sich mehr Aggressivität versprach als von Müller. Stauber war zuvor Leiter Immobilien und Mitglied der Geschäftsleitung von Mobimo. Doch die Zusammenarbeit funktionierte nicht wie erhofft und so trennten sich die Wege nach kurzer Zeit. Er hätte, sagt der ehemalige Headhunter, auf seine Frau hören sollen, die ein gutes Gespür für Menschen habe.

Anschliessend wurde im Oktober 2020 Manuel Itten, seit 2004 Chief Financial Officer bei Mobimo, als neuer Geschäftsführer von Ledermann Immobilien eingestellt. Zwei Monate später kam Christoph Caviezel, bisher CEO von



Philippe Rohr. (Peter Knup)

Mobimo, als Verwaltungsratspräsident der Ledermann-Tochtergesellschaften ins Boot. Die beiden Neuen kannten sich also gut, doch Caviezel merkte bald, dass die Konstellation kein Match war. Insbesondere die Dreierbeziehung mit dem Patron funktionierte nicht wie gewünscht. So übernahm Caviezel die Leitung des Unternehmens interimistisch als Delegierter, und Itten wechselte in den Verwaltungsrat – Ledermann Immobilien kam zum dritten Führungswechsel in drei Jahren.

Ein Nachfolger Ittens musste indes nicht gesucht werden, er stand schon in den Startlöchern: Ledermanns Schwiegersohn Philippe Rohr, Gatte von Ledermanns Tochter Lisa. Per 1. Januar 2025 übernahm Rohr die operative Verantwortung des Unternehmens. Allerdings war die Konstellation zwischen Ledermann und dem designierten

Nachfolger Rohr auch für den Coach Christoph Caviezel nicht ohne Tücken – trotz dem grossen Vertrauen von Urs Ledermann, der Caviezel als «eine Ausnahmeerscheinung» bezeichnet. Er habe versucht, so sachlich wie möglich zu agieren und alle Entscheidungen nach möglichst «objektiven» Kriterien zu fällen, sagt Caviezel im Rückblick. Er konnte mit dieser Situation umgehen – nicht zuletzt auch deshalb, weil er nicht den Anspruch hatte, dem Unternehmen seinen persönlichen Stempel aufzudrücken.

Philippe Rohrs Einführung war somit von langer Hand vorbereitet; denn der Familienmensch Ledermann hatte immer eine Nachfolge in der Familie gesucht. Der Schwiegersohn Rohr lernte das Unternehmen während insgesamt acht Jahren kennen, aber was für Ledermann fast noch wichtiger war: Rohr sei «ein Lausub», wie dessen Grossvater Max Frey, und verfüge wohl über dessen unternehmerische Gene. Auf jeden Fall sei Philippe in einem unternehmerischen Umfeld aufgewachsen.

Rohrs Grossvater hatte aus dem Jean-Frey-Verlag nach dem Tod des Gründervaters 1951 eines der grössten Medienunternehmen der Schweiz geformt. Unter anderem wurden die Titel «Die Weltwoche», «Züri Leu», «Annabelle», «Bilanz» und «Pop» herausgegeben. 1959 war das Unternehmen auch an der Lancierung des «Blick» beteiligt und gab nach der Übernahme der Druckerei Berichthaus 1978 das «Tagblatt der Stadt Zürich» heraus.

1987 verkaufte der Alleinaktionär Max Frey den Verlag und die Druckereien mit 1200 Mitarbeitern an Werner K. Rey, der zuvor mit einem Unfriendly Takeover der Schuhfirma Bally bekannt geworden war. 1991 implodierte jedoch das Rey-Imperium, und der Konkurrent Beat Curti übernahm den Medienkonzern.

Nach der Übernahme der operativen Verantwortung durch Philippe Rohr hat sich Christoph Caviezel auf die Funktion des Verwaltungsratspräsidenten der Tochterfirmen

zurückgezogen, die er noch bis zu seinem siebzigsten Geburtstag wahrnehmen will.

Die von langer Hand vorbereitete Nachfolgeregelung von Ledermann Immobilien scheint somit auf guten Wegen zu sein. «Unsere Firma ist strukturiert wie eine börsenkotierte Firma», sagt Ledermann, «und sie ist so organisiert, dass sie auch weiterläuft, wenn ich morgen nicht mehr da bin.» Seine Rolle beschränke sich zunehmend auf das Hinterfragen und Antreiben. Er versuche, immer einen Schritt weiter zu denken und nach Alternativen zu fragen. Bei dieser Art von Zusammenarbeit gebe es für einen Partner nur zwei Möglichkeiten: «Entweder man zerbricht, oder man entwickelt sich weiter.»

Golf – «ein Spaziergang mit Ärgernissen»

«Vier Lebensmittelpunkte» hat Urs Ledermann, wie er sagt. In seinem Heimatdorf Zollikon sei er inzwischen am wenigsten. St. Moritz bezeichnet er als seinen «Bergwohnsitz», für Forte dei Marmi, ein Küstendorf in der toskanischen Provinz Lucca, schlage das Herz seiner Frau. Und dann gibt es noch Ledermanns «verrückte Welt». Die befindet sich in Florida, worüber noch zu reden sein wird.

Auffällig ist, dass sich an allen erwähnten Orten ein Golfplatz befindet. «Wenn man nur noch Golf spielt den ganzen Tag, altert man schneller», wurde Josef Ackermann – immerhin Stiftungsrat der Swiss Golf Foundation bei deren Gründung – kürzlich in der NZZ zitiert.⁴⁸ Der Ex-Banker und

Golf: “A good walk spoiled”

As well as his home in Zollikon, Urs Ledermann considers three other places to be his centers of life: St. Moritz in the mountains; crazy Palm Beach in Florida; and Forte dei Marmi in Tuscany, where his wife, Anna, feels at home. But wherever Ledermann lives, there is always a golf course nearby. He appreciates the experience of nature, the need for concentration and the opportunity to meet interesting people. For Ledermann, golf is only a ‘spoiled walk’, as Mark Twain supposedly called it, when his opponents prove to be tenacious competitors.

heutige Venture-Capital-Investor ist wie Ledermann Mitglied im Dolder Golfclub, wo «zufriedene Leute spielen, die es im Leben zu etwas gebracht haben». Andererseits spielen im Dolder keine «verbissenen Golfer», wie Senioren-Vize-Captain Peter Knup erklärt. Eine grössere Rolle als der sportliche Wettbewerb

spiele das soziale Beisammensein, wie das gemeinsame Nachtessen auf der Terrasse.

Allerdings betreibt Ledermann den Sport seriös, verfügt über ein gutes mittleres Handicap. Man merke seinem Spiel an, dass er gewohnt ist, auf grösseren Golfplätzen zu spielen,

glaubt Knap. Ledermann selbst schätzt an diesem Sport das Naturerlebnis, er fördere aber auch die Konzentrationsfähigkeit – und wenn man Glück habe, komme es zu fruchtbaren Begegnungen mit interessanten Menschen. Man beachte die Reihenfolge: An erster Stelle steht das Spiel.

Befragte Clubmitglieder sind denn auch des Lobes voll über Ledermann: Nach gemeinsamen Reisen mit Auswärtsspielen hätten die organisierenden Captains schon mehrfach handgeschriebene Dankeskarten für ihre Arbeit erhalten, sagt zum Beispiel Senioren-Captain Thomas Sos. Beim Golfen zeigten sich die wahren Charaktereigenschaften der Leute, ist Ledermann überzeugt. Mark Twain, dem man ja allerlei in den Mund zu legen pflegt, soll gesagt haben, Golf sei ein Spaziergang, auf dem man sich ärgern müsse. Fliegt der Ball ins Kraut, offenbart sich das wahre Wesen des Spielers.

Im Zirkus von Donald Trump

Im Jahr 2010 hat die Familie Ledermann ein Feriendomizil in Palm Beach an der Ostküste Floridas erworben. Urs Ledermann schwärmt vom milden Klima – und vom Golfplatz, der zu den weltweit schönsten gehören soll, wie Kenner behaupten. Ledermann verbringt mit seiner Frau, seinen Kindern und Enkelkindern sowie vielen Besuchern zwischen Herbst und Frühling mehrere Wochen im Sunshine State.

Die kleine Stadt auf der lang gezogenen Insel vor dem Festland verfügt, ähnlich wie Palm Springs in der kalifornischen Wüste, über eine spektakuläre Geschichte als Retreat der Reichen und Schönen. Um 1900 liess sich der Ölmagnat Henry Flagler auf der Laguneninsel nieder, legte die Sümpfe

trocken, baute legendäre Luxushotels und schloss den Ort an das Eisenbahnnetz an.⁴⁹ Palm Beach hat lediglich rund 9000 Einwohner, allerdings mit einem der höchsten Pro-Kopf-Einkommen der USA. Das Städtchen ist über drei Brücken mit dem viel grösseren West Palm Beach verbunden, das

In Donald Trump's circus

Urs Ledermann has owned a house in Palm Beach since 2010. To gain access to the beach, his family became members of the Mar-a-Lago Club long before its owner was elected president. Since moving to the White House, much has changed on the Florida island, including increased traffic, security measures, and a larger tourist presence around the estate and Trump's nearby golf course. However, Ledermann consoles himself with the thought that the circus will soon move on.

ursprünglich für die Angestellten und Arbeiter der Villenbesitzer und Hotels konzipiert wurde.

«Unser Haus liegt nicht am Strand», sagt Anna Ledermann, «aber wir gehen gerne ans Meer.» Da es einige Hotels am Strand gibt, hätten sie dort versucht, tageweise einen Liegestuhl zu mieten. Aber kein einziges Hotel lasse Tages-



«Einen Tag am Meer verbringen, wie wir es uns aus Italien gewohnt sind»: Anna Ledermann.

(Familienarchiv)

gäste zu. Also seien sie auf die Suche nach einem Strandclub gegangen und schliesslich in Mar-a-Lago fündig geworden. Dieser Club bot, was Ledermanns suchten: die Möglichkeit, einen Tag am Meer zu verbringen, vielleicht etwas zu essen, wie sie es sich aus Italien gewohnt waren. Aber auch in Mar-a-Lago sind Tagestouristen nicht erwünscht, es braucht eine Mitgliedschaft. So kauften sich Urs und Anna Ledermann als Mitglieder im Club ein. Sie wussten, dass das Anwesen einem gewissen Donald Trump in New York gehört, kannten ihn damals allerdings nur aus den Medien.

Mar-a-Lago war 1927 von Marjorie Merriweather Post gegründet worden, der Eigentümerin des Lebensmittelkonzerns General Foods. Sie galt als reichste Frau Amerikas, als sie die Villa mit sagenhaften 118 Zimmern als Sommersitz baute. 1973 vererbte sie das Anwesen dem Staat als Winter White House für amerikanische Präsidenten und Staatsgäste. Nixon und Carter zeigten jedoch wenig Interesse daran, zudem war der Unterhalt so teuer, dass die Regierung das Anwesen schliesslich an die Post-Stiftung zurückgab.

Trump kaufte es 1985 angeblich für zehn Millionen Dollar – laut NZZ ein Schnäppchen für den notorischen Deal-maker. In diesem Punkt, vielleicht auch in ihrer Lust am Pro-



Historisches Bild aus dem Jahr 1967 von Mar-a-Lago, als es noch dem amerikanischen Staat gehörte.
(Wikimedia Commons)

vozierern, berühren sich womöglich einige Wesenszüge der beiden Immobilienunternehmer Trump und Ledermann – wengleich wir uns an Ledermanns Aussage im Zusammenhang mit René Benko erinnern, als er sagte, er bevorzuge Leute, die nicht auf dem Tisch tanzen. Das ist ungefähr das Gegenteil dessen, wodurch Trump sich auszeichnet.

Mar-a-Lago indessen war selbst für Donald Trump zu gross. So wandelte er einen Teil des Anwesens 1995 in einen Privatclub um.

Als Anna und Urs Ledermann ein paar Jahre Mitglied im Club von Mar-a-Lago waren, hörten sie, der Besitzer wolle als Präsident der Vereinigten Staaten kandidieren. Sie nahmen es erst einmal erstaunt zur Kenntnis. Als Donald Trump dann tatsächlich Präsident wurde, habe sich vieles verändert, sagt Anna Ledermann. Wenn er dort sei, gebe es grosse Sicherheitsvorkehrungen – und einen riesigen touristischen Zirkus.



Die Limousine des Präsidenten am Sonntag, 9. Februar 2025, auf dem Golfplatz in West Palm Beach, bevor Donald Trump dann weiter zum Superbowl ging.

(Urs Ledermann)

Die Anwesenheit des Präsidenten beeinträchtigt allerdings nicht nur die Bewegungsfreiheit der Clubmitglieder, sondern auch jene der Einheimischen, die über den Trubel nicht nur erfreut sind. Es gebe viel mehr Verkehr, und wenn der Präsident dort sei, werde grossräumig abgesperrt. Das führe dazu, dass viele Leute grosse Umwege fahren müssen, um zu ihrem eigenen Haus zu kommen. Laut Frank Cerabino, der seit Jahrzehnten für die «Palm Beach Post» schreibt, mokierten sich die noblen Bewohner von Palm Beach noch immer gerne über den Emporkömmling Trump, dem die gepflegten Manieren fehlen, die hier zum Standard gehören. Aber zugleich sei Mar-a-Lago zum Brennpunkt des Ortes geworden, und jeder wolle dabei sein.

Innerhalb des Clubs, aber auch auf dem 15 Minuten von Mar-a-Lago entfernten Golfplatz Trump International in West Palm Beach begegnet man Donald Trump und vielleicht fünfzig der besten hundert Spieler weltweit. Dazu

gehört selbstverständlich Tiger Woods, der mit Trumps Familie liiert ist. Urs Ledermann wurde auf Vermittlung des Schweizer Unternehmers Gérald Herz Mitglied im exklusiven Club. Die beiden Schweizer haben sich vor langer Zeit in Mar-a-Lago kennengelernt, bevor Trump zum ersten Mal Präsident wurde. Am Telefon erklärt Herz, man könne «mit Donald» sehr wohl reden. Als die Schweiz 2025 mit hohen Einfuhrzöllen belegt worden sei, habe er versucht, bei ihm ein gutes Wort für sein Heimatland einzulegen – und werde es bei Gelegenheit wieder tun.

Ledermann selbst sieht sich in Mar-a-Lago weniger als Botschafter und schon gar nicht als Trump-Anhänger, sondern eher als Beobachter. In einer Mischung aus Belustigung und Staunen erzählt er, wie Trump mit seinem iPad am Tisch in seinem Restaurant in voller Lautstärke DJ spiele. Es könne aber auch sein, dass man dem finnischen Präsidenten Alexander Stubb, laut «Frankfurter Allgemeine» ein «golfsender Trump-Flüsterer»⁵⁰, oder Aussenminister Marco Rubio antreffe. Zwar gebe niemand zu, in Mar-a-Lago speisen zu wollen, um Promis zu treffen, sagt Ledermann – Tatsache jedoch sei: «Das Restaurant ist jeden Abend pumpenvoll.»

Elon Musk, früher ein regelmässig gesichteter Promi, dürfte nach dem Zerwürfnis mit dem Präsidenten allerdings kaum mehr auftauchen. Ledermann betrachtet den Trump-Zirkus pragmatisch und stellt fest: «Die Amtszeit des Präsidenten ist 2029 vorbei, aber unser Ferienhaus wird noch da sein.»



2025 Dolderstrasse 26 und 28, Zürich



2024 Mühlebachstrasse 86, Zürich



2025 Renggerstrasse 79, Zürich



2024 Steinwiesstrasse 15, Zürich

Das Boston-Experiment

Die Zeit, die Urs und Anna Ledermann in den 1990er Jahren in Boston verbrachten, hat ihre Spuren nicht nur in einem Domizil in Florida, sondern auch im Immobilienbestand hinterlassen – wenn auch mit grosser Verzögerung. 2012 begann Ledermann, in seiner geliebten Stadt in Massachusetts ein kleines Portfolio aufzubauen, das aus einer Handvoll historischer Townhouses im Zentrum bestand. Ausgerechnet jener Immobilienentwickler, der Häuser im Zürcher Oberland oder auf der anderen Seeseite rasch wieder verkaufte, weil sie für eine sorgfältige Verwaltung «zu weit weg» waren, kauft Häuser jenseits des Atlantiks?

Seine Motivation für die Investition erklärt Ledermann als eine Art Versicherung für die Familie. Aus historischer Sicht sei der Alte Kontinent immer ein Pulverfass gewesen, was sich zuletzt im russischen Angriffskrieg auf die Ukraine erneut bestätigte. Europa umfasse verschiedene politische

Strömungen und Akteure und werde abwechslungsweise von den unterschiedlichsten Gestalten geprägt.

Der Freigeist sei merklich grösser in Amerika, dort gebe es keinen Widerstand, wenn jemand aus einem verlotterten Quartier etwas Gescheites mache.

In Boston sei der Bürgermeister höchstpersönlich zu ihm gekommen, um ihn zu begrüßen, als Ledermann heruntergekommene Häuser sanierte und sie in Schmuckkästchen

The Boston experiment

Ledermann built up a small real estate portfolio in Boston, consisting of historic townhouses in the city center. The houses were intended to serve as a safety net in case the family decided to emigrate to the US one day. The volatile dollar exchange rate, the great distance between Zurich and Boston, and political changes ultimately led Ledermann to part with his boutique portfolio at the end of 2025.

verwandelte, wie er es zu Hause im Zürcher Seefeld gelernt hatte.

Das Boutique-Portfolio in Boston, bestehend aus einigen zentral gelegenen Brownstones, hätte als Option dienen sollen, notfalls ein Auskommen in den Vereinigten Staaten zu finden. Ledermanns Vertrauen in die USA, in die viel beschworenen Checks and Balances, war lange Zeit grösser als jenes in die Stabilität des Alten Kontinents. «Die Kinder sollten sich jederzeit dort etablieren können, wenn in Europa etwas schief läuft», sagt Ledermann. Man könne nämlich nicht einfach einreisen und sagen: Ich bin jetzt da! Es brauche einen Status, und den habe er mit seinen Immobilien etabliert.

Ledermann ist kein amerikanischer Staatsbürger, sondern verfügt über ein Investors-Visum, das mit Geld allein nicht zu haben ist. Es braucht dafür eine Aktivität. Deshalb waren er und sein Schwiegersohn Philippe regelmässig in Boston, um ihr Immobilienportfolio zu pflegen. Doch schon vor der wachsenden Spaltung der amerikanischen Gesellschaft und Trumps zweiter Präsidentschaft begann er, sein Engagement in New England zu hinterfragen. Das Portfolio umfasse mit rund 40 Millionen Franken nur einen bescheidenen Teil seiner Gruppe – und er sei im Unterschied zum Management seines Unternehmens der Einzige, der einen echten Bezug dazu habe. Deshalb sehe er eigentlich nur zwei Optionen: Entweder schicke man jemanden, der das Geschäft ausbaut – oder man trenne sich davon.

Genau zu diesem Schritt hat sich Urs Ledermann Ende 2025 entschlossen. Gründe für den Verkauf waren die enormen negativen Bewegungen des Dollarkurses, aber auch der zu kleine Umfang des Portfolios. Als weitere Schwierigkeit kam die grosse geografische Distanz hinzu: Aufgrund der nicht direkten Führung entstanden Probleme mit den lokalen Bewirtschaftungen, die sich aus der Ferne schlecht lösen liessen. Hinzugekommen sei eine politisch wenig

motivierende Stimmung in der Region. Zwei Dinge wären laut Einschätzung von Urs Ledermann nötig gewesen, um in Boston verbleiben zu können: ein Management vor Ort sowie ein starker Ausbau des Portfolios. Insofern hat sich eine Erkenntnis Ledermanns bestätigt, die er schon in Zürich mehrfach gemacht hatte: Das Geschäft mit Immobilien braucht Nähe.



2012 189 Chestnut Avenue, Boston



2012 192/194 Armory Street, Boston



2012 499 Beacon Street, Boston



2021 527/529 Beacon Street, Boston

Sukkulenten mit Stacheln

An Ledermanns Wohnsitz in St. Moritz – und dort, auf dem Muottas Muragl, «bei dünner Luft und etwas Weisswein» – wurde er von der ehemaligen Zürcher FDP-Gemeinderätin und späteren Nationalrätin Doris Fiala überredet, das Präsidium des Fördervereins der Zürcher Sukkulentensammlung zu übernehmen. An sich wäre das keine grosse Sache gewesen, wäre daraus nicht die Interessengemeinschaft (IG) Seepärke entstanden.⁵¹

Schon 2018, im Zusammenhang mit dem Neubau des benachbarten Swiss-Re-Hauptsitzes, hatte die Architektur-Fachzeitschrift «Archithese» die herumgeisternde Idee einer zusammenhängenden Grünanlage rund um das Seebecken publik gemacht. 2019 trat dann die IG Seepärke Zürich mit ihrer Vision an die Öffentlichkeit, die sich zum Ziel setzte,

die isolierten Grünflächen zwischen dem Strandbad Mythenquai und dem General-Guisan-Quai zu verbinden. Auslöser für diese Initiative war die geplante Sanierung der Zürcher Sukkulentensammlung, die Urs

Succulents with thorns

As president of the Friends of the Zurich Succulent Collection, Ledermann launched an idea that initially enjoyed broad support: to create a continuous park along the lake basin in Zurich. The idea was shattered by political realities.

Ledermann als Präsident des Fördervereins an vorderster Front begleitete. Durch eine Aufhebung der Kantonsstrasse entlang des Sees im Enge-Quartier sollte Raum für Natur und neue öffentliche Nutzungen geschaffen werden.⁵²

Zusammen mit dem Architekten Walter Wäschle gründete Ledermann einen Verein, dessen Zweck «die Vereinigung der Seepärke rund um das Zürcher Seebecken und die damit verbundene Schaffung einer nachhaltigen Erholungs-

und Begegnungszone» war. Ziel der politisch neutralen Interessengemeinschaft war es, das Teilstück des Mythenquais neu zu gestalten. Dadurch wäre ein rund 120 000 Quadratmeter grosser Park möglich geworden.

Die IG Seepärke kämpfte dann aber bald mit diversen Sachzwängen – etwa mit der Frage, wohin der Verkehr verlagert werden soll, oder der Tatsache, dass der Mythenquai eine Kantonsstrasse ist. Der Kanton Zürich hätte also bei einer Sperrung oder Verlegung der Strasse ein gewichtiges Wort mitzureden gehabt. Zudem lancierte die Stadt Zürich im Frühling 2020 einen eigenen Architekturwettbewerb für die Neugestaltung der Hafensperrung Enge, bei der eine Aufhebung der Strasse nicht vorgesehen war.

Um diese Sachzwänge aus dem Weg zu räumen und der Bevölkerung ein Mitspracherecht zu geben, wurden zwei Initiativen lanciert. Mit der ersten sollte die viel befahrene Strasse entlang des Mythenquais verschwinden, die zweite forderte am Bürkliplatz «direkt am oder über dem Wasser» ein Restaurant. Um die viel befahrene Quai-Brücke zu entlasten, sollte für die Fussgänger ein separater Steg gebaut werden.

Die Idee liess sich zuerst vielversprechend an – immerhin gehörten dem Verein namhafte Zürcher Persönlichkeiten aus verschiedensten politischen und gesellschaftlichen Kreisen an.

Die Stadtzürcher Behörden, gewöhnlich stets an vorderster Front, wenn es darum geht, Strassen aufzuheben und Bäume zu pflanzen, empfanden die Seepärke-Idee allerdings als Stachel in der Stadtpolitik, auf den man nicht gewartet hatte. So fragte Stadtpräsidentin Corine Mauch bei der Vorstellung des Projekts als Erstes: «Was haben Sie dort vor, Herr Ledermann?» Anstatt die Riesenchance aufzunehmen, habe sie bei ihm eine versteckte Agenda gewittert und befürchtet, der Immobilienunternehmer könne damit «ein paar Franken verdienen», glaubt der Spiritus Rector der See-



Ausschnitt aus dem Werbeplakat für das Projekt Seepärke. (IG Seepärke)

pärke-Idee. Dabei besitze er in der Enge kein einziges Haus. Wie auch!? – Entlang des Mythenquais stehen die Hauptsitze der Versicherungskonzerne Swiss Re, Zurich und Swiss Life.

Obwohl das Projekt – abgesehen von den üblichen Skeptikern – zumindest anfangs auf viel Sympathie stiess, stimmten im Gemeinderat mit Ausnahme der Alternativen Liste (AL) alle Parteien dagegen. Der Grund für die Ablehnung bestand in einem 700 Meter langen, angeblich rund 250 Millionen Franken teuren Autotunnel, den das Tiefbauamt als einzige Lösung zur Verlagerung des motorisierten Verkehrs erachtete. Die Initianten kannten natürlich dieses Killer-Argument und lehnten deshalb den Tunnel vehement ab. Sie gaben sich überzeugt, ihr Vorhaben würde auch mit einer oberirdischen Verkehrsführung funktionieren.⁵³

Mit ihrer Argumentation setzte sich die IG Seepärke vor dem Volk allerdings nicht durch: 2024 lehnten 65,2 Prozent der städtischen Stimmbevölkerung die Initiative ab.⁵⁴

Urs Ledermann findet, die Stadt habe bei der Vorlage «etwas geschummelt» und so eine grosse Chance vertan. Alt Stadtrat Richard Wolff, ein grosser Befürworter der Idee, war zur Zeit der Abstimmung schon nicht mehr im Amt. Laut Wolf habe es mit der Idee vor allem deshalb geharzt, weil sie nicht von der Stadt selbst gekommen sei.

Ähnlich erging es der zweiten Initiative der IG Seepärke, die ein Seerestaurant am Bürkliplatz verlangte. Sie schlug einen Neubau mit zwei Geschossen, einer grossen Terrasse und einem Fussgängersteg direkt am See vor. Zwar stimmte das Zürcher Stadtparlament der Initiative zu, doch die Umsetzungsvorlage des Stadtrates hatte mit den Vorstellungen des Initiativkomitees nicht mehr viel gemeinsam: Das Restaurant soll nur noch einstöckig sein, darf nicht auf dem Wasser gebaut werden, das Angebot «preislich attraktiv und niederschwellig» – und womöglich soll das Ufer auch noch ökologisch aufgewertet werden. Angesichts dieses Wunschzettels hielt sich die Begeisterung der Initianten über die geplante Umsetzung in Grenzen.

Nachdem die Bemühungen der IG Seepärke also weitgehend im Sand verlaufen waren, wurde der Verein 2024 aufgelöst.

Neuere Immobilienprojekte

In den 2000er Jahren wurden die Möglichkeiten zur Entwicklung von Immobilien im überschaubaren Zürcher Seefeld zunehmend rar. Mit der Professionalisierung und dem Wachstum von Ledermann Immobilien begann das Unternehmen allmählich, seine Tätigkeit auf die ganze Stadt und die Agglomeration auszudehnen. So kam 2005 beispielsweise in Wiedikon das Haus eines Werbefotografen, der inzwischen hoch über Montreux residiert, an der Rotachstrasse 35 ins Portfolio. Das Haus hatte während Jahren nicht rentiert, da es von der damaligen Verwaltung schlecht vermietet und unterhalten war sowie mehrmals von firmeneigenen Malern und Maurern umgebaut wurde. Nach der Übernahme renovierte Ledermann die kleine Liegenschaft zu einem einfachen, aber gepflegten Wohnhaus. 2020/21 wurde der an dieser Lage nicht mehr überlebensfähige Laden im Erdgeschoss zusätzlich zu einer Parterrewohnung mit einem

kleinen Gärtchen umgebaut.

Im Frühling 2025 gelangte mit dem Erwerb einer Liegenschaft an der Zürichstrasse in Küsnacht-Goldbach das letzte Mosaikstück eines Ensembles ins Portfolio, das es ermöglicht eine grössere Über-

bauung mit Seeblick zu realisieren. An der Ottikerstrasse im Kreis 6 – an der schönsten Strasse Zürichs, wie der Mann aus dem Seefeld bemerkenswerterweise sagt – kaufte er gleichen Jahres ein Jugendstilhaus. Der deutsche Spekulant, der die

New real estate projects

Since the 2000s, the growing company has begun to expand its activities to the entire city of Zurich and its surroundings. In addition to careful renovations, new buildings are also increasingly being constructed. Ledermann has remained true to its focus on high-quality, sustainable architecture and careful urban development.

Häuser vor über hundert Jahren gebaut hatte, sei damals verspottet worden. Heute befinde sich an jedem seiner Häuser an dieser Strasse die blaue Plakette der Denkmalpflege.

Auch das 1893 erbaute Haus an der Mainaustrasse 17 von Chiodera & Tschudy, das Ledermann 2021 von Delio Cipariso übernahm, war ursprünglich ein Spekulationsbau der Hottinger Baumeister und Immobilienentwickler Hopp & Ruoff. Der in den 1940er Jahren anlässlich einer «Modernisierung» zurückgebaute, von einem Turmhelm bekrönte Mittlerker soll vom international tätigen Schweizer Architekten Max Dudler und dessen Geschäftsleiter Daniel Pescia durch eine moderne Neuinterpretation ersetzt werden – auch dies ein Projekt der Abteilung Spinnerei.

Eine vernachlässigte Insel im Stadtgefüge, die es wert wäre, zu neuem Leben erweckt zu werden, fand Urs Ledermann Mitte der 2010er Jahre gegenüber dem Hochhaus Lochergut bei der Kalkbreite in Zürich. Zwischen 2015 und 2020 erwarb Ledermann fünf Häuser an der Badenerstrasse sowie auf der rückseitigen Meinrad-Lienert-Strasse von verschiedenen Besitzern.⁵⁵ Mitten in der architektonisch ansonsten unbedeutenden Häusergruppe befindet sich ein Haus, das als «Foto-Ernst» vielen Zürcherinnen und Zürichern in nostalgischer Erinnerung sein dürfte. Anlässlich der Kunstbiennale Manifesta 11 wurde der Foto-Ernst sogar als Event-Venue genutzt, wo die analoge Fotografie nochmals aufleben durfte.

Mit dem emeritierten Professor für Geschichte des Städtebaus, dem Architekten Vittorio Magnago Lampugnani, entwickelte Ledermann einen Plan, die Häusergruppe zusammen mit dem ikonischen Hochhaus gegenüber zu einem städtebaulich bedeutenden Ort, einem neuen «Stadtter», aufzuwerten. Ein international ausgeschriebener Architekturwettbewerb hätte anstelle des verlotterten Gevierts dem Lochergut ein urbanes Pendant gegenüberstellen sollen.



Der Foto-Ernst gegenüber dem Hochhaus Lochergut war während Jahrzehnten eine Fundgrube für analoge Fotografie und erlebte während der Manifesta 11 eine kurze Renaissance als Event-Venue. (Beat Bühler)

Ein einziges Haus an der Meinrad-Lienert-Strasse 16 auf dem dreieckigen Areal fehlte für eine geplante Überbauung. Die Stadt Zürich als Besitzerin wollte es jedoch weder verkaufen noch eintauschen.

Da die hochfliegenden Pläne für die Häusergruppe ohne die städtische Liegenschaft nicht realisierbar waren, verkaufte Ledermann Immobilien die fünf Häuser an das Familien-Immobilienunternehmen Noldin. Für sie bietet das Areal auch ohne die städtische Liegenschaft genug Möglichkeiten, zitierte die NZZ den Immobilienentwickler Benjamin Noldin.⁵⁶

Wie komplex das Erstellen von Neubauten in Zürich ist, zeigte sich ebenfalls an der Badenerstrasse unweit des Stadions Letzigrund. Die Entstehungsgeschichte des Projektes «Amalfi» an der Badenerstrasse 423–431, mit dessen Realisierung 2024 begonnen wurde, reicht bis ins Jahr 2015 zurück. Nach verschiedenen Vorabklärungen gelang dem Winterthurer Architekturbüro von Beat und Birgit Rothen 2021 nach einem Wettbewerb eine Lösung, die sämtliche städtebaulichen und architektonischen Herausforderungen meisterte.



Weil die Stadt Zürich die Liegenschaft an der Meinrad-Lienert-Strasse 16 weder verkaufen noch eintauschen wollte, verkaufte Ledermann die Häuser gegenüber dem Lochergut an Noldin Immobilien. (OpenStreetMap, NZZ)

Der Neubau entstand zwischen dem zylinderförmigen Hochhaus auf dem Schlotterbeck-Areal und der ikonischen Siedlung des Stadtbaumeisters Albert Heinrich Steiner rund um den Heiligfeldpark. An dieser städtebaulichen Schlüsselstelle entschied sich Ledermann Immobilien bewusst für einen Mix aus Familienwohnungen und Studios – sogenannten Minilofts. Der angepeilte Mietermix hat sich einerseits aus der Situation der Stadt an diesem Ort, andererseits aus wirtschaftlichen Überlegungen ergeben. Man findet in unmittelbarer Umgebung Eigentumswohnungen sowie städtische Siedlungen und Genossenschaften. Ebenfalls im direkten Umfeld liegen ausserdem zahlreiche Denkmalschutzobjekte, was besondere Sorgfalt bei der architektonischen Gestaltung erforderte.

Ebenfalls von Rothen Architektur stammt die 2023/24 umgesetzte Wohnüberbauung Maigold in Mönchaltorf, die insgesamt 27 Stockwerkeigentumswohnungen umfasst. Ein weiteres Beispiel eines Neu- und Umbauprojekts von Ledermann Immobilien befindet sich ausserhalb von Zürich, in Langnau am Albis. Auf dem Areal der ehemaligen Spiegel-fabrik Schneider entwarf das Zürcher Büro Lilin Architekten

38 Eigentumswohnungen in zwei Neubauten. Der brutalistische Betonkoloss der ehemaligen Fabrik mitten im Dorf bleibt erhalten und wird mit Loftwohnungen ausgestattet. Damit lässt sich einerseits graue Energie einsparen, andererseits erinnert der umgebaute Klotz an die industrielle Vergangenheit des Dorfes.

Im Frühling 2025 schliesslich erwarb Ledermann Immobilien an der Dolderstrasse 26/28 ein Haus der Familie von Robert Haussmann – jenem 2021 verstorbenen Architekten und Designer, der Ledermann 1989 mit einem Blankoscheck die Entwicklung des Jugendstilhauses Höschgasse 50/52 ermöglicht hatte. Der Sohn Florian Haussmann, dessen Schwester und Haussmanns Witwe wünschten ausdrücklich, dass Ledermann die Liegenschaft übernehme. Es ging der Verkäuferschaft darum, das Haus in Hände zu legen, die auf lange Frist sorgfältig damit umgehen. Nach anfänglich unterschiedlichen Preisvorstellungen kam das Geschäft schliesslich zustande.

«Das zeigt, wie wir funktionieren», sagt Ledermann. Gute Arbeit schaffe langfristiges Vertrauen – das gelte für Verkäufer, Kunden, Handwerker und Mitarbeiter. Zufriedene Geschäftspartner sind Ledermanns beste Werbeträger, und dies auch auf lange Sicht. So erinnerte sich Urs Wietlisbach, ein Mitbegründer der Partners Group, unlängst auf dem Golfplatz positiv an eine Jahrzehnte zurückliegende Begegnung bei der Ledermann Personalberatung. Der damalige Vermittlungsversuch habe – obwohl letztlich gescheitert – eine wichtige Weggabelung in Wietlisbachs Leben dargestellt.

Welchen weiteren Liegenschaften hat Urs Ledermann in Zürich und darüber hinaus seinen Stempel aufgedrückt? Viele Immobiliengeschäfte mussten in dieser Tour d'Horizon unerwähnt bleiben, und die hier gestreiften Begegnungen mit Menschen bilden nur einen winzigen Teil des ausufernden Beziehungsnetzes von Urs Ledermann ab.



Blick auf die Baustelle an der Badenerstrasse 423–431 zwischen Heiligfeldpark und Badenerstrasse. Rechts der Turmzylinder des Schlotterbeck-Areals. (Peter Knup)

Sichtbar, immerhin, sollte mit dieser Skizze geworden sein, wie untypisch der Fall Ledermann in der Schweizer Immobilienlandschaft ist. Der Mann, der als 23-Jähriger sein erstes Haus an der Zähringerstrasse in Zürich für sein Geschäft erworben hat, seine erste Liegenschaft im Seefeld aus sentimental Gründen und viele spätere Häuser, weil sie «zu ihm gesprochen» haben, lässt sich nur schwer einordnen.

Zum schillernden Charakter zählt auch der Plan, eine Stiftung für gute Architektur zu gründen. «Es wird zu wenig über gute Architektur geredet in Zürich», sagt er, und deshalb soll eine Jury regelmässig ausserordentliche Renovationen und Neubauten zur Aufwertung des Standorts Zürich auszeichnen.

Der verhinderte Mathematikstudent, der mit dem Kopf rechnet und mit dem Bauch entscheidet, bleibt somit eine solitäre Erscheinung. Das bringt Gegner wie Bewunderer regelmässig aus der Fassung.

Darüber freut er sich schelmisch.

Rolls-Royce oder Deux Chevaux?

Ein Citroën 2CV – Urs Ledermanns erstes Auto – kostete in den 1950er und den 1960er Jahren zweimal nichts. Das Auto war nach dem Krieg auf Bezahlbarkeit ausgelegt: Auch Menschen mit schmalen Budget sollten sich Mobilität leisten können. Urs Ledermanns Vater dekretierte in der Familie, ein Auto dürfe nicht mehr kosten, als man im Monat verdiene. Diese Vorgabe schränkte die Modellauswahl ziemlich ein.

Das Gefährt bestand im Wesentlichen aus vier Gartenstühlen auf Rädern, einem Rasenmähermotor und einem Stoffdach. Seit 1990 wird der Deux Chevaux nicht mehr produziert, weil er sowohl die Sicherheit der Insassen als auch jene der anderen Verkehrsteilnehmer gefährdete. Er

kannte weder Anti-blockiersystem noch elektronisches Stabilitätsprogramm, Notbrems- und Spurhalteassistenten waren ihm ebenso fremd wie Airbags, Gurtstraffer oder Kopfstützen. Ausserdem stiess der Zweizylindermotor mehr CO₂ aus als die Hightech-Motoren moderner Sport Utility Vehicles. Die Kehrseite

Rolls-Royce or Citroën 2CV?

Just as cars have evolved over the past few decades, so has home technology – especially in terms of energy efficiency. Associated regulations are impacting housing prices. At the same time, banks have become more cautious about granting mortgages. Furthermore, the increasing politicisation of the housing market has hindered construction activity and led to a shortage of supply. The widespread distrust of the real estate industry, accused of profiting at the expense of tenants, is overly simplistic.

der Medaille: Die zahlreichen technischen Verbesserungen haben selbst Kleinwagen aufgebläht und verteuert. Man vergleiche den neusten Smart mit dessen Urversion aus dem Jahr 1994.

Ein ähnliches Phänomen ortet Urs Ledermann im Wohnungsbau: Während eine Baubewilligung früher aus zwei A4-Seiten bestand, reichen Architekten und Bauherren inzwischen hundertfünfzigseitige Dossiers ein und erhalten hundertseitige Bewilligungen. Die wachsende Komplexität ist auch hier nicht zuletzt dem Fortschritt geschuldet: Für den Lärmschutz sei er gezwungen, Fenster mit «Panzer-glasscheiben» einzubauen, sagt Ledermann. Der zweifellos unverzichtbare Klimaschutz verlangt nach aufwendigen Heizsystemen und einer hochwertig gedämmten Gebäudehülle. Wasser wird mit Wärmepumpenboilern erhitzt, Strom durch Solarpaneele erzeugt. Wohnungen müssen barrierefrei sein, Parkplätze mit Ladestationen ausgerüstet und die Gartengestaltung auf Biodiversität getrimmt. Jedes einzelne Blumenbeet, jede Pflanze, jeder Baum habe umfangreichen Ansprüchen zu gehorchen, sagt Ledermann. Bei Umbauten hat die Denkmalpflege ein gewichtiges Wort mitzureden – auch dies, selbstverständlich, zu Recht und mit Gewinn für das kulturelle Erbe.

Die geballte Wucht all dieser im Einzelnen ehrenvollen Errungenschaften erweise sich als lähmend, sagt Ledermann. Oft seien sie auch widersprüchlich, was den Bewilligungsprozess zusätzlich verlängere und dadurch massiv verteuere. Ist der rundum normengerechte Hightech-Bau schliesslich fertig, seien die Betriebskosten hoch und die eingebauten Materialien schneller am Ende ihrer Lebensdauer angekommen als früher.

Dass nicht nur Menschen in prekären finanziellen Verhältnissen, sondern zunehmend auch der Mittelstand die Kosten neuer Wohnungen nicht mehr tragen kann, überrasche deshalb wenig, erklärt Ledermann. Auch ohne goldene Wasserhähne und geöltes Fischgratparkett ist eine neue Wohnung massiv teurer als eine in einem Altbau. Dies beklagen nicht nur private Investoren, sondern auch gemeinnützige Bauträger, deren erklärtes Ziel das Erstellen

von «bezahlbaren» Wohnungen ist. Sogenannte «Luxus-sanierungen» sind das Resultat des Fortschritts, aber auch eine Folge von Regulierungen, die nicht zuletzt von jenen initiiert wurden, die heute die Unerschwinglichkeit von Neubauwohnungen beklagen. «Der Staat ist der grösste Kostentreiber im Wohnungsbau», konstatiert Ledermann.

Doch nicht nur das Bauen, auch die Finanzierung einer Wohnung sei schwieriger – und teurer – geworden. Der Spielraum der Banken für die Kreditvergabe wurde – natürlich auch hier aus guten Gründen – laufend eingeschränkt. Mit dem Resultat, dass die Bedingungen für die Tragbarkeit eines Eigenheims so streng wurden, dass mittelständische Kunden ohne dickes Kapitalpolster kaum mehr als kreditwürdig gelten. Gleichzeitig erhöhten die Banken bei der Hypothekenvergabe ihre Margen, was sie sich erlauben können, weil mit dem Untergang der Credit Suisse ein wichtiger Konkurrent ausgeschaltet wurde. Und schliesslich würden, sagt Ledermann, auch staatliche Stellen mit steigenden Gebühren und Steuern das Bauen verteuern, welches sie treuherzig zu fördern behaupten. Summa summarum hätten allein diese Regulierungen die Wohnungen um rund vierzig Prozent verteuert.

Schliesslich fordert die Politik ihren Tribut. Grossüberbauungen mit vielen Wohnungen, die einen Gestaltungsplan benötigen, sind in einem ideologisch verhärteten Klima kaum noch realisierbar. Ein Paradebeispiele dafür ist in Zürich der jahrzehntelange Widerstand gegen die Erneuerung der Seebahnhöfe im Stadtkreis 4, aber auch gegen die Neugasse-Überbauung der SBB oder die Wohnsiedlung beim geplanten Fussballstadion – notabene alles Bauvorhaben mit einem hohen Anteil an Wohnungen in Kostenmiete. Selbst für Bauten innerhalb der Regelbauweise steht Nachbarn ein fast endloses Arsenal an Einsprachemöglichkeiten zur Verfügung, mit dem sie gegen ein Neuprojekt schiessen können – und selbst mit dürftigen Argumenten nicht selten bis vor

Bundesgericht ziehen. Der Widerstand der eingesessenen Bevölkerung gegen jede Erneuerung verknappt den Wohnraum mit den bekannten Auswirkungen auf die Boden- und somit auf die Mietpreise. Ein Teufelskreis.

Zu kurz jedenfalls greift der Generalverdacht gegen die Immobilienwirtschaft, der pauschal Profitgier und Bereicherung auf Kosten der Mieter vorgeworfen wird. Es stellt sich deshalb die Frage, wer im Wohnungswesen am Ende den Schwarzen Peter in Händen hält. In einem Roundtable-Gespräch mit vier Fachleuten haben wir zum Abschluss dieses Buches versucht, dem Problem auf den Grund zu gehen.



Marco Salvi, Urs Ledermann, Thomas Held, Katrin Gügler (v.l.n.r.). (Niklaus Spoerri)

Fehlentwicklungen im Wohnungsmarkt: eine Momentaufnahme

Roundtable mit Katrin Gügler, Thomas Held,
 Urs Ledermann und Marco Salvi

Moderation Urs Steiner

Ein Drittel der Bevölkerung in Zürich zieht jedes Jahr innerhalb der Stadt um. Wird das Thema Wohnungsnot von den Medien und der Politik zu sehr hochgekocht?

Katrin Gügler: Nein. Zwar gibt es tatsächlich einen nicht sichtbaren Wohnungsmarkt, meistens werden die Wohnungen unter der Hand weitergereicht. Doch das Delta zwischen den Menschen, die eine Wohnung suchen, und jenen, die eine haben, vergrössert sich. Der Median der Nettomieten auf dem freien Markt bewegt sich bei rund 2300 Franken für eine Vierzimmerwohnung. Der Median der Angebotsmieten liegt deutlich darüber, bei 3900 Franken monatlich. Für eine Familie mit einem Durchschnittseinkommen ist das kaum tragbar. Besonders die jüngere Generation, die noch nicht so finanzstark ist und in der Stadt leben möchte, hat damit Schwierigkeiten.

Marco Salvi: Angesichts des Medianeinkommens der Zürcherinnen und Zürcher, das bei monatlich rund 12 000 Franken pro Haushalt liegt, sind die Durchschnittsmieten eher tief. Das Verhältnis ist für neunzig Prozent der Haushalte also kein Problem. Auch deshalb bestehen 44 Prozent der Zürcher Haushalte heute aus einer Person. Aber wenn man mobil ist, zum Beispiel wenn man jung ist und einen Haushalt gründen will, sieht es anders aus. Wir haben in Zürich eine extreme Zweiteilung des Wohnungsmarktes.



Marco Salvi (l.) und Urs Ledermann. (Niklaus Spoerri)

Aber obwohl es nur eine Minderheit betrifft, steht die Wohnungsknappheit an der Spitze des Zürcher Sorgenbarometers.

Salvi: Die Medien spielen tatsächlich eine Rolle. Wir befinden uns in einem Zeitalter der Negativspiralen: Wenn eine Wohnung 5000 oder 6000 Franken kostet, landet dies als Titel im «Tages-Anzeiger». Die weitaus zahlreicheren günstigen Wohnungen schaffen es nie in die Schlagzeilen.

Thomas Held: Natürlich ist mit der Schilderung ergreifender Einzelschicksale ein neuer, erfolgreicher Typus von journalistischen Geschichten entstanden. Aber der Zubau an Wohnungen entspricht tatsächlich nicht dem Bevölkerungswachstum. Die beiden Kurven laufen ungefähr seit 2020 auseinander. Das ist in Zürich so, und Zug ist in dieser Beziehung ganz krass. Selbst die durch und durch bürgerliche Zuger Regierung hat festgestellt, so könne es nicht weitergehen, weil sie dadurch den Standort gefährdet sieht. Die rückläufige Tendenz in der Produktion spielt den Kritikern der Zuwanderung in die Hände.

Gügler: Im Unterschied zu allen grösseren Städten der Schweiz hat Zürich keine freien Areale mehr. Sobald eine Sanierung ansteht, stellen sich viele Fragen: Wie baut man um? Wie verdichtet man? Und was passiert mit den Mieten? Für Familien, die den Medianlohn nicht erreichen, wird das zu einem enormen Stress.

Herr Ledermann, wie gestalten Sie den Transformationsprozess bei einer Sanierung?

Urs Ledermann: Die Prozesse bis zur Baubewilligung dauern ja sehr lange, sechsmal länger als vor zwanzig Jahren. Das verteuert zwar das Bauen, hat aber den Vorteil, dass wir die Leute früh informieren können. Ausserdem versuchen wir, die Mieterinnen und Mieter innerhalb unseres eigenen Portfolios umzuplatzieren. Wir können anbieten, dass sie später zurückkommen, und wir können sogar eine Brücke vorschlagen bei der Miete. In der Regel ist es aber so, dass die wenigsten für mehrere Jahre in eine Übergangswohnung ziehen. Wir haben jedoch viele Mieter, die in unserem eigenen Portfolio wandern. Zum Beispiel, wenn die Familie wächst oder wenn es zu einer Scheidung kommt. Aber wenn man während sechzig Jahren in einem Haus gewohnt hat, wie einzelne Mieter in unserer Liegenschaft an der Seefeldstrasse 139/141, ist so ein Umbau schon brutal.

Wie sieht Ihre Lösung in diesem konkreten Fall aus?

Ledermann: Es gab Mieterinnen, die über 90 Jahre alt waren. Wir konnten zwei von ihnen mit einem Angebot aus dem eigenen Portfolio auffangen – aber das ist Glück. Denn es muss ja auch etwas Entsprechendes frei werden. Und eine günstige Wohnung wird kaum mehr verlassen, selbst wenn eine einzelne Person in einer Vierzimmerwohnung lebt. Wir können sie ja nicht einfach rausschmeissen. Der Unterschied zwischen Alt- und Neumieten ist ein Riesenproblem, das den Markt verzerrt.



Urs Ledermann. (Niklaus Spoerri)

Ist der Mieterschutz also kontraproduktiv?

Salvi: Ich bin kein Gegner des Mieterschutzes. Es braucht ein gutes Mietgesetz – das ist sogar im Interesse der Vermieter. Aber es muss einem bewusst sein, dass aus dem heutigen Mietrecht diese Zweiteilung resultiert. Wir können darüber klagen, dass der Markt nicht spielt, oder wir könnten etwas am Mietrecht ändern. Es sollte mehr Anreize für die Mieter geben, sich zu fragen, ob eine Wohnung von der Grösse her noch immer zu einem passt – und zwar bevor man neunzig wird.

Ledermann: Wir erhalten viele Anfragen von Leuten, deren Lebensumstände sich geändert haben und die deshalb etwas Passenderes suchen. Aber die Stadt Zürich bremst mit ihrer Wohnpolitik solche Rochaden. Wir haben gegenüber dem städtischen Hochhaus Lochergut während über zwanzig Jahren eine Gruppe von Häusern gekauft. Es fehlte uns ein einziges Haus, das der Stadt gehört, das sie aber nicht verkaufen wollte. Mit diesem Haus hätten wir an

dieser Stelle gegen zweihundert Wohnungen bauen können. Aber die Stadt zeigte sich komplett unflexibel. Schliesslich verkauften wir die Liegenschaften an ein Immobilienunternehmen, das dort jetzt etwas baut, das aus unserer Sicht an dieser Lage nicht stimmt. Mein Anspruch mag zu hoch sein, aber ich bin der Ansicht, das sei eine verpasste Chance. Ein anderes Beispiel ist ein Neubau mit 89 Mietwohnungen, den wir etwas stadtauswärts beim Schlotterbeck-Zylinder erstellen. Mit etwas mehr Flexibilität wären mindestens fünfzig Wohnungen mehr möglich gewesen. Das Denken in der Stadt lautet jedoch immer: Dann verdient der ja womöglich noch etwas daran! Nicht: Der macht etwas für den Wohnungsmarkt. Es herrscht so eine Abwehrhaltung.



Thomas Held. (Niklaus Spoerri)

Sie kritisieren jetzt «die Stadt», aber müsste man nicht eher sagen: «die Politik»?

Held: Nicht nur. Nachdem die Brachen ausgenützt worden sind, werden nirgends mehr substanziell mehr Wohnungen gebaut. Das ist zum Beispiel auch in Hirzenbach (Zürich Schwamendingen) so, wo eine grosse Erneuerung stattfindet. Im Vergleich dazu, was vorher da war, entsteht dort nicht bedeutend mehr Wohnraum. Das Doppelte wäre absolut möglich gewesen, wenn man die Höhe ausgenützt hätte. Nehmen wir das erwähnte Hochhaus Lochergut oder die Siedlung an der Bändlistrasse: In den 1970er Jahren war ein Wille zu wirklich grossen Projekten mit vielen Wohnungen vorhanden. Das ist heute nicht mehr der Fall. Es sind immer die gleichen sechsstöckigen Blöckli, die nebeneinandergereiht werden. Grossstrukturen, wie man sie früher erstellt hat – etwa im Lignon in Genf, wo die Leute übrigens gerne wohnen –, die kommen von vornherein nicht infrage.

Für den Kanton Zug haben Sie, Herr Held, anhand einer Studie⁵⁷ gezeigt, was möglich wäre, wenn man etwas mehr Grösse wagen wollte. Darin plädieren Sie für eine temporäre Übersteuerung der Bau- und Zonenordnung, um grosse Strukturen zu ermöglichen.

Gügler: Bei der Studie handelt es sich ja um ein Gedankenexperiment, und wir werden sehen, ob es wirklich besser wird, sollte das Experiment umgesetzt werden. In Zürich haben wir im Rahmen der bestehenden Bau- und Zonenordnung (BZO) genügend Reserven, und nicht einmal die werden konsumiert. Dafür gibt es unterschiedliche Gründe. Es ist viel schwieriger geworden, grosse Projekte zu realisieren, obwohl das Instrumentarium dafür da wäre. Die Investoren scheuen das zeitliche Risiko, das damit verbunden ist.

Dieses Risiko ist nicht von der Hand zu weisen.

Gügler: Es gibt tatsächlich ein Misstrauen gegenüber Investoren, das auch daher stammt, dass die realisierten



Katrin Gügler. (Niklaus Spoerri)

Wohnungen am Schluss meistens doch deutlich teurer sind als zu Beginn angekündigt. Die Frage muss daher in erster Linie lauten: Wie erreicht man mehr Wohnungen im Sinne der Kostenmiete? Es gibt sehr gute Beispiele, etwa im Fall der Überbauung Frohburg⁵⁸ der Helvetia-Versicherung in Oerlikon – eine eigentliche Erfolgsstory, sowohl im Umgang mit der bestehenden Mieterschaft als auch, wie man Antworten findet auf die Gliederung der Mieten.

Beim Ledermann-Projekt Badenerstrasse neben dem Schlotterbeck hatte das Baukollegium selbst von einem Gestaltungsplan abgeraten, weil die zeitlichen Konsequenzen unüberschaubar gewesen wären.

Ledermann: Wenn ein Projekt über den Gemeinderat (Stadtparlament) gehen muss, dann sagt ein Investor: Das ist hoffnungslos, dieser Weg dauert zehn bis fünfzehn Jahre.

Salvi: Es herrscht in der Zürcher Politik die Meinung vor, man könne mit Immobilien immer nur Geld verdienen.

Das ist eine naive – und falsche – Betrachtungsweise. Wenn wir in der Vergangenheit schauen, haben Immobilien etwa so gut rentiert wie Aktien. Richtig gerechnet, bergen Immobilien verschiedene Risiken, die unter den Teppich gekehrt werden. Es ist nicht Aufgabe einer Stadt, mit dem Geld der Steuerzahler diese Risiken zu tragen.

Ledermann: Man muss sich immer überlegen, warum Neubauten so teuer sind. Immerhin sind Neubauten einfacher als Umbauten. Zum einen liegt die Ursache bei der Kreditvergabe. Mit der Übernahme der Credit Suisse durch die UBS kam es zu einer Kreditkrise, die zu einer Verdreifachung der Bankenmarge führte. Das wäre politisch regelbar gewesen, wurde jedoch verpasst. Auch Basel III, das Regelwerk des Basler Ausschusses für Bankenaufsicht, führt zu höheren Kosten, weil die Banken mehr Vorschriften und Regulierungen einzuhalten haben. Beides zusammen führt zu rund fünf bis sieben Prozent höheren Mietzinsen. Weiter haben die Regeln der Finanzmarktaufsicht (Finma) einen starken Einfluss auf die Preise. Die Finma engt den Spielraum für Banken so stark ein, dass es für junge Leute kaum mehr möglich ist, Wohneigentum zu erwerben. Und schliesslich kommt noch die Grundstückgewinnsteuer dazu, die in Zürich zwischen zwanzig und sechzig Prozent beträgt.

Die Stadt Zürich nimmt rund fünfhundert Millionen Franken jährlich mit der Grundstückgewinnsteuer ein.

Gügler: Aber neben den Steuern und den Regulationen darf man das Thema der Landkosten nicht ausblenden. So liegt der Buchwert eines Grundstücks meistens deutlich unter dem aktuellen Marktwert. Wenn Sie in der Stadt Zürich ein Grundstück erwerben müssen, ergibt sich eine viel anspruchsvollere Ausgangslage für eine Projektentwicklung, als wenn sie das Grundstück schon länger besitzen. Bei uns kann der Landkostenanteil je nach Situation auch



Urs Steiner, Marco Salvi und Urs Ledermann (v. l. n. r.). (Niklaus Spoerri)

siebzig Prozent der Anlagekosten betragen. So ist es eine grosse Herausforderung, preisgünstige Wohnungen zu bauen.

Held: Weil man von den bestehenden Preisen ausgeht, haben wir bei unserem Gedankenexperiment für Zug gesagt: Wenn man da etwas macht, müssen die bestehenden Häuser und Grundstücke zum Marktpreis abgegolten werden, inklusive vorhandene Reserven. Wenn ich anschliessend von der Rendite den Landerwerb zum hohen Preis abziehen muss, wenn ich die dreissig oder vierzig Prozent Kostenmiete abziehen muss, dann bleibt, damit es interessant bleibt, relativ wenig übrig. Sobald ich zusätzlich auch noch die Höhe reduziere, ist das ökonomisch nicht mehr darstellbar.

Ledermann: An der Seefeldstrasse 139/141 haben wir 11,5 Millionen Franken Umbausumme – eine verrückte Zahl. Wir haben dieses Haus etwa vierzig Jahre im Portfolio. Wenn ich jetzt die echte Rechnung mit den Landkosten machen würde, würden wir den Umbau nicht realisieren. Wir nehmen bewusst einen Abschreiber von rund fünf



Urs Ledermann. (Niklaus Spoerri)

Millionen in Kauf. Das Haus wird nach dem Umbau also nicht elf Millionen mehr Wert haben, sondern vielleicht fünf bis sechs Millionen. Das Land hat dann entsprechend einen viel kleineren Wert, vielleicht dreissig Prozent. Allgemein machen wir im Stockwerkeigentum die Erfahrung, dass der Landanteil heute bei rund fünfzig Prozent liegt.

Salvi: Der hohe Landanteil an den Immobilienpreisen ist der Beweis, dass die bauliche Dichte viel zu gering ist. Im Zentrum beträgt er siebzig Prozent. Hätten wir eine freiere Dichte (und somit mehr Wohnfläche pro Quadratmeter Land), läge der Landanteil bei ungefähr dreissig Prozent – nicht wesentlich anders als in Schlieren.

Gügler: Was die Bewilligungen betrifft, haben Sie die Rekurse noch nicht erwähnt. Rund siebzig Prozent aller Baubewilligungen in der Stadt Zürich werden angefochten. Darin sind wir Spitzenreiter. Wir bewegen uns in einer sehr streitfreudigen Gesellschaft. Und was den Umfang der Baubewilligungen betrifft: Es ist ja nicht so, dass die Verwaltung

allein für diese Entwicklung verantwortlich ist. Sondern das ist ein Abbild unserer gesellschaftlichen Ansprüche, welche zu Gesetzen führen, die dann auch angewendet werden müssen. Zudem wird durch juristische Entscheide oft eine Anwendungspraxis etabliert, die unsere Spielräume zusätzlich schmälert.

Held: Zudem entwickelt sich die Regulierung exponentiell, zu den neuen Regeln ergeben sich auch immer Wechselwirkungen mit bestehenden Regeln, die rechtliche Komplexität nimmt stark zu. Wir kommen immer öfter an einen Punkt, an dem die Jurisprudenz fast eine wichtigere Rolle spielt als die Gesetzgebung. Denn mit jedem neuen Urteil des Baurekurs- oder des Verwaltungsgerichts wird der Normenpool faktisch noch vergrössert. Dieser Prozess läuft praktisch von selbst und lässt sich kaum mehr stoppen – auch nicht mit dem Vorschlag, für jede neue Vorschrift eine alte zu streichen.

Ledermann: Früher bin ich persönlich aufs Amt gegangen, um einen Stempel zu holen. Innerhalb eines Tages hatte ich alle erforderlichen Stempel. Heute müssen die Angestellten viele Kästchen ausfüllen, was für sie sehr riskant ist. Wenn etwas nicht in diese Kästchen passt, gibt es eine Blockade. Damit verliert man den Blick aufs Ganze.

Einige dieser Kästchen sind wohl auch der Denkmalpflege geschuldet. Wie beurteilen Sie die Rolle des Denkmalschutzes in Bezug auf die angestrebte Verdichtung?

Gügler: Ungefähr 17 Prozent der Bauten in der Stadt Zürich stehen im Inventar schützenswerter Bauten. Ein Grossteil davon befindet sich im inneren Stadtkern, im Kreis 1, der schon sehr dicht ist. Die Verdichtungsfrage können wir also nicht an der Denkmalpflege aufhängen. Auch sind wir nicht frei, ein Haus unter Schutz zu stellen. Es muss ein öffentliches Interesse vorhanden sein, damit der Stadtrat aufgrund einer Interessenabwägung gewisse Einschränkun-

gen verordnen kann. Und eine Unterschutzstellung bedeutet nicht, dass keine bauliche Entwicklung möglich ist. Es gibt viele tolle Beispiele, die zeigen, wie eine Umnutzung und Weiterentwicklung eines Hauses auch in diesem Rahmen sehr erfolgreich gelingt.

Ledermann: Wir haben in unserem Umfeld schon fast hundert Häuser in Zusammenarbeit mit der Denkmalpflege umgebaut, das läuft hervorragend.

Gügler: Sehr oft ist der Eigentümer der grösste Fan seines denkmalgeschützten Hauses.

Ledermann: Aber wir müssen heute allein aufgrund von Vorschriften viel in ein neues Haus einbauen, von dem ich weiss, dass es in vierzig Jahren nicht mehr funktionieren wird. Eine Verschlankung würde zu günstigeren Wohnungen führen. Und warum soll ich ein gut funktionierendes Gebäude um ein Stockwerk erhöhen? Das kostet so viel, dass die Miete gar nicht mehr zu bezahlen ist. Eine Aufstockung ergibt nur Sinn, wenn man sowieso umbauen muss. Aber diese Zyklen dauern vierzig Jahre.

Gügler: Umgekehrt merke ich, dass die Akzeptanz der Verdichtung eher abnehmend ist. Die Leute machen sich Sorgen über die aktuelle Entwicklung. Je dichter wir bauen, desto wichtiger ist die Qualität, und das betrifft nicht nur die Architektur selbst, sondern auch die Erdgeschossnutzungen oder die Freiräume. Wenn zusätzliche Dichte keinen Mehrwert bringt, wird sie nicht akzeptiert. Es entstehen zwar mehr Wohnungen, aber keine identitätsstiftenden Lebensräume, wo sich die Menschen wohlfühlen. Das lässt sich in manchen Agglomerationsgemeinden beobachten.

Held: Das ist unbestritten. Aber dort, wo man etwas macht, muss man punktuell viel machen. Indem die Sotomo-Studie «Wohnraum für Zürich und die Schweiz»⁵⁹ proklamiert, es müsse überall verdichtet werden, schlägt sie vor, die Schweiz sozusagen zum homogenen Park umzubauen. Im Gegensatz dazu glaube ich, man muss die



Thomas Held und Katrin Gügler. (Niklaus Spoerri)

Voraussetzungen dafür schaffen, das Maximum herauszuholen. Das führt zu sehr dichten Punkten im Ganzen, das muss man in Kauf nehmen.

Gügler: Auch hier geht es um Identität und Orientierung. Ich bin auch nicht für zu viel Einschränkung von Individualität, aber die Stadt ist auch ein Miteinander. Wenn sich die Leute wohlfühlen in ihrer Siedlung, liegt das auch daran, wie sie gebaut ist und welche Antworten sie auf relevante räumliche Fragen gibt: zum Beispiel, wie die Gliederung der öffentlichen und der privaten Bereiche gestaltet ist. Anything goes ist sicher nicht die Lösung. Es braucht eine Stadt, die man im Sinne einer Gesellschaft lesen kann. Maximale Spielräume für jeden Einzelnen können nicht die Antwort darauf sein.

Ledermann: Die Altstadt von Zürich ist ohne Bauvorschriften entstanden. Sie ist das Resultat von Wettbewerb unter stolzen Hausbesitzern und einer hohen Handwerkerkultur.



Marco Salvi. (Niklaus Spoerri)

Allerdings bestand im Mittelalter die Stadt aus weniger als 10 000 Einwohnern.

Gügler: Und es war eine ganz andere Stadtgesellschaft mit anderen Sorgen und Ansprüchen. Es gab vielleicht kein festgeschriebenes Baurecht, aber es gab trotzdem viele Regeln, an die sich alle zu halten hatten.

Salvi: Das Bauen war damals deutlich organischer; ich würde jedoch auch zustimmen, dass es stärker den Marktgegebenheiten folgte – selbstverständlich unter anderen Rahmenbedingungen, etwa hinsichtlich der Bautechnologie oder der städtebaulichen Ansprüche. In der heutigen, stark politisierten Entscheidungslandschaft laufen wir Gefahr, die Zukunft zu vergessen: Renovationen zu erschweren, mag gut sein für die Zürcher und Zürcherinnen von heute. Aber ihre Kinder werden umso weniger eine Wohnung finden. Die Stadt von heute schliesst ihre künftigen Bewohner aus. Das ist keine nachhaltige Politik. Die Mieten sind langfristig vor allem durch die Lage bestimmt. Bleibt also Zürich attraktiv

als Wirtschaftsstandort, werden auch die Mieten teuer bleiben. Kurz- bis mittelfristig spielt aber das Angebot auch eine wesentliche Rolle.

Gügler: An einer Quartierveranstaltung sagte ein älterer Herr zu mir: «Wissen Sie, Zürich war schon immer teuer. Als ich jung war, musste ich mit meiner Frau nach Urdorf ziehen und konnte erst später ins Enge-Quartier zurückkommen.» Die Attraktivität von Zürich ist eine enorme Vorgabe, und dies nicht erst heute. Die Sogwirkung besteht auch in ihrer Vielfältigkeit und Durchmischung. Dafür braucht es zwingend einen angemessenen Anteil an Wohnungen, die für ein breites Publikum tragbar sind. Dann sind wir wieder bei der Kostenmiete und unserem Drittelsziel an gemeinnützigen Wohnungen ...

Ledermann: Da sehe ich die Lösung viel eher bei der gezielten Subjekthilfe mit Mietzuschüssen statt Investitionen von 500 Millionen Franken in den Liegenschafts Kauf oder der Unterstützung von Baugenossenschaften.

Salvi: Die Politik will bereits den Neubau günstig haben. Das ist eine falsche Betrachtungsweise. Neubauten sind immer teuer – man baut ja neu! Was man nicht sieht: Auch teure Neubauten befreien Wohnraum. Leute ziehen um und verlassen ihre alte Wohnung. Das schafft ein neues, günstiges Angebot. Der überwiegende Teil des preisgünstigen Wohnraums entsteht auf diese Weise.

Held: Trotzdem braucht es mehr Fläche. Wir werden keine wirkliche Entspannung erleben, auch politisch nicht, wenn wir nicht substanziell mehr Wohnungen haben. Deshalb sollte kein Raum vergeudet werden. Nehmen Sie das Beispiel der städtischen Siedlung Luchswiese im Quartier Hirzenbach, die saniert werden soll. Die heute 72 Wohnungen sollen durch 90 neue ersetzt werden.⁷⁵ Es hat mich sehr überrascht, dass der Unterschied zwischen vorher und nachher so klein ist. Es werden schon etwas mehr Wohnungen gebaut, aber nicht substanziell mehr.

Wo wäre das denn beispielsweise heute in Zürich möglich?

Gügler: Wir stehen jetzt ja vor einer BZO-Revision. Im kommunalen Richtplan ist festgelegt, wo und aus welchen Gründen dereinst dichter gebaut werden soll. Im Gegensatz zu einer Giesskannenlösung, die einfach überall etwas mehr ermöglichen will, sind wir der Ansicht: Es braucht eine Koordination für das Wachstum. Das umfasst verschiedene Themen wie beispielsweise den Verkehr: Am Bahnhof Altstetten haben wir eine ganz andere Situation als etwa am Hottingerplatz. Oder die Infrastruktur: Wo haben wir welchen Bedarf? Oder andere Rahmenbedingungen: Wo gibt es entsprechende Parzellengrößen etc.?

Held: Dann kommen wir aber auf eine grundsätzliche Frage: Anders als noch vor zehn bis fünfzehn Jahren wollen viele Gemeinden heute keine zusätzlichen Einwohner mehr. Sie wollen nicht mehr wachsen! Die Gemeinden erhalten zwar ihren richtplanmässigen Anteil, aber sie sagen: Das interessiert uns nicht. Bei uns braucht es niemanden mehr, weil die entstehenden Kosten nicht durch zusätzliche Steuereinnahmen gedeckt sind.

Ledermann: Auf die lange Frist werden sie das nicht durchhalten können.

Held: Ja, aber diese Skepsis darf man nicht unterschätzen, und sie hat eindeutig zugenommen. Vor zehn Jahren fand man es fast etwas exotisch, als einzelne Gemeinden zusätzliches Wachstum ablehnten. Inzwischen ist das eine starke Bewegung geworden. Das halte ich für eine gefährliche Entwicklung.

Gügler: Diese Wachstumsskepsis hat nicht zuletzt damit zu tun, was dies für die bereits Anwesenden bedeutet. Damit erreicht die Diskussion eine andere Ebene: Was hat der Einzelne zu verlieren, wie stabil ist er in seiner Situation und wie gross ist der eigene Spielraum für eine Veränderung?

Held: Wahrscheinlich geht es sogar weniger um Ausländer oder ethnische Minderheiten als um den Wunsch, die dörfliche Situation zu bewahren.



Thomas Held und Katrin Gügler. (Niklaus Spoerri)

Gügler: Es geht für mich nicht um eine Ausländerinnen- oder Minderheitendiskussion, sondern um die generelle Fragestellung der eigenen Möglichkeiten. Je weniger Spielraum ich habe, desto bedrohlicher sind für mich mögliche Veränderungen. In Agglomerationen wie Zürich sind solche Wünsche nach dem Beibehalt des Status quo sicher unrealistisch. Die dörflichen Strukturen lassen sich nicht einfrieren. Deshalb müssen wir Wachstumsszenarien durchdenken und uns diesen Fragen proaktiv stellen. Und man darf nicht vergessen: Veränderung bietet nicht nur Risiken, sondern auch viele Chancen.

Salvi: Aber gleichzeitig bremst die Stadt ihre Anbindung an die Peripherie. Zum Beispiel das Projekt am Hauptbahnhof ist eine Einrichtung für die Städter, nicht für die Pendler. Wer die Mieten in Zürich tief halten will, muss gewährleisten, dass Zürich für den Pendelverkehr schnell erreichbar ist. Wir gehen in eine Richtung, die das Wohnen in der Stadt Zürich unentbehrlich macht für jemanden, der in Zürich arbeitet.



Thomas Held und Katrin Gügler. (Niklaus Spoerri)

Gügler: Die Idee, zusätzliche Tramverbindungen vom Bahnhof Altstetten nach Zürich Nord anzubieten, geht genau in diese Richtung. Dadurch kann man die Quartierzentren weiter stärken, damit man sich nicht immer quer durch die Stadt bewegen muss.

Ledermann Immobilien baut auch in Mönchaltorf und in Langnau am Albis.

Ledermann: Es gibt ausserdem Projekte in Zollikon, Küsnacht, in Unterstrass, in Wiedikon und mehr. Insgesamt haben wir ungefähr tausend Mietverträge, und viele dieser Leute sind bereits seit Jahrzehnten bei uns. Das hat nicht nur mit der Attraktivität der Häuser und unserer Dienstleistung zu tun, sondern auch mit der Attraktivität einer Gegend. Und man darf nie vergessen: Ein Haus zu haben, ist ein Privileg, aber auch eine Verpflichtung.

Das Roundtable fand am 3. Oktober 2025 in Zürich statt.

Katrin Gügler

Katrin Gügler ist Architektin ETH und seit 2017 Direktorin des Amtes für Städtebau der Stadt Zürich. Nach Abschluss ihres Studiums war sie beim Basler Architekturbüro Morger & Degelo tätig, bevor sie sich in den 1990er Jahren selbständig machte. Sie wirkte als Entwurfs- und Diplomassistentin an der ETH Zürich bei Prof. Wolfgang Schett und arbeitete sowohl im Amt für Städtebau Zürich als auch in jenem von Winterthur. In letzterem wirkte sie in verschiedenen Funktionen; zum Schluss als stellvertretende Stadtbaumeisterin.

Thomas Held

Der Soziologe und Germanist Thomas Held war als Verlagsmanager, Consultant bei Hayek Engineering sowie als selbständiger Unternehmensberater tätig. Ab 1992 verantwortete er die Entwicklung und Realisierung des Kultur- und Kongresszentrums Luzern (KKL). Zwischen 2001 und 2010 war er Gründungsdirektor der liberalen Denkfabrik Avenir Suisse und anschliessend Geschäftsführer der Stiftung Schweizer Musikinsel Rheinau. 2024 publizierte er im Auftrag der Baudirektion Zug u. a. zusammen mit dem Architekturbüro Studio Märkli die Studie «Standortfaktor Wohnen Zug».

Marco Salvi

Der Ökonom Marco Salvi war zwischen 2008 und 2011 Leiter Kredit- und Immobilienrisiken im Financial Engineering der Zürcher Kantonalbank. Zwischen 2011 und 2024 war er als Senior Fellow bei Avenir Suisse u. a. für das Thema Wohnpolitik zuständig. Salvi ist seit 2024 Mitglied der Geschäftsleitung des Beratungsunternehmens Swiss Economics in Zürich. Er ist zudem Dozent für Real Estate Finance an der Universität Zürich. Seine jüngste Publikation trägt den Titel «Mieten und Mythen: Acht Thesen zum Schweizer Wohnungsmarkt auf dem Prüfstand».

Epilog

Urs Ledermann? – Die Reaktionen auf das Vorhaben, eine Monografie über den Unternehmer und seine Firma zu verfassen, riefen gelegentlich höfliche Skepsis hervor. Urs Ledermann polarisiert. Und je weniger man ihn kennt, desto hartnäckiger halten sich die Klischees, die über ihn im Umlauf sind.

Gerade dies war Motivation und Herausforderung für mich, das Unternehmen Ledermann Immobilien und dessen Gründer und Besitzer besser kennenzulernen und zu verstehen. Ich hatte nur eine vage Ahnung davon, wohin mich meine Recherchen und Gespräche führen würden. Ob daraus die angedachte Monografie entstehen könnte – ich wusste es nicht. Treu dem Ansatz, den ich aus meiner langjährigen journalistischen Erfahrung kannte, begann ich zu

graben und liess mich überraschen, ob ich auf eine interessante Geschichte stossen würde. Dabei nahm ich in Kauf, das Vorhaben irgendwann ergebnislos abbrechen zu müssen. Denn eines war gewiss: Eine aufzählende Geschichte der Häuser, die im Lauf der Zeit durch Ledermanns Portfolio

wanderten, interessierte mich ebenso wenig wie eine Hagiografie, die «Lobpreisung eines Helden».

Daran hatte im Übrigen auch Urs Ledermann kein Interesse, wie ich bald merken sollte; nur schon deshalb, weil

Epilogue

This monograph is the result of lengthy discussions with Urs Ledermann and various of his colleagues and friends. I would like to thank everyone who supported my work, especially Christoph Caviezel, Francesca Da Rui, Ernie Ernst, Katrin Gügler, Thomas Held, Ruedi Holdener, Madeleine Koller, Roland Möhrle, Michael Müller, Marco Salvi, Philippe Rohr, Anna Schindler, Hellmut Schümperli, Urs Ledermann's wife Anna, and their daughters Bianca, Laura, and Lisa.

er sich selbst als Suchenden versteht. Er hoffte, durch meine Arbeit zu neuen Einsichten zu gelangen und nicht auf Bestätigung. Mit seinem Wissensdurst sprengt er noch im Pensionsalter Grenzen, die ihm nicht zuletzt sein Vater mit der Verweigerung eines Universitätsstudiums auferlegt hatte: Der ehemalige KV-Stift interessiert sich für Kunst, Architektur, Städtebau, aber auch für Gastronomie, Private Equity, Betriebs- und Volkswirtschaft oder schlicht für den Detailhandel. Er hat Firmen an die Börse gebracht, andere hat er abgewickelt. Er verkaufte Fabrikareale im Ausland, aber er war auch Chef eines lokalen Klempnerunternehmens.

Er, von dem es heisst, er lebe ausserordentlich gesund, trinke nicht und rauche nicht, experimentierte schon als junger Mensch mit Drogen, um seinen Horizont zu erweitern. Besonders LSD habe ihm eine «komplett grenzenlose Welt eröffnet», sagt er. Vor nicht allzu langer Zeit verbrachte er eine Nacht «allein mit Gott» im Grossmünster, was eine überwältigende Erfahrung gewesen sei.

Mehrmals ermunterte mich Ledermann, ihm und seinen Weggefährten kritische, also kritischere Fragen zu stellen. Nach einem Gespräch, das ich mit einer Freundin über ihn geführt hatte, zeigte er sich besorgt, dass ich zu wenig scharf nachgebohrt hätte. Auch Christoph Caviezel, Verwaltungsratspräsident der Ledermann Management AG und ein langjähriger Freund Ledermanns, schärfte mir ein, auf keinen Fall ein Gefälligkeitsporträt zu schreiben. Damit trug er allerdings Eulen nach Athen: Nichts wäre mir ferner gelegen als dies.

Anderseits ging es auch nicht um eine Anklageschrift gegen einen schillernden Immobilienentwickler. Dafür sind, wie erwähnt, andere in der aufgeheizten Diskussion um günstige Wohnungen und Gentrifizierung besorgt.

Meine Gespräche mit aktuellen und früheren Mitarbeitenden Ledermanns, mit Freunden, Bekannten und Familienmitgliedern schärften das Bild, das ich seit 2014 als

externer Autor für verschiedene Buchprojekte Ledermanns gewonnen hatte: Er weiss, was er will, aber ist offen für abweichende Ansichten. Jasager sind ihm suspekt. Ihn interessiert ebenso, was ein linker oder grüner Stadtrat in Zürich zu sagen hat, wie die irrlichternde Politik eines Donald Trump. Mehrfach überraschte er mich mit Verständnis gegenüber Positionen, die nicht im Einklang mit den bürgerlich-liberalen Werten stehen, die man von ihm erwarten dürfte. Verschiedene solcher Beispiele sind im vorliegenden Buch anekdotisch beschrieben. Ledermanns Denken ausserhalb von ideologischen Schablonen, das Ausloten von Möglichkeiten, sein Hang zu Spiritualität, aber auch die Fähigkeit, vermeintliche Gewissheiten infrage zu stellen und die eigene Bubble gelegentlich zu verlassen, dürften ein wesentlicher Grund für seinen geschäftlichen Erfolg sein.

In stundenlangen Gesprächen hat mir Urs Ledermann Einsichten in seinen Lebensweg gegeben und detaillierte Auskünfte über seine verschiedenen Tätigkeiten in der Personalberatung, in Verwaltungsräten von Unternehmen und über die Geschichte seiner Häuser. Gespiegelt wurden diese Aussagen durch Interviews mit Menschen, die Urs Ledermann teilweise seit Jahrzehnten kennen. Manche der daraus hervorgegangenen Abschnitte kommentierte er mit dem lapidaren Satz, er habe Dinge über sich erfahren, die er selber nicht gewusst habe. Er liess sie stehen und hat nie versucht, beschönigend auf den Text einzuwirken. Diese Offenheit für andere Sichtweisen zeigt sich exemplarisch im Schlusskapitel, dem Roundtable mit Katrin Gügler, Thomas Held und Marco Salvi. Den Teilnehmenden an dieser Gesprächsrunde danke ich herzlich für ihre Zeit und die Bereitschaft für ein offenes Gespräch.

Dank gebührt auch Hellmut Schümperli, dem Freund seit Kindestagen, den mit Urs Ledermann eine wechselvolle, nicht immer harmonische Geschichte verbindet. Weitere Einblicke verdanke ich Roland Möhrle, Francesca Da Rui,

Christoph Caviezel, Ruedi Holdener und Michael Müller. Madeleine Koller hat als persönliche Assistentin von Urs Ledermann Kontakte geknüpft und dafür gesorgt, dass ich stets privilegierten Zugang zur Infrastruktur des Unternehmens hatte. Bedanken möchte ich mich auch für die wohlwollende Unterstützung des Geschäftsführers Philippe Rohr, der als Schwiegersohn Ledermanns das Familienunternehmen leitet. Urs Ledermanns Tochter Laura hat für das Buchprojekt im Familienarchiv historische Fotodokumente aufgestöbert, Tochter Lisa hat die englischen Inserts lektoriert, wofür ich mich bei beiden herzlich bedanke. Ein besonderer Dank geht zudem an Anna Ledermann, die beim Gespräch in ihrer Küche Erinnerungslücken des Gatten kompetent füllte und mir intime Einblick ins Familienleben gewährte.

Für das Layout konnte ich Ernie Ernst gewinnen, der das Buch gestaltete und ansprechend umsetzte. Last, but not least gebührt ein herzlicher Dank meiner Frau Anna Schindler, die mir als Erstleserin des Manuskriptes und strenge Lektorin entscheidende Impulse gegeben hat.

Meinen Leserinnen und Lesern wünsche ich eine erhellende Lektüre und freue mich über alle Rückmeldungen.

Urs Steiner
Zürich, 2026

Namensregister

Hunderte von Menschen haben das Leben und Wirken von Urs Ledermann geprägt: allen voran die Familie und zahlreiche Freunde, aber auch Mitarbeitende, Auftraggeber, Geschäftspartner und Kunden. Sie alle nennen zu wollen, würde den Rahmen dieser Monografie sprengen. Das nachfolgende Namensverzeichnis beschränkt sich deshalb auf jene vom Autor im Text erwähnten Personen. Weitere Persönlichkeiten sind im Abschnitt «Begegnungen» ab Seite 226 aufgeführt.

- Ackermann Josef 170
Acklin Jürg 123f
Aljoscha 147
Ammann Markus 105
- Bartoli Cecilia 78
Benko René 43f, 174
Berninghaus Dieter 44
Bindella Rudi 127f
Bischofberger Bruno 145
Blumer Adrian 35
Bregy Jean Claude 114
Bremi Ulrich 22, 32
Brunner This 147
Brunold Emil 76
Bühler René 118
- Calatrava Santiago 17, 136
- Candrian Martin 58
Carter Jimmy 173
Caruso St. John 162
Caviezel Christoph 109f, 112, 135, 156, 158, 166ff, 217, 219
Cerabino Frank 175
Chiodera & Tschudy 143, 187
Ciparisso Delio 187
Clinton Bill 94f
Curti Beat 168
- Da Rui-Boero Francesca 28, 39f, 218
Da Rui Serge 40
Dell Michael 96ff
Dörig Rolf 134
Dudler Max 187
- Eberhard Franz 156
Ernst Ernie 219
- Fiala Doris 182
Fischer Franz 143
Fisher Ian 146
Fisler-Sacherer 140
Flagler Henry 172
Franzen Bruno 78f
Frehner Gregor 143
Frey Max 168
- Gablinger Isy 155
Gartmann Rico 123
Garzoni Carlo 73
Gaydoul Philippe 115f
Giannelli Emanuele 148
Gmür Ansgar 127
Götz Stefan 42ff

- Gügler Katrin 197ff, 218
 Gut Mike 156
 Gysi Andreas 92
- Haberer-Sinner Otto
 143
 Haefeli Moser Steiger
 143, 143, 158f, 161
 Hauser Fritz 122, 126
 Haussmann Florian
 190
 Haussmann Robert
 75f, 190
 Haussmann-Högl
 Trix 76
 Held Thomas 197ff, 218
 Hemmi Fayet 156
 Hepp Stefan 105, 107
 Herdeg Christian 141f
 Herz Gérald 176
 Hog Alfred 67
 Holdener Ruedi 61, 70,
 137, 154, 158, 219
 Horka Georg 108
- Iinuma Hideki 146
 Itten Manuel 166f
- Joss Anna 161
 Judin Jürg 16
- Kaltbrunner René
 142, 155
 Keller Charly
 (Charlotte) 147
- Keller Hans-Peter
 35, 51
 Kissling Daniel 25
 Knup Peter 170f
 Koch Ursula 14
 Koller Madeleine 219
 Koradi Heinrich 28,
 30ff, 164
 Körner Ulrich 132
 Kräher Andy 22
 Kundert Nils 88
 Kurmann David 118
 Kyburz Jules 137
- Lampugnani Vittorio
 Magnago 187
 Ledermann Anna
 15, 20, 36, 39, 46ff, 52,
 49, 101f, 172ff, 173,
 224f
 Ledermann Bianca
 49, 59, 73, 99, 224f
 Ledermann Daniel
 19, 99, 101
 Ledermann Doris 19
 Ledermann Erwin 19
 Ledermann Laura
 52, 73, 99, 219, 224f
 Ledermann Lisa 73, 99,
 146, 167, 219, 224f
 Ledermann Margrit 19
 Ledermann Peter 19,
 25, 47
 Ledermann Rosmarie
 19
- Ledermann Rudolf
 18ff, 28
 Ledermann Ruedi 19
 Leiser Albert 90
 Leupi Daniel 8
 Levy Ivan 100f
 Licini James 146
 Lilin Architekten 189
 Lindegger Peter 52
 Lojudice Franco 48ff,
 52
 Lüthy Ruedi 82
- Mächler Stefan 134
 Marazzi Bruno 136ff,
 140
 Mauch Corine 183
 Meienberg Markus 21
 Meili Alfred 108ff, 129
 Merriweather Post
 Marjorie 173
 Meier Thomas 127
 Meier Yan Mey 127
 Möhrle Claudia 46
 Möhrle Roland 44, 46,
 56, 58f, 61f, 66f, 120,
 218
 Moser Wegenstein
 140f, 156
 Müller Christoph 73
 Müller Michael 164f,
 219
 Müller Rahel 144
 Müller Robert 143
 Müller Werner 137f

- Musk Elon 176
- Nixon Richard 173
- Nogatsch Michel 52
- Noldin Benjamin 188
- Odermatt André 11
- Oibell 146f
- Pescia Daniel 187
- Planzer Ruth 155
- Reichmuth Karl 108f
- Rey Werner K. 168
- Roddick Anita 100f
- Rohr Philippe 167f, 219
- Rothen Beat 188
- Rothen Birgit 188
- Rubio Marco 176
- Rührl Wolfgang 58, 61, 69, 79
- Sacher Bruno 92
- Sallenbach Katharina 108
- Salvi Marco 12, 90, 197ff, 218
- Schaefer Alfred 22, 32
- Schällibaum Roland 42, 129
- Schindler Anna 219
- Schrafl Anton 22, 32
- Schümperli Hellmut 26ff, 29, 32, 34ff, 38f, 50f, 84ff, 98, 218
- Schwarzenbach Urs 58
- Schweri Karl 115f
- Signer Martin 134
- Sobel Heiko 82
- Sommer Monika 127
- Sos Thomas 171
- Sottsass Ettore 145, 150
- Stauber Thomas 166
- Steiner Albert
Heinrich 189, 191
- Steiner Urs 197ff, 216ff, 244
- Stubb Alexander 176
- Tauscher Melanie 13, 144
- Theus Tilla 134, 143, 158f
- Trump Donald 173ff, 218
- van Lynden Jan Willem 76, 78ff
- Walde Marianne 147
- Wäschle Walter 124, 182
- Wegenstein Christian 140f, 156
- Wehrli Chici 58
- Wehrli Fritz 16
- Widmer Oliver 78
- Wietlisbach Urs 190
- Wild Karl 42
- Wolff Richard 185
- Woods Tiger 176
- Wynistorf Hans 24
- Wyss Marc 156
- Zindel Albert 138
- Zuber Max 78, 141, 144, 150

Dank

Zahlreiche treue Wegbegleiter haben mich auf meiner verrückten Reise begleitet, ermutigt und unterstützt, den Rücken gestärkt und den Raum gegeben, meinen Träumen zu folgen und Visionen in die Tat umzusetzen. Mir ist sehr bewusst, dass mein Lebensabenteuer und dieses Buch ohne all diese Menschen nicht möglich gewesen wäre bzw. ist.

Mein tief empfundener Dank gilt meiner geliebten Familie, allen voran meiner Frau Anna, meinen drei Töchtern und Schwiegersöhnen Bianca und Adrian, Laura und Michel

sowie Lisa und Philippe sowie meiner Engelschar – Liv, Ariella, Roy, Vincent, Lando und Oscar – die mein Leben auf wunderbare Weise bereichern.

Ein herzliches Dankeschön geht an meinen grossartigen Freundeskreis mit dem zum Teil seit Kindheit bestehenden wunderbaren Freundschaften sowie an meine beein-

druckenden Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner. Nicht zuletzt danke ich meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für ihre Expertise, ihren Enthusiasmus und ihren sehr geschätzten Einsatz. Wir haben zusammen viel bewegt, und es besteht ein solides Fundament. Jetzt starten wir – wir stehen erst am Anfang!

An dieser Stelle alle Namen zu nennen, mit denen ich im Laufe meines Lebens in Kontakt gekommen bin, ist bei-

Thank you!

Many loyal friends have accompanied me on my crazy journey. My heartfelt thanks go to my beloved family: my wife, my three daughters and sons-in-law and my grandchildren. I would also like to thank my wonderful circle of friends as well as my impressive business partners. Last but not least, I would like to thank my employees for their expertise, enthusiasm and dedication. Together, we have achieved a great deal and built a solid foundation. We are now ready to get started – we are only at the beginning!



Urs Ledermann im Kreise seiner Familie mit Ehefrau Anna, den Töchtern Lisa und Bianca sowie Schwiegersöhnen und Enkelkindern. Nicht auf dem Bild ist die Fotografin Lisa.

(Familienarchiv)



Die Töchter Laura, Bianca und Lisa. (Familienarchiv)

nahe unvorstellbar und die nachfolgende Liste wohl kaum vollständig. Dieses Buch ist deshalb all jenen gewidmet, die in irgendeiner Art und Weise meinen Lebensweg gekreuzt haben, verbunden mit meinem herzlichsten Dank.

*Urs Ledermann
Zürich, 2026*

Begegnungen

Nachfolgend eine unvollständige Liste von Familienmitgliedern, Freunden und Geschäftspartnern, denen Urs Ledermann bereichernde Kontakte, Verbindungen und Berührungen verdankt:

A

Corinna à Porta
Almuth Abbe
Urs & Daniela Abderhalden
Tim Abegg
Christoph Ackeret
Carole Ackermann
Heinz Ackermann
Josef Ackermann
Claudia Acklin
Jürg Acklin
Silvio & Gabriela Adam
Ruedi Adler
Stefan Adler
Otto Aeberli
Walter Aebersold
Bernhard Aebi
Heinz R. & Brigitte Aebi
Charles Aellen
Rudolf & Petra Aellig
David Aepli
Hans Aepli
Ralph Aerni
Anton Aeschbacher
Bernadette Aeschlimann
Urs & Susanna Aeschlimann
Anton Affentranger
Rolf & Doris Affentranger
Silvia A. Affolter
Michael Agoras
Ursula Agosti
Alen Agovic
Alejandro Aguilar
Lukas Albers
Martina Albers
Philip Albers
Vincent Albers
Alexander Albrecht
Kathrin Alder
Thomas Alder
Martin Aliesch

Aljoscha
René Allemann
Manuel Alsoni
Peter R. & Christina Altenburger
Martina Altenpohl
Thomas Althaus
Petek & Eugenio Altinay
Christian (Tschigo) Amacher
Tanja Amacher
George P. & Anne Aman-de Meyeres
Rino Amarelli
Otto J. & Mascha Amberg
Jeanne Amiet
Zahida Amini
Fran & Mayar Amirsaleh
Werner & Christina Ammann
Markus Brigitta Ammann-Wenk
Thomas Andermatt
Samuel Angehrn
Sebastian Angst
Walter Angst
Andrea Anliker Knecht
Francis Anner
Markus Anrig
Daniel Antille
George A. Antoniadis
René Antoniol
Claudius Anwander
Curzio Ardinghi
Frank Argast
Matthias Arioli
Lorena Armuzzi
Leo & Rosemarie Arnet
René & Jürg Arnet
Gabriel Emanuel Arnold
Mark & Tonia Arnold
Peter B. Arnold
Christian Arpagaus

Marco Arrigoni
Heinrich Arter
Camille Aryeh
Dariush & Carolina Aryeh
Rahel Arzi
Ryan Arzim
Paul Attinger
Michael Auer
Josef Auf der Mauer
Lexye Aversa

B

Bruno Bächli
Andy Bachmann & Edith Boelling
Hansjörg Bachmann
Patrick Bachmann
Daniel Bachofen
Dan Costa Baciu
Aurel Bacs
Thomas Bader
Susanne Badertscher
Ueli Badertscher
Jacqueline Badran
Balz Baechi
Prisca Baechinger
Christian Baertschi
Besim Bajrami
Idriz Bajrami
Samidin Bajsini
Iosif Bakaleynik
Fides P. Baldesberger
Roman Baldinger
Hans Balmelli
Kurt Balmer
Laura Baltensperger
Peter Baltensperger
Roger Baltensweiler
Giacomo Balzerini
André Bandi
Sylvia Bandi

Peter Bangerter
Andreas Bär
Gabrielle Bär
Raymond J. Bär
Sabine Bär & Thomas Wild
Nicole Barandun
Peter Barandun
Herschelle Barber
Siro Barino
Kecia Barkawi
Philipp Barmettler
Stefan Barmettler
Philipp & Ingrid Barrage
Francis Barrier
Peter Barrier
Roland Bart
Johannes T. Barth
Franz Bartl
Hans-Peter Bärtsch
Erika Bärtschi-Hafner
Ernst Bärtschi
Roger Bataillard
Kurt Bättig
Sabine Batzer
Christian Bauer
Hans-Peter & Marcella Bauer
Karin Bauer
Maja Bauer-Balmelli
Barbara Baum
Christian Baumann
Claude Baumann
Frank & Gabriella Baumann
Martin Baumann
Oliver Baumann
Rolf & Joy Baumann
Sascha Baumann
Mark-Oliver Baumgarten
Beat Baumgartner
Christoph Baumgartner
Cornel Baumgartner
Eugen Baumgartner

Hans Baumgartner	Jan Philipp Betz	Raoul & Sandy Bloch	Marianne Bowler & Marc Pfeffer
Lisa Baumgartner	Mickey Beyer	Hans-Rudolf Blöchlinger	Gabriele Boyd
Markus U. Baumgartner	Renée Beyer	Arthur Blum	Zoran & Vanessa Bozanic
Rico Baumgartner	Siegfried Biallowons	Bea Blum	Ivo Bracher
Stefan Baumgartner	Andy Bianchi	Daniel Blum	Urs Brack
Chantal Baur	Primo Bianchi	Germaine Blum	Jessica Brackmann
Jean Jacques Baur	Roland Bider	Heinz Blum	Martin Braeker
Karl & Annemarie Baur	Dominique Biedermann	János Blum	Matthias & Edith Brägger
Ulrich Baur	Reinold Biefer	Adrian Blumer	René & Susanne Braginsky
David Becher	Riccardo Bieler	Vincent Boban	Christine Bräm
André & Sandra Béchir	Philipp Bienz	René Bock	Heinrich Bräm
Katrin Bechtler	Remo Bienz	Ruedi Bodenmann	Klaus Brammertz
Thomas W. Bechtler	Patrick & Aurélie Bierbaum-Nordlinger	René Bodinger	Paula Brändli
Götz Bechtolsheimer	Adrian Bieri	Max Bodmer	Alfred Brandner
Markus Beck	Karl & Doris Bieri	Peter E. Bodmer	Gerald Brandstätter
Inge Beckel	Flora Bigai	Remo Bodmer	Silvia A. Brandt
David Becker	Christoph Bigger	Giacomo & Eveline Boero	Peter Bratschi
Danielle & Tom Becvarik	Hans-Ulrich Bigler	Sasa Boethius	Bettina Braun
Thomas Beer	Thomas Biland	Stefan Boëthius	Johannes Braun
Andreas Beerli	Markus Bill	Helene Bögli	Markus Sebastian Braun
Angelo Beetschen	Yves-Manuel Bill	Jens Bohm	Peter & Evelyn Braun-Kern
Sandro Beffa	Adrian & Sara Bindella-De Zanet	André Böhm	Peter Franz & Alexandra Braunwalder
Niklaus Beglinger	Christa & Rudi Bindella	Claudia Böhme	Richard & Lynda Breeden
Roland Behles	Claudia Binder Signer & E. C. Signer	Brigitta & Marc Bohnenblust	Jean Claude Bregy
Wolfgang G. Behrendt	Frank Binder & Alexandra Schuck	Peter Bohnenblust	Rolf Breiner
Scout Behrens	Attilio Bindi	Yuriy Bohutskyy	Andreas Breitenmoser
Marion Beierling	Reto Bindschädler	Ezra Bollag	Andreas Breitenstein
Marco Beil	Stefan Bingisser	Robert Bollag	Norbert Breitler
Michael Belisle & Linda Gary	Bruno Birrer	Rudolf & Ursula Bolleter	Anja Breimi
Ralf Bellm	Andre Birri	Gabi Bolliger	Dieter & A. Lina Brenning
Gianfrancesco Beltrami	André & Lisa Bisang	Nathalie Bolliger	Reto Brennwald
Gil Ben Zur	Raymond & Silvia Bisang	Stefan Bolliger	Guglielmo L. Brentel
Monica & Bruno Bencivenga	Stefan Bischof	Charles Bollschweiler & Catherine Ackermann	Béatrice Breu
Alex Benincà	Bruno & Christina Bischofberger	Daniel Bölsterli	Stefan Breuer
Francesco Benini	Gebi Bischoff	Elena Bomio	Christian Breutel
Timothy R. Benitz	Philippe Blangey	Michael Bongard	Christian Breymann
Thomas Benkö	Thomas Blank	Helmut Boos	Hansjürg Briggen
Reto Benz	Trudy Blank	Michele Bordoni	Alexander Bringolf
Thomas Benz	Michael Blaser	Thomas Borer	Roger Brinkmann
Christian Benzing	Mireille Blatter	Stephan Borger	Hans Britschgi
Hanspeter Berchtold	Katie & Maxwell Bleakie-Schuller	Isaak Bornstein	Sascha Britsko
Walter & Doris Berchtold	Markus Bleu	Riccardo Boscardin	Valy Brodheim
Emanuel Berger	Ulrich & Gerta Bley	Walter Bosch	Verena Broger Ribi
Peter Berger	Felix Blindenbacher	Daniel Bosshard	Nathalie Brogler
Samuel Bergstein	Géraldine Bloch & Pedro Vieira	Erich Bosshard	Ralph Brogler
Marie-France Bernard	Jean-Pierre Bloch	Max & Regula Bosshard	Raffael Brogna
Christian Berner	Marc & Marianne Bloch	Nils & Maya Bosshard	Andreas Brönnimann
Kurt Berner		Ioannis & Claudia Botonakis	Alex Brotzer
Raphael & Regina Bernhard		Reinout Böttcher	Barbara Brotzer-Menichetti
Christian Georg Bertschinger		Francesca Boucard	Verena E. Brüderli-Kopp
Christian Georg Bertschinger		Alain Bouquet	Diego Brüesch
Patrik Bertschinger		Marc Bourgeois	Ernst A. Brugger
Walo & Barbara Bertschinger			
Roland Besek			
Bruno & Graziella Bettoni			

Marc Brügger
 Nicole Brügger
 Anton Bruhin & Susi Koltai
 Felix Brühlmeier
 Tyler Brülé
 Daniel Brüllmann
 Hans Jörg Brun
 Patrick Brun
 Giampiero Brundia
 Andreas Bründler
 Bruno Brunner
 Claudine Brunner
 Didier Brunner
 Ernst Brunner
 Jürg H. Brunner
 Lukas Brunner
 Matthias (This) Brunner
 Mirjam Brunner
 Patrick Brunner
 Samuel Brunner
 Stephan Brunner
 Susanne Brunner
 Emil Brunold
 & Markus Klauser
 Jürgen Bruns-Berentelg
 Stefan Brupbacher
 Erich Bruppacher
 Mark C. & Susanne
 Bruppacher
 Christian Brustlein
 Christian Bubb
 Andreas Buchelt
 Gina Bucher
 Martin Bucher
 Michael Bucher
 Othmar Bucher
 Roger Bucher
 Raffael Büchi
 Bruno Buchmann
 Jörg Buchmann
 Martin Buchmüller
 Remi Buchschacher
 Daria Buchschacher Hammer
 Michi Buchter
 Patrick Büeler
 Philippe Buffat
 Silvan Bugmann
 Beat Bühler
 Christian Bühler
 Cyrill Bühler
 Vincent Bühler
 Heinz M. Buhofer
 Philipp Buhofer
 Sophia Buhofer

Jonas Buividavicus
 Bernhard Bumann
 Pablo Bünger
 Erika Buob
 Michel P. G. Burckhardt
 Marcel André
 & Ingrid Burgauer
 Alex Burger
 François Burger
 Max & Monique Burger
 Marc Bürgi
 Urs Bürgin
 Eugenia A. & Tobias
 Burgo-Trevisan
 Jürg Buri
 Michael Buri
 Olivier Buri
 Thomas & Rosa Buri
 Gabriella Burkard
 Peter R. Burkhalter
 Remo A. Burkhard
 Peter Burkhardt
 Markus Burren
 Walter E. Burren
 Gisela Burri
 Thomas Burri
 Beat Burri & Rita Spalinger
 Luigi Busarello
 & Claudia Ringger
 Pia Busenhardt
 Stefan Buser
 Conrad Büsser
 Stefan Büsser
 Raoul & Angela Busmann
 Christoph Bütikofer
 Theophil & Inge Butz
 Beat Buxcel
 Pierre Buysens

C
 Marco Cadalbert
 Marlene Caduff
 René Caduff
 Urs Camenzind
 Marco V. & Miriam Camin
 Mary-Lyn Campbell
 Andreas Campi
 Jack Campos
 Mirjam Candan
 Martin Candrian
 Marco Cappellin
 Herbert Caprez
 Anna Caprioli-Loiudice
 Mario Caracuta

Joana Cardoso
 Erminio & Christa Carenini
 Sebastian Carius
 Daniel Caro
 Antonio Caroppo
 Alessandro Carroccia
 Adam Caruso
 Tommaso Cascione
 Angelica Casiero
 Georgina Casparis
 Ivo Cathomen
 Fabrizio Cattaneo
 Daniel Cavelti
 Marina Cavelti
 Annina Caveng
 Diego Cavegn
 Christoph Caviezel
 & Susanne Horn
 Mayu Caviezel
 Kristian Ceko
 Tayfun Celiker
 Antonio Cerra
 Romeo Cerutti
 François Chabanian
 Mark Frederick Chapman
 François Chappuis
 Daniela Chemelli
 Claudio Chicchini
 Adelheid Chirco
 Radu D. Chiriac
 Hans-Peter Christ
 Heinrich Christen
 Marta Cierpiszewska
 Flavio Ciglia
 Feyza Ciritoglu
 Claudio Cisullo
 & Tamara Raich
 Anja Claus
 Alain Clavadetscher
 Aldo Clerici
 Erez Cohen
 Nadija Cojanovic
 Angelo Colacicco
 Domenico Colavito
 Marcelo Collins
 Mirjam Comtesse
 Martin Coninx
 Michael & Helga Conrad
 Philippe Corti
 Saphira Corti
 Iris Cotti
 Yves Coulter
 & Markus Schöb
 Ester Cramer

Robert & Theresia
 Cramer-Berchtold
 Irma Crandell
 Daniel Crausaz
 Raymond Cron
 Jean-Claude Croset
 Alexander Csakvary
 Bice Curiger
 Beat & Regula Curti
 Elisabeth Cristina Curti
 Javier Cussó Tarrason

D
 Franca & Serge Da Rui
 Nico Dalcolmo
 Timothy Dale
 Hans Ulrich Dambach
 Stefan-Martin Dambacher
 Heini Dändliker
 Christian Dangel
 Enrico Danieli
 Hans Danuser
 Markus Dardel
 Daniel Dätwyler
 Markus David
 Irina Davidovici
 Marco De Carli
 Vitor De Carvalho Serra
 Mauro De Corso
 Federica De Leidi
 Lia De Luca
 Sandro De Luca
 Christian De Martin
 Mario De Meo
 Carmen De Oliveira
 Christian de Prati
 Giuliana De Rinaldis
 Louis de Stoutz
 Annemarie Debrunner
 Annetta Debrunner
 Eva Debrunner
 Walter & Beata Debrunner
 Carlos & Karin Deilmann
 Nadine & Simon
 Dejung-Ledermann
 Mario Del Puppo
 Pascal Delfosse
 Michael Dell
 Rudolf Dellenbach
 Maurizio Dello Buono
 Matthias Deloséa
 Roland & Ursula Demmer
 Hans Demuth
 Veit V. Dengler

Claudio Denz
Corinne Denzler
Urs Derrer
Noemi De-Stoutz
Stefan & Helena Dettling
Christoph Dettwyler
André Deubelbeiss
René Deubelbeiss
Urs Deubelbeiss
Sacha Deutsch
René Deveci
Mario & Rosa Di Ciolo-
Polacci
Antonio Di Gregorio
Eleonora & Geppi Di Maio-
Pirillo
Alessia Di Roma
Salvatore & Uschi Di Secli
Paolo Di Stefano
Gita Diem
Hans-Jürg R. & Roswitha
Diem
Maya & André Diem
Roger Diener
Markus & Kim Diethelm
Isabelle Diethelm
Urs Dieter
Barbara Dietrich
Peter Dietrich
Christian Dietsche
Helmut Dietsche
Hansruedi Diggelmann
Richard & Claudia Dillier
Piero & Kristina
Dillier-Galignano
Bob & Barbara Dilsheimer
Jürg Dingetschweiler
Yvonne Diserens
Ralf Ditt
Mark Dittli
Fiona Djeunkam
Marielle Döbeli
Markus Dobnik
Ueli Dolmetsch
Hans-Peter Domanig
Gaudenz Domenig
Magdolna Domjan
Frank Domschat
Samuele Donatelli
Reto & Andrea Donatsch
Cristina Donatsch
& Thomas Keckeis
Christoph & Corina Dora
Markus Dörig

René Dörig
Rolf & Cornelia Dörig
Michael Doswald
Christopher Drake
Beatrice Dreher
Jenny Dreifuss
Philipp Dreyer
Dascha & Tomas Drobny
Erica Dubach Spiegler
Florence Dubergé
Andreas Dubler
Balthasar & Barbara Dubs
Balz & Karina Dubs
Basil Düby
Daniel Ducrey
Max Dudler
Winnie Duffin
Christoph Durban
Andreas & Kathrin Durisch
Ladina Durisch
Marco Durisch
Thomas Durisch
Andreas Dürr
Esther Dürst
Niklaus Dürst
Marco Duss
Marianne Dutli Derron
André & Michèle
Dutly-Guinand
Maciej Dworniak
James Dyer-Smith
Ferit Dzaferi

E
Martin Eberhard
Christoph Eberle
Daniel Eberle
Liliane Eberle
Markus Eberle
Martin & Rosmarie Ebner
Peter Ebnet
Claude Ebnöther
Philippe Echenard
Jan P. Eckert
Urs Niklaus Eckert
Adrian Edelmann
Adrian Eggenberger
Jakob Eggenberger
Andrea Egger
Marcel Egger
Urs & Hedy Egger
Patrick Eggler
Angelo Eggli
Fabienne Sophia Eggmann

Franz Egle
Markus Egli
Martin P. Egli
Hans Egloff
Markus U. Egloff
Reto Ehinger
Karel Ehmman
Franz & Ingrid
Ehrensperger
Oliver Ehrismann
Carl Ehrler
Remo Ehrlich
Stephan Ehram
Andreas Eichenberger
Didier Eichenberger
Peter Eichenberger
Daniel Eicher
Peter Eichinger
Mathias Eichmann
Christoph Eisenhut
Sophie Eisl
Hakan & Esra Elaldi
Jakob Elefant
Peter Eltschinger
Kathrin Enderli
Enzo & Maria Enea
Jim & Gaye Engel
Beat Engeler
Cecilia Enhörning
Matthias & Melanie
Eppenberger
Mathias Erdin
Naci Eren
Urs Erne
Brigitte Erni
Marc Erni
Andreas Ernst
Ernie Ernst
Manuela Ernst
Marcel Ernst
Stephan Erny
Hanspeter Erzinger
Niina Eschmann
Balthasar Eser
Peter Ess
Pierre Essig
Paul & Christa Esterhazy
Michèle Etienne
Jürg & Susanne Etter
Nic Ettinger
Daniel Eugster
Matthias Eugster
René Eugster
Markus A. Exer

F

Renzo Fagetti
Anne Fäh
Bettina Fahrni
Peter Fanconi
Heinz Fankhauser
Philipp Fankhauser
Daniele Faoro
Atilla Färber
Urs Fäs
Hanspeter Fässler
Stefan Fässler
Ursina Fausch
Andreas-Norbert
& Daniela Fay
Serge Fayet
Jerachmiej J. Feder
Adrian Fehlmann
Dominik Fehlmann
Terry Fehlmann
Beat Fehr
Lorenz Fehr
Stephan W. Feierabend
Eduard Feiss
Tamás Fekete
Patrick Felber
Josef Felder
& Werner Wildhaber
Dorothee Felix
Evelyne Felix
Marc Felix
Peter Felix
Rahel Felix
Katharina Fellinger
Beat Fellmann
Florian Fels
Peter Felser
Michael Ferber
Christopher Ferdinand
Francisco Fernandez
Francisco Ferrandiz
Aurelio & Adeline Ferrari
Ernesto Ferro
Elena R. Ferro Steigrad
Denise Fessler
Marco Feusi
Thomas Feyer
Marc Fezer
Doris Fiala & Armin Walpen
Meffi Fida
Peter & Daniela Fierz
Lars Fillmann
Riccardo & Yvonne Finini
Giancarlo Fiorio

Max Firtz	Peter Frei	Regula & Rolf Fuchs	Urs Geiger
Adrian Fischer	Reto Frei	Rolf Fuchs	Rafael Geiser
Andreas Fischer	Roland Frei	S. Fuchs	Roman Geiser
Brian & Evelyne Fischer	Urs Frei	Urs Fuchs	Karl Domenic Geissbühler
Claudia Fischer	Marc Freihofer	Arthur Füchslin	Mirko Gentina
Franz Fischer	Jürg Freimann	Peter Fuhrer	Katja Gentinetta
Leonard Fischer	Damian Freitag	Matthias Fülischer	Cédric A. George
Markus Fischer	Emil Freund	Beat Furrer	Thomas Geppelt
Raphael Fischer	Gian & Sonja Frey	Ivo & Esther Furrer	Andreas Gerber
Alois & Verena Fisler	Marc & Anuschka Frey	Maximilian Prinz zu Fürstenberg	Hermann Gerber
Sergio Fisler	Barbara Frey		Samuel Gerber
Werner Fisler	Corinne Frey-Oetiker		Vreni Gerhartz
René Fitz	Corinne Frey & Karin Luger	G	Marcel Gerig
Dennis Flachsmann	Daniela Frey & Sepp Nusko	Michael Gaam	Shelly & Susan Gering
Brenna M. Flaherty	Fritz Frey	Matthias Gabathuler	Renate Gerny
Kaspar M. Fleischmann	Mo Frey	Roger Gablinger	Reiner Geller
Meinrad Fleischmann	Olivier Frey	Thomas Gablinger	Roland Gfeller
Suzanne Fleury-Maag	Rainer-Marc Frey	Jochen Gabriel	Jasmin Ghandchi Schmid
René Flory	Roland Frey	Antonio & Cordelia Gabrieli	Carla Ghenzi
Benoit A. Fluck	Rudolf Frey	Manuel Gadiert	Maurizio Ghisleni
Marco Flückiger	Urs Frey	Davide C. & Beatrice Gai	Stefano Ghisleni
Corina Flühmann	Walter & Barbara Frey	Wolfgang Gamma	Sandro V. Gianella
Andrea Flükiger	Bruno Frick	Köbi Gantenbein	Emanuele Gianelli
Reto Flükiger	Jorge & Franziska Fricker	Thomas Gantert	Marzio Gianora
Beatrice Fluri	Sven Fricker	Andreas Gantner	Thomas & Andrea Giese
& Hermann Gerber	Margarete Friebe	Carlos Garcia	Reinhard Giger
Reto Flury	Stephan Frieden	Daniel Garcia	Annette Gigon
Patrick Follonier	Adrian Friedli	David Garcia	Rudolf Gilg
Hugo Fontana	Andreas Friedli	Jessica Garcia	Sandra Gille
Natale & Maria Foresti	Dominique Friedli	Yuberksy Garcia	Jacky Gillmann
Nico Form Zuellig	Jasmin Friedli	Rico Gartmann	André & Evelyne Ginesta
Marc Forster	Peter & Bettina Friedli	Samuel Gartmann	Claude & Denise Ginesta
Serge Forster	Peter & Kathrin Friedli	Reto A. Garzetti	Gianluca Gioia
Simon Forster	Anke & Jürgen Friedrich	Carlo Garzoni	& Sabrina Suma
Conny Franchi-Bachmann	Stephan Friedrich	Urs Gasche	Francesca Giovanelli
Luciano Franchini	Nicola Frigerio	Wilhella Gasche	Roberto Giovanoli
Renate Francioni	Yvonne Frischknecht	Querim Gashi	Christophe Girot
Christoph Franz	Simona Frisullo	Jeff Gasper	Christian & Sybille Gisi
Lory Franzen	Peter Fritsche	Peter Gasser	Jakob Gisiger
Franco Frattura	Walter Fritschi	Stefan Gasser	Markus Gisler
Roger & Pamela Freedman	Antonia Fritz	Mathias Gassmann	Thomas Gisler
Fabienne Frehner	Sandro Froelich	Michael Gassmann	Marco Giuliani
Gregor Frehner	Rainer W. Fröhlich	Frédéric Gastaldo	Roberto Giuralarocca
Thomas Frehner	Lea Fröscher	Graziella Gatta	Gian Luca Gizzi
André Frei	Patrick Frost	Urs P. Gauch	Ardian Gjeloshi
Andreas Frei	Florian Frotsche	Jay Gauer	Zef Gjeloshi
Beat & Esther Frei	Marco Früh	Christophe R. Gautier	Arthur Glanzmann
Christian Frei	Nina Früh	Corinne Gautier	Jürg Garner
Hans & Hermann Frei	Philipp Früh	Patrick & Maya Gautschi	Gil Glasenberg
Jack & Sonja Frei	Barend Fruithof	Elmar Gaydoul	Andreas Glas
Karl & Bruna Frei	Daniel Frutig	Philippe Gaydoul	Christof Glas
Marcel Frei	Philippe Frutiger	Simon Geylhaus	Dorothea Gleich
Maria Frei	Thomas Frutiger	Hanspeter Gehrre	Andreas Glenck
Markus Frei	Marius Fuchs	Eva Gehrig	Werner & Kathrin Glinz

Manfred Glöckler	René Grimm	Mike Gut	Aschi Hänni
Roland Gloor	Albert Grob	Michael Gutknecht	Cornelia Hannig
Danilo Glorieux	Alexander Grob	Thomas A. Gutzwiller	Marina Hannig
Ansgar Gmür	& Christine Bär	Christophe Guye	Christian Hansen
Patrick Gmür	Ivo Grob	Mike Guyer	Ralph & Eva Hansen
Oliver Gnehm	Kaspar Grob	Christian Gyger	Wilhelm Hansen
Daniel Gnepf	Matthias Grob	Stefan Gyr	Otto Happel
Ulrich Gnos	Walter M. Grob	Walter Gysel	& Michaela Weber
Dominique Nicolas Godat	Gabriella Grossenbacher	Andreas Gysi	Jürg Harburger
Rolf Gödl	Peter Grossenbacher	Bob Gysin	Ida Hardegger
Jost Goebel	Thomas Grossenbacher		Silvano Hardegger
Elke Goergens	Ueli Grossenbacher	H	Eckard Harke-Hug
Caroline Goetze	Martin Grossenbacher	Willi Haag	Robert & Brigitte Harmann
Christa Goetze	& Christoph Klein	Claudia Haas	Ute Hartjen
Irène-Vera Goldberg	Ursula Grossenbacher-	Moritz Häberling	Marcus Hartmann
Karin Goldinger	Wegmann	Viktor Häberling	Fredy Hasenmaile
Béatrice Gollong	Erhard F. Grossnigg	W. Jan Habersaat	Uta Hassler
Matteo Gonet	Franz-Josef Groth	Thomas Haberthuer	August Hatecke
Juan Gonzales	Andreas Gruber	Valerie Hackel	Joe Hättenschwiler
Jamie Gordon	Carlo Gruber	Rahel Haefeli	Stratos Hatzipanagiotidis
Petra Gössi	Fabian Gruber	Andreas Haeringer	& Anja Hilber
Conrad Gossweiler	Myrtha Gruber	Stephan & Christine	Alwin Haug
Dominik Gossweiler	Ueli & Barbara Grunder	Haeringer	Cornelius Haug
Hendrik Gottschlich	Urs & Aysen Grunder	Kurt Haerri	Hans Haug
Nellie Götz	Beatrice Grünig	Marc Häfeli	Christian Haupt
Thomas Götz	Armand Grüntuch	Regina Häfliger	David Hauptmann
Trudie Götz	Andrea Gschwend	Dieter Hafner	& Guido Hager
Tiziana Gouveia	Bruno Gschwind	Heinz A. Hafner	Raya Hauri
Bruno Graber	Ulrich Gschwind	Paul Hafner	Robert Hauri
Wolfhard Graetz	Oliver Guard	Adrian Hagenbach	Christian Haus
André & Samuel Graf	Philipp Guardia	Samuel Hager	Fredy Hausammann
Anja Graf	Ernst Gübeli	Cornelia Hagmann	Erich Häuselmann
Beat Graf	Sigi Gübeli	Daniel Haig	Andrea Hauser
Roland Graf	Kurt & Monika Gubler	Naomi Hajnos	Fritz & Theres Hauser
Werner & Franca Graf	Stefan Gubser	Nikolaus Miklos Hajnos	Thomas Hauser
Karen Gräfensteiner	Adolf Gucker	Wilhelm Haller	Walter Häusermann
Andreas Granella	Christoph Gucker	von Hallerstein	Florian Hausherr
Ragnar Granelli	Fabio Guerra	Balz Halter	Philippe Haussener
Fulvia Granello	Nicolas Guex	Werner & Elisabeth Halter	Urs R. & Evelyne Haussener
Rolf Grass	David Gugelmann	Nikolaus Hamburger	Yvonne Häussler
Gregor & Heike Greber	Alex Guggenheim	Welf Hamer	Florian Haussmann
Luigina Greco	Oliver & Åsa Guggenheim	Michael Hamm	Trix Haussmann-Högl
Francis J. Greenburger	Roland Guggenheim	Felix & Caroline Hammer	Andreas Hauswirth
Steven Jeffrey	Ruedi Guggenheim	Thomas Hammer	Sandra Hautle-Illi
& Martha Greenwald	Jürg Guggisberg	Urs & Ilona Hammer-Lee	Daniela Hediger
Peter & Teresa Grete	Jean Gügler	Roman Hämmerle	Remo & Liliane
Ulrich & Theres Grete	Katrin Gügler	Andreas & Verena Hämmerli	Hediger-Spescha
Marco Greter	Thomas Gugler	Thomas Hämmerli	Stephan Heé
Urs & Chantal Greuter	Werner Guidi	Michael Hanak	Elsbeth Heer
Urs Gribi	Bernard Guillelmon	Werner Handschin	Greet Heer
Daniel Grieder	Johanna Guizzetti	Thomas G. Hangartner	Felix Hegetschweiler
Howard Griffiths	Ajit Gulabchand	Philipp Hänggi	Stefan Heggli
Andreas Grimm	Murat Güngör	Roman Hänggi	Immanuel Hegnauer
Asta Grimm-Jacobs	Hans & Trudy Gut	Sigrid Hanke	Lorenz & Vera Heim

Philip Heimann	Markus Hilty	Andreas & Christine	Robin Hull
Werner Heimann	Steven Himmelsbach	Holzer-Bär	Peter Huls
Martin Heinemann	Nils Hinden	Sebastian Holzhausen	Bertil Hult
Thomas Heiniger	Kevin Hinder	Rosmarie Holzinger-	Georg Humbel
Ralph & Cornelia Heins	Götz Hinrichsen	Schultheiss	Marius Humbel
Mirco Helbling	Alex Hintermüller	Thomas Holzinger	Roland Humm
Thomas Held & Heidi Mattes	Hansi Hinterseer	Johannes Holzmeister	Urs-Peter Humm
André Helfenstein	Sandra Hinton	Andreas Homoki	Konrad Hummler
David Helfenstein	Martin Hirs	Mark Honauer	Marc & Eliane Hünerrwadel
Elias Helfenstein	Nicolas Hirschi	Andreas Honegger	Jenny & Heinz Hunkeler
Daniel Heller	Carl W. Hirschmann	Jürg Honegger	Pascal Hunkeler
Roberto Hellmich	Michael Andrea Hirschmann	Lars Honegger	Ines Hunziker
Aurelia Hemmeler	Pia Hirschmann	Roderick Hönig	Richard Hunziker
Janka Hemmen	Thomas Hirsiger	Milva Hoogstraal	Willy Hüppi
Petra Hemmi	Aloys Hirzel	Birgit Hoppe	Silvan Hürlimann
Roger Hennig	Bruno Hobi	René Hoppeler	Peter & Kita Hürzeler
Alex Hensel	Tobias Hoby	David Horák	Urs Huser
Annelies Hensel	Maya Hochreutener	Jochen Hörger	Michele Huser-Dougoud
Hannes Henz	& Ariane Wechsler	Georg Horka	Martin Husi
Stefan Hepp	Andreas Hochstrasser	Oliver Horlacher	Barbara Huwiler
Christian Herdeg	Matthias Hochstrasser	Arthur & Judith Horovitz	Andreas Hwang
Cedric Heri	Beat Hodel	Martin Horvat	Regula Hwang Koller
Erwin W. Heri	Beni Hodel	Gianluca Hossmann	
Monica Herranz	Thomas Hodel	Jeanine Hostettler-Körner	I
Iela Herrling	Ursula Hodel	Fabian Hotz	Alessandro Ianeselli
& Adrian Heusser	Fritz Hofer	Klaus Hotz	Franco Iapello
Paul L. & Loretta Herring	Karin Hofer	Nadja Hotz	Georg Igloi
Michael Herrmann	Martin Hofer	Peter Hotz	Pascal Ihle
Peter & Evelyn Herrmann	Christian P. Hoffmann	Romain Houairi	Benjamin Imhof
Ralf Herrmann	Frank M. & Viviane Hofmann	Dirk & Natalja Hoving	Ernst Immer
Eduard Herth	Harry Hofmann	Roland Howald	Marco & Irene
Gérald & Isabelle Herz	Jakob Markus Hofmann	Stephan Howeg	Imoberdorf
Albert Herzog	Jürg & Christl Hofmann	Rumen & Isabelle Hranov	Daniel Imwinkelried
Andrea Herzog Lusa	Madlen Hofmann	Beat Hubacher	Doris Inauen
Eva Herzog	Ruth E. Hofmann	Felix Huber	Ernst Inderbitzin
Jakob Herzog	Sabine Hofmann	Heinz Huber	Andreas Ingold
Peter Herzog	Werner Hofmann	Marcello Huber	Urs Albert Ingold
Roger Herzog	Ingrid Hofstetter-Hartmann	Lukas Huber	Costa Ipsaryaris
Thomas Herzog	Alfred Hog	Marius Huber	Gleb Irovich
& Carola von Kotze	Kurt Hog	Nick Huber	Ilya Irovich
Annick Hess	Alicia Höhener	Ursula Huber	Lev Irovich
Hans Hess	Matthias Höhener	Vivienne Hubler	Gaetano Iripinio
Hans-Peter Hess	Christian Hohl	Dario Hubli	Patrick Isch
Hermann Hess	Peter Hohlbein	Gerhard Hudej	Regula Iseli
Martin Hess	Hans R. Holdener	Matthias Huenerwadel	Roland Iseli
Günter & Petra Heuberger	Jasmin Elena Holdener	Christine Hug	René W. Isenschmid
Corinna Heye	Wendy Holdener	Gitti Hug	Armin Isler
Astrid Heymann	Willi Holdener	Marcel Hug	Dominik Isler
Giulietta Hidalgo	Ruedi & Gaby	Matthias Hug	Marlise Isler
Martin Hilb	Holdener-Fähndrich	Rudolf W. Hug	Peter Isler
Stefan Andreas Hilber	Hugo Holenstein	Markus Hugentobler	Rudolf & Simona Isler
Philipp Hildebrand	Patrizia Holenstein	Lukas Huggenberger	Ruedi Isler
Hans Georg Hildebrandt	Alice Hollenstein	Mark Huggler	Bob Israel
Peter Hilfiker	Roman Hollenstein	Louis & Candice A. Hughes	Mirjam Artho Issler

Herbert Item	Beat & Anja Joos	Christian Kaufmann	Peter Kilchmann
Andres Iten	Frank Joos	Florian Kaufmann	Markus Killer
Sandra Iten	Benno Jörg	Heinz Kaufmann	Martin Killias
Silvia Iten	Heidi Jörimann	Martin Kaufmann	Andreas Kirstein
Manuel Itten	Ellen Jorisch-Wissink	Philippe Kaufmann	Andrew Kiser
	Anna Joss	Reto Kaufmann	Tamas Kiss
J	Roland & Monique Jost	Rolf Kaufmann	Irina Kisseloff
James Jackman	Gian Reto Josty	Robert Keats	Daniel Kissling
Stav Jacobi	Ivan Jovanic	Thomas Keckeis	Tobias Kistner
Frederik Jacobs	Jürg Judin	& Gischi Donatsch	Gorana & Martin
Renata J. Jacobs	Jana Jugel	Bernadette Kedro-Monnet	Klaas-Markovic
W. Jens Jacobs	Jean-Marc Jung	Dimitrios Kefalas	Stefan Klaiber
Martin Jaeger	Thomas Jung	Daniel Kehl	Gerhard Kläsi
André Jaeggi	Patrick Jungkind	Oliver Kehl	Annaliese Klein
Peter Jaeggi	Bertrand Jungo	Stephan & Andrea Kehrl	Monika Kläui
Franz Jäger	Michelle Just	Thomy & Karin	Ursina Klein
Karl & Max Jäger		Kehrl-Biedermann	Hans Ulrich Kleiner
Matthias Jäger	K	Josef Keiser	Ria Klenk
Max Jäger	Atossa Kacerovsky-Meier	Remo Keist	Marc Klingelfuss
Mischa Jäggi	Daniel & Claudia Kaczynski	Markus Kellenberger	Patricia Klingler
Peter Jäggi	Patrick Kaczynski	Matthias Kellenberger	René Klingler
Daniel R. Jagmetti	Mido Kader	Thomas Kellenberger	Beat Klöti
Thomas Jahn	Guido Kaeser	Adrian Keller	Wolfgang Kluge
Wiebke Jahncke	Masaru Kaga	Andreas G. Keller	Timo Knak
David Jakob	Cyril Kägi	Andreas W. & Charlotte Keller	Urs Knapp
Walter Jakob	Markus & Marianne Kägi	Bettina Keller	Markus Knauss
Jörg Janser	Beat Kähli	& Ernst Schiess	Cyril Knecht
Roger Patton Janssen	Christian Kaindl	Ernst Keller	Roman Knecht
Michael Jaus	Waldemar Kaiser	Felix Carl Keller	Thomas Knecht
Vanessa Jeannet	David M. Kalberer	Hans-Peter Keller	Lars Knechtenhofer
Martin Jedlitschka	Hannisepp Kalberer	& Ester Doubs	René Knechtle
Reto Jegen	Martin M. Kalff	Hans Ueli Keller	Rolf Knell
Monika Jegerlehner	Peter Kalff	Paul Keller	Ulrich Knellwolf
Pia Jehle-Degiacomi	Tasso Kalfopoulos	Robert Keller	Patrik Kneubühl
Markus Jeker	Adrian Kälin	Thomas Keller	Stefan Kneubühler
Jovan Jelovac	Christian H. Kälin	Ueli Keller	Ueli Kneubühler
Reto Jenal	Urs A. & Monique Kälin	Urs & Denise Keller	Matthias Knill
Dominik Jenni	Daniel Kallay	Kuno Kennel	Manfred Knof
Alain Jenny	Daniel Kalt	Ulrich Kerber	Felix Knöpfel
Alex Jenny	Prisca Kaltenmark	Patrik Kerler	Barbara Knuchel
Christian Jott Jenny	Brigitt Kamber	Stephan Kern	Peter & Maria Knup
Daniel Jenny	Gaëtan Kameni	Kenneth & Theresa Kerpen	Paul Knüsel
Dieter Jenny	Michael Kämpf	Klaus Kesselring	Colin Knutti
Urs Jenny	Brian Kampwirth	Felix Kessler	Henning Koch
Martina Jenzer	Peter Kappeler	Martin Kessler	Jörg Koch
Lisette Jetzer	René Kappeler	Remo Kessler	Stephanie Koch
Judith Jllien	Christian Kappelhoff	Thomas Kessler	Paul J. Koch-Reutlinger
Alexis Joannou	Siccard Käppeli	Lorenzo Kettmeir	Willy & Heidi
Christoph Jockers	Darius Karasiewicz	Ahmet & Bianca Keyman	Koch-Spielmann
Peter Bugge Johansen	Hans Karpf	Melih & Zeynep Keyman	Reto Koenig
Urs Jöhl	Beat Käser	Mischa Khakshouri	Jacqueline Koepfer
Andy Johnson	Günter Käser	Walter & Daphne Kielholz	Carsten Koerl
Ruth Johnson-Illi	Philipp Käser	Hannes & Annette Kienle	Ruth & David Koetser
Alexander E. Jonesco	Hanspeter & Maria Kaspar	Stephan Kiesel	Roland Köfer

Hans Kögel	Rolf Krummenacher	L	Sue Ledermann
Christa Kohlberg	Martin Krupp	Gianni La Russa	Thomas Ledermann
David Kohler	Silvia Kübler	Patrick Laager	Werner & Vreni Ledermann
Ulrich & Verena Kohli	Andrej Kübli	Ilias & Regina Läber	Erhard Lee
Simone Köhli Müller	Urs D. Kubli	Gisela Lacher	Barbara Leemann
Sonja Kohn	Ursina Kubli	Hans-Peter Lacher	Eduardo Leemann
Patricia Kollbrunner	Marcel Kucher	Markus Lackner	Filippo Leggio
Winnie E. Kollbrunner	Renate Kucher	Dominique Läderach	Salvatore Leggio
Daniel Kölle	Walter Kuen	Louis Lagler	Alexander Lehmann
Beat Koller	Beat Kuhn	Heinrich Lammer	Peter Lehmann
Brigitte Koller	Reto Kuhn	Reto & Anni Lampart	Philipp Lehmann
Cyril & Corinne Koller	Roger Kuhn	Frank Lampert	Werner Lehmann
Madeleine Koller	Martin & Rebecca Kull	Vittorio Magnago	Beat & Ingrid Lehmann-Horn
Michèle Koller	Hanspeter Kümmin	Lampugnani	Dieter H. Lehner
Pierre Koller	Michael D. Kümmin	Gery & Anna Landert	Andrea Lehrer
Thomas Kollhopp	Werner & Vicky	Severina Landert	Remo Leibundgut
Balz König	Kummer	Urs Landolf	Chris & Cayla Leidy
Christian König	Gilbert Kump	Elsbeth Landolt	Willi Leimer
Axel Konjack	Beat & Nicole Kündig	Fredi Landolt	Albert & Monika Leiser
Antoine Konrad	Franz Küng	Konrad Landolt	Alan Leith
Marcel Konrad	Gebi Küng	Tobias Landolt	Jorge Paulo Lemann
Denis Kopitsis	Martin Küng	Andreas Lang	Bernd Lembcke
Roger Köppel	Urs Küng	Francis D. Lang	Florian Lemberger
Rudolf Koradi	Johann Künstler	Nadja Lang	Toni Lengen
Manuel Kormann	Beat Kunz	Elisabeth Läng	Thomas Lenz
Ulrich & Chantal Körner	Heinz Kunz	Erica Lange	Manuela Leonhard
Joe Kornfein	Paula Kunz	Hilary Langen	Sandy Leonhardt
Beat Kornmaier	Roger Kunz	Pieter & Graziella Langloh	Martin Lepper
Urs Koster	Valeria Kunz	Katinka Langloh	Reto Lerch
Zinon Koumbarakis	Adrian Künzi	& Henri Fournichot	Johannes Lermann
Jovanka Kovacevic	Dominique Künzler	Nicholas Lanig	Andreas Leu
Gigi & Andrea Kracht	Patrick Künzler	Annabelle Lanig	Christian Leuner
Joël Krähenbühl	Robert Künzler	& Markus Scholtka	Daniel Leupi
Anita Kramer	Simon Künzler	Patrik Lanter	Filippo Leutenegger
Christian Kramer	Evelina Künzli	Felix Latzel	Jürg & Monica
Eric & Nathalie Kramer	Sara Künzli	Daniel Laubi	Leutenegger-Bär
Josef Kramer	Thomas Künzli	Matthias Läubli	Kristian Leuthold
Lukas Kramer	Florian Kuprecht	Julia Lauffer	Ivan & Sheela Levy
Simon Kramer	Adrian Kurath	Urs Lauffer	Jonathan Levy
Carmen Krapf	Peter Kuratli	Bernhard Lauper	Walburga Liebster Reber
Paul Krasker	Tanja Kuriger	Frederik Lautenschlager	August Liedl
Christoph Kratzer	David & Mylène	Robert Lebrecht	Dirk Lienemann
Reto Krauer	Kurmann	André B. & Sandra N. Leder	Jörg Lienert
Curt Krause	Urs Kurth	Elmar Ledergerber	Franz Lienhardt
Martin Krause	Jürg Küry	Anna Ledermann	Anita Limburg
Stephanie Kremser	Bruno Kurz	Daniel Ledermann	Thomas R. Limburg
Lutz A. Krepper	Daniel Kurz	Erwin & Margrit Ledermann	Anita Limburg-Rüegg
Elsbeth Kretz	René & Monika Kurz	Heidy Ledermann	Britta Limper
Maja Kretz	René Kuster	Marc & Jennifer Ledermann	Elisabeth Lindauer
Verena Krippel	Anne Kustermann	Nicole Ledermann	Peter Lindegger
Giulietta Kristinsson	Lucas F. Kuttler	Peter & Barbara Ledermann	Ramona Lindenmann
Verena Kronenberg	Dagmar Kutzer-Friedl	Pesche & Brigit Ledermann	Simon Lindhuber
Yannick Krumdieck	Vladimir Kuznetsov	Robert Ledermann	Lena M. Lindner
Peter Krummenacher	Edith Kyburz	Ruedi Ledermann	Marcus G. Lindner

Rodolfo Lindner	Dieter Mader	Anne Mayer	Micha Menzi
Thomas & Verena Link	Jakob Mäder	& Beat Meyerstein	Georg Merki
Angela Linsi	Philip Maechler	Ulrich B. Mayer	Frank Merki
Walter Linsi	Andrea Magel	Lucie Mazenauer	Jeanette Merki
Vitali & Valeria Lipanov	Georg & Petra Magg	Sara McCann	Alain Merkli
Ercy Claudia Lippmann	Carlo & Magrit Magri	Joe McHugh	André Merz
Katharina & Karl Lips	Shahid Mahmood	Daniel Medina	Marianne Merz
Kristina Elena Lips	Christina Maier	Markus Meienberg	Gaby Merzbacher-Mayer
& Maurice Moor	Rolf Mainberger	Andreas Meier	Joël Mesot
Heinz C. Litscher	Massimo Mancinone	Arnold & Melanie Meier	Karin & Beat Messerer
Remo Lobsiger	Antonello Mancosu	Beat Meier	Michael & Olivia
Kurt & Heidi Locher	Christina Mandelli	Bettina Meier Bickel	& Pascale Wiedemann
Benedikt Loderer	Massimo Maniglio	Charles Meier	Georg Metger
Pendo S. Löfgren	Eugen Mannhart	Diego Meier	Marc Mettauer
Thomas Loher	Vincenz Manser	Dieter & Monique Meier	Daniel Mettler
Franco Louiduce	Roland C. & Danielle Manuel	Erich Meier	& Pascale Wiedemann
Lavinia Louiduce	Felix Manz	Ernst & Susi Meier	Lukas Mettler
Alexis Lombard	Ljuba Manz & Marco Conte	Jürg Meier	Markus Mettler
Yves & Carol Lombard	Markus Manz	Lucas Meier	Peter Mettler
Toni & Ornella Lopardo	Cesar Manzano	Marcel Meier	Kathryn Metzger
Simona Loretz	Elisabeth Marazzi	Markus Meier	Beat Metzler
Christina Louis	Renato Marazzi	Martin Meier	Claudia Metzler-Imholz
Dario Lüdi	Tino M. Margadant	Medard Meier	Anja Meyer
Bernhard Max Ludwig	Claudio Mariani	Monika Meier	Felicitas Meyer
Jürg Luginbühl	Domenico Marinaro	Peter Meier-Kopp	Frank A. Meyer
Thomas Luginbühl	Hans-Peter Mark	Robert Meier	Jürg Meyer
Steffen Lukesch	Hansueli Märki	Roger Meier	Maren Meyer
Jodi & Holden J. Luntz	Ruth Märki	Ruth Meier-Bruhlin	Martin Meyer
Andrea Lupi	Alexander Markovic	Sandra Meier	Sabine Meyer
Adrian Lüscher	Arzu Markwalder	Sarah Meier-Bieri	Thomas & Bettina
Beatrice Lüscher-Stucky	Clementine Marling-Roberts	Silvan G.-R. Meier	Meyer-Müller
Hanspeter Lüscher	Jürg & Raquel Marquard	Thomas & Doris Meier	Urs Meyer
Hubert Lüscher	Andrea Martel	Urs Meier	Beat & Annelyn Meyerstein
Kurt Lüscher	Kathrin Martelli	Werner & Gianna	Janine Meyerstein
Markus Lüscher	Renato Martellosio	Meier-Cavaliere	Sandro Mezzi
Selita & Dieter Lüscher	& Sonja Riva	Yan Mey Meier	Adrian Michael
Thomas F. Lüscher	Min Li Marti	Urs Meile	Carsten Michaelis
Peter F. Lustenberger	Simon Marti	Irma Meili	Herbert Michel
Robin Lustenberger	Sophia Marti	Martin Meili	Simon Michel
Thomas Lustenberger	Alex Martinovits	Raffael Meili	Thomas Michel
Adrian Lüthi	Leone Marzotto	Yves Meili	Wolfgang Michel
Barbara Lüthi	Carsten Maschmeyer	Alfred Meili	Fotios Michos
Beat Lüthi	Peter Christian Mathis	& Dorothee Ulrich	Lutz Mieschke
Regula & Aurel Lüthi-Hefli	Martin Mathys	Eva-Maria Meir	Gordana Mijuk
Michael Lüthy	Sibyl Matter	Benjamin Meirich	Thomas Mika
Ruedi Lüthy	Thomas Matter	Hans-Ulrich Meister	Slobodan Mikac
M	René Mattmann	Maya & Beat Meister	Peter J. Mikutta
Jessica Mabrouk	Corine Mauch	Jürg Meisterhans	Pasquale Milione
Salvatore Giovanni	Ernst Maurer	Giuseppe Melileo	Felix Minder
Maccarrone	Jürg & Daniela Maurer	Daniel Melliger	Julius Minder
Jiri Mach	Sven Maurer	Hussein Memer	Andreas J. Minor
Peter Mächler	Felix J. May	Dani Ménard	Gianna Mischol
Stefan & Beatrice Mächler	Jürg & Senta Maybach	Danilo Menegotto	Daniela Mitidieri
	Ueli & Rosmarie Mayer	Sacha Menz	Adrian & Bianca Mladenov

Miro & Galina Mladenov
Gerhard Moergeli
Roland & Claudia
Möhrle-Cortesi
Michel Molinari
Hauke Möller
Monika Molnar
Alfredo & Barbara Monaco
Alexandra Monteiro
Edith Moos
Kurt Moosmann
Britt Moran
Ulrich Mörgeli
Ismet Morina
Marco Moschin
Fred C. Moser
Markus & Judith Moser
Marlise Moser-Aeberli
Thomas Moser
Caroline Mosimann
Nicolas Mosimann
Francesco Mottini
Giuseppe Mozzicato
Janet Ann
Müdespacher-Oliver
Daniel R. Mueller
Philippe Mueller
Christian C. Muggli
Urs & Marlis Mühlebach
Lukas & Dorothea
Mühlemann
Henri Muhr
Nick Mulder
Alex Müller
Alfred Müller
Andreas Müller
Armin Müller
Bettina Müller Muggler
Bruno & Johanna Müller
Christoph M. & Sibylla
Müller
Claudio Müller
Daniel Müller
Egon Müller
Felix E. Müller
George & Annina
Müller-Bodmer
Giorgio Müller
Hans-Ulrich Müller
Heinz Müller
Jörg Müller-Ganz
Jürg Müller
Jürg P. Müller
& Stephanie Merkli

Luka Müller-Studer
Maria Müller-Güttinger
& Peter Hohlbein
Martin Müller
Michael Müller
Miriam Müller
Moritz Müller
& Alessandra Uhlmann
Nico Müller
Nicolas Müller & Lea Dudzik
Olivier Müller
Rahel Müller
Richard A. & Satu Müller
Ruth & Peter E. Müller
Stefan Müller
Thomas Müller
Urs B. Müller
Werner Müller
Wolfgang Müller
Lars Mülli
Raphael & Prisca Mullis
Yonas Mulugeta
Daniel Muntwyler
Roland A. Munz
Viviana Munz
Martin A. Murbach
Adrian Murer
N
Ralf J. Nadler
Andreas Naef
David Naef
Iris Naef
Richard & Gabi Nahmani
Theodor Näscher
Kathrin Nascimento
Marcello Nasso
Urs A. Nater
André Nauer
Willy A. Nauer
André Naville
Harald Nedwed
Jörg & Isabelle Neef
Martin Nef
Hanspeter Neff
Martin Neff
Achille Negri
Manuel Neiss
Joy Neri-Preiss
Fredri Nessensohn
Benjamin & Sarah Neufeld
Peter & Elisabeth Neufeld
Ronald & Ariane Neufeld
Christina Neuhaus

Maik Neuhaus
Martin Neukom
Andreas Neumann
Claudia Neun
Iris Nick
Linda M. Nicolai-Kubler
Terry Niederer
Thomas Niedermann
John Nieporte
Mario Nievera
Beat Nievergelt
Ortrud Nigg
Lars Niggemann
Pietro Nigro
Mike Niklaus
Daniel Nipkow
Patrick A. Nock
Monika Noel-Suter
Michel & Laura Nogatsch
Roger & Yvetta Nogatsch
Benjamin Noldin
Flurin Noldin
Brigitte Noll
Matthias Nolte
Michael Nordin
Francis Nordmann
Monika & Mario Noser
Roger Noser
Alexander Notter
Brigitta Notter
Urs W. Notter
Robert Nowikovsky
Francesco Nucera
Klauspeter Nüesch
Patrick M. M. Nuffer
Jon Nuotclà
Markus Nussbaum
André Nussbaumer
Joachim Nussbaumer
Reto Nutt
Matthias Nyfeler
O
Robert & Christa Ober
Roland Oberhauser
Urs Oberholzer
Stefan Obrenovic
Gabriele Obrist
Helene Obrist
Tayfun Ocak
Beat Ochsner
Katharina Ochsner
Philippe Oddo
André Odermatt

Ernst & Marisa Odermatt
Meinrad & Elisabetta
Odermatt
Christopher & Caroline
Oechsle
Marta Oechsli
Brigitte Oederlin
Heinz Peter Oeschger
Patrick & Nathalie Oeschger
Daniel Ofner
Fabienne Ohnsorg
Oibell
José Manuel & Joanne Oliver
Birgitte Olsen
Nicolas Oltramare
John Quinton O'Mara
Bruno Felix Oppenheim
Deniz G. Orga
Daniel & Margrit Orlow
Vladislav Osipov
Michael Osswald
Lukas Osterwalder
Simon Osterwalder
Vanessa Ott
Oliver Ouboter
Patricia E. Ouboter

P

Al Paas
Ganesh Packiyarajah
Oliver Paco
Paul Martin Padrutt
Claudio Paganini
Hans Vanja Palmers
Edgar H. Paltzer
Reto & Gabriela Panchaud
Tino Pandiani
Peter Pantucek
Boris Parolini
Rita Parrucchieri
Martino Pasquariello
Marco Patusi
Alfred Paul
Heinz Pauli
Ramon Pauli
Thorsten Pauli
Michel Péclard
Cornelia Pedrazzini
Massimo Pedrazzini
Veronica & Kirk Pedro-
Alexander
Davor Pekic
Fabio Pelli
Mauro Pera

Patrice & Cristine Perche	Annica Anna Pohl	Mario & Evelyn Razzanelli	Nina Valérie Rinderknecht
Gionni Perri	Bernd R. Pöhlmann	Kristina Rebsamen	Max Rindlisbacher
Guido Persterer	Ralph Pöhner	Claudio Redaelli	Michael Paul E. Ringier
Daniel Pesca	Marc A. Pointet	Martin Redmann	Barbara Risse
Simona Pesetti	Giuseppe Polacci	André Rees	Adriano Ristagno
Andreas Pestalozzi	Rosa Polacci	Laura Regazzoni	Andreas Ritter
Manuel Pestalozzi	Renato Polentarutti	Mario Regli	Eric Ritter
Christoph & Claudia Pestalozzi-Welbe	Daniele Polimeno	Ulrich Regli	Marx Ritter
Heinz Peter	Jerry & Jamie Barry Politzer	Rayko Rehnhagen	Kurt Ritz
Lorenz Peter	Christian Polke	Markus Reich	Laurent Rivier
Tina Peter	Alexandra Pollard	Donald Reichenbach	Philippe Rochat
Reto Peterhans	Julian Pollina	Andreas Reichlin	Andrea Mattias Roder
Jan Peters	Anna Ponte	Beat F. Reichmuth	Hanna Anni Roder
Xavier Petrignani	Reto Portmann	Christof Reichmuth	Catia Rodrigues
Peter Petrin	Stefan Portmann	Karl & Marlis Reichmuth	Gabriele D. Rödter
Lorenzo Petrò	Marc Possa	Tobias Reichmuth	Filip Roegies
Vinko & Marijana Petrovic-Sesar	Alexandre Pouly	Claude Reinhardt	Corina Roeleven-Meister
Peter Petschek	Duri Prader	Jack Reinhardt	Rolf-Peter Roemer
Andreas Pettenhofer	Francesca Prader	Sophie Reinhardt	Siro Roesch
Dario & Sarah Pfammatter	Oliver Prange	Franz Reinthaler	Marco Roffi
Matthias Pfeiffer	Matthias C. E. Preiswerk	Tim Reinthaler	Michael Rogenmoser
Mischa Pfenninger	Arđian Prenaj	Werner & Lisa Rellstab	Thomas Rogg
Karl Pfiffner	Tomas & Alexandra Prenosil	Daniel Rempfler	André Rogger
Michael D. Pfiffner	Steve Presson	Erika Rengel	Celestin Rohrer
Peter Pfiffner	Daniel Previdoli	Ernst Reutimann	Hans-Peter Rohner
Gerhard Pfister	Ulrich Prien	Thomas Reutter	Philipp Rohner
Stefan Pfister & Christina Ito	Evgenia Pronina	Josephine Reveman	Urs Rohner
David Pfrommer & Christina McDaniel	Theodor Prümml	Esther Rhomberg	Philippe & Lisa Rohr
Mark & Kristina Pickard	Martin Puppel	Franz Rhomberg	Beatrice Rohrbach-Mahler
Janine Pickel-Rupper	Q	Hanspeter Rhyner	Beat Rohrer
Marc Pictet	Heimo Quaderer	Samuel Rhyner	Natalie Rohrer
Alexander Pieper	R	Martina Ricardi	Sue Rohrer & Francesco Kunz
Michael & Emmy Lou Pieper	Fredy Raas	Giulia-Anne Ricci	Sebastian Röhrich
Nina Pieper	Orlando Rabaglio	Marina Richards	Steven & Selina Rojas-Simmen
Moreno Pinelli	Rainer Raddatz	Felix Richner	Cornelia Romang
Christine & Wolfgang Piontek Meister	Roland Raderschall	Gabriele Richner	Bruno Romano
Harry & Silvia Piot	Pietro Radicioni	Sergej Rickenbacher	Sonia Romano
Raymond Piot	Marc Raess	Jürg Rickenmann	Franz Romero
Günther Pipp	Werner Rafflenbeul	Karl Heinz & Gaby Riedle	Susan Rominger-Egli
Robert Plantak	Reza Rafi	Patrick Rieffel	Vittorio Roncoroni
Irmgard Planzer	Paul & Christine Rambert	Thomas O. Rieffel	Stefan Roost
Ruth Planzer	Corrado Rampini	Nieves Riegg-Gotanegra	Andreas Rösch & Lina Villiger
Fleur Platow	Carlo & Karin Rampone	Gabriela & Hans-Michael Riemer	Peter Rosenberger
Christian Plessl	Corinne Ramseier	Max Rieser	Lara Rosenblatt
Nadine Pletscher	Thomas Ramseier	Armando Rietschi	Edith Rosenegger
Adrian Plüer	Cyrill M. Ranft	Teo Rigas	Eleni Rossalidis
Daniel Plüer	Simone Rangosch	Barbara Rigassi	Beatrice Rossi & Roger Nussbaumer
Heiner Plüer	Fabio Ranieri	Peter Rigg	Gian A. Rossi
Iouri Podladtchikov	Felix Rapold	Thomas Rihm & Eleonore von Grafenried	Luana Rossi
	Georg & Barbara Rauber	Piero D. Rimoldi	Marianna Rossi
	Madeleine Raue	Thomas & Andrea Rinderknecht	Pascale Rossi-Strub
	Beat Rauss		

Max Rössler	Stefan Rüttimann	Peter & Annabella	Michael Schiltknecht
Rainer Roten	Gregor A. Rutz	Schälchli-Cuniberti	Christian & Camilla
Andreas Roth	Reto Rutz	Thomas & Simone	Schindler
Hans-Rudolf Roth	Manuel Rybach	Schälchlin-Frank	Carmen Schirm
Markus Roth	Hanna Rychener Kistler	Jean-Marc Schaller	Rolf Schlagenhaut
Stefan Roth	Heinz & Sonja Ryffel	Remo Schällibaum	Patrik Schlageter
Thomas Roth	Samuel Ryhner	Roland R. Schällibaum	Cécile Schläpfer
Beat Rothen	Christoph Ryter	Werner Schällibaum	& Daniel Luigjes
Birgit Rothen		Richard Schambeck	Jörg Schläpfer
Peter Rothenbühler	S	Eva Schäppi	Hansruedi Schläppi
Alessia & Reuben	Sevket Sabanci	Daniel Schär	Hans Walter
Rothermund-Stamm	Alberto Sabbadini	Thomas Schär	& Monika Schlatter
Mathias Röthlin	Bruno & Bettina Sacher	Caspar Schärer	Patrick Schlatter
Jörg Röthlisberger	Valeria Sager	Erich Schärer	Marco & Nicole Schlatter-Gut
Jürg Röthlisberger	Peter Sahli	Felix Schärer	Eric & Rhizlane Schlegel
Charles & Anuschka Roulet	Karim Sahaoui	Salomon Schärer	Marcel Schlegel
Dominic Roulet	Maria Sala	Gilbert (Gil) Scharf	Walter Schlegel
Nadine Roulet	Michèle Sallenbach	Andrin Schärli	Charlotte Schlieper-Vygen
Patrick Roulet	Hansjörg Salm	David & Elena Schärli	Johann & Miriam Schlieper
Marcel Rova	Andrea Salvatori	Gerda Schaub	Robert & Cristina
Alex Rübel	Marco Salvi	Peter & Sabine Schaub	Schlup-Mityko
Uli Rubner	Christine Salzmann	Theo Schaub	Franz Schmadl
Andreas Ruch	Daniel Salzmann	Roger Schawinski	Alain Schmid
Hans-Jörg Ruch	Peter Sami	Martha Scheiber	Andreas & Françoise Schmid
Rudolf Ruch	Berndt Samsinger	Marcel Scheidegger	Anu Schmid-Kundra
Franz Ruckstuhl	Peter Sander	Herbert J. Scheidt	Beat Schmid
Wolfgang Ruckstuhl	Stefan Sander	Daniel Scheifele	Christian Schmid
Claudio Rudolf	Maria Santiago	Dieter & Brigitte V. Scheiff	Eduard Schmid
Stefan Ruedlinger	Claudio Sapatelli	Daniel Scheitlin	Emilie Schmid-Tröndle
Michael Rüegg	Gian & Erica Saratz	Patrik Schellenbauer	Friederike Schmid
Johannes Rüegg-Stürm	Evgenia Sato	Carol Schelling	Heinrich Schmid
Myrtha Rüegger	Galina Sato	Jan Schelling	Jules Schmid
Brigitte Ruetsch	Jan Sauber	Doris Schelling-Ledermann	Lukas Schmid
Dieter Ruf	Jürg Sauber	Stephan Walter Schelling	Marcel Schmid
Hans-Jürg Rufener	Ronald W. Sausser	Adrian Schenker	Markus Schmid
Anne Rüffer	Bernhard Sauter	Constantin P.E. Schenker	& Jasmin Ghandchi
Raoul Ruffiner	& Anja Weidmann	Max & Susy Scherler	Michael Schmid
Lars Ruge	Dominik Sauter	Stefan Scherler	Peter Schmid
Ivan Ruggiero	Samih Sawiris	Anton & Irène Scherrer	Roland Schmid
Wolfgang Rührl	Taya & Tara Sawiris	Béatrice & Konrad Scherrer	Romano Schmid
Bernhard Ruhstaller	Eliane J. Saxena	Giorgio Scherrer	Rudolf Schmid
Armin Ruoss	Beat Saxer	Michael & Cheryl Scherrer	Simon Schmid
Reto Thomas Ruoss	Gabriela Saxer	Urs Scherrer	Simone Schmid
Roland M. Rupp	Guido Saxer	Alex Schibli	Stefan Schmid
Sandro Rupper	Marc Saxer	Claudio Schiess	Walter Schmid
Stephan Rupper	Ingitta Scapozza	Rita Schiess Müller	Ziva Schmid
Herbert K. Rupppli	Valentino Scattina	Rudolph Schiesser	Inge Schמידer-
Marc Rupppli	Zümrüt Schaefer	Hermann Schiffl	Heidemanns
Hanspeter Russenberger	Heiner A. Schaeppi	Martin Schifferle	Robert & Susanne Schmidli
Doris Russi Schurter	Fabian Schaerer	Julietta Schildknecht	Stephan Schmidlin
Kirsten Rust	Christian Schäfer	Benjamin & Eva Schilling	Andreas & Ana Maria
Peter Rüttimann	Elmar Schäfer	Guido Schilling	Schmid
Lydia Rutishauser	Piero Schäfer	Kurt & Estelle Schiltknecht-	Eve Schmidt Schoch
Ronny Rüttsche	Andreas W. Schaffhirt	van der Zwaan	Jörg Schmidt

Kurt & Edith Schmidt	Hans Georg Schulthess	Romana Seng	Markus Somm
Samira Schmidt	Hardy Schumacher	Hans J. Senn	Dieter Sommer
Alfons J. & Otta Enaam Schmitt	Werner M. Schumacher	René Senn	Monika Sommer
Tim Alain Schmuck	Alexander Schümperli	Theo Senn	Urs Sommer
Oliver Schmuki	Alicia Dolores & Ernst Schümperli-Cruz	Urs Senn	Uwe & Yasmin Sommer
Balz Schneider	Ernesto Schümperli	Fabienne Sennhauser	Daniel Sonderegger
Christoph Schneider	Hellmut & Rania Schümperli	Melanie Serschön	Ralph & Lyke Sonnenberg
Flavio Schneider & Julia Ritter	Stefan Schüpbach	Reto Sewer	Dariko Sooffrank
Jeannot Schneider	Benedikt M. & Manuela Schürch	Horst Seydelmann	Thomas & Beatrice Sos
Johann Schneider-Ammann	Markus Schürch	Patrick & Liselotte Shann	Richard W. Späh
Marcel Schneider	Stefan Schürmann	Hadass Shtaif	Jürg Spahr
Rosmarie Schneider-Kobel	Beat Schütz	Orna Siak	Claudia Spalinger
This E. Schneider	Dirk Schütz	Giancarlo Sicilia	Dennis Spalinger & Stephanie Nosser
Christina Schnell	Walter Schütz	Daniel Sidler	William Spatz
Patrick Schnell	Beat Schwab	Markus Sidler	Oliver Herbert Specker
Aline Schnellmann	Marianne Schwab	Martin Siebenmann	Alfred & Doris Specogna
Mirjam N. Schnetzler	Patrick Gérald Schwab	Max Sieber	Roman Specogna
Cyrill Schneuwly	Jan Schwalbe	Felicita Siebert	Werner & Ria Specogna
Marco Schnieper	Hans-Peter Schwald	Ingo Siefermann	Irène Speiser
Mattias Schnorf	Philipp Schwander	Laura & Ralph Siegel	Jürg Spescha
Werner Schnorf	Barbara Schwaninger	Markus Sieger	Guy Spier
Karin Schnoz	Hildegard Schwaninger	Sylvie Sieger	Stefan Spier
Thomas Schnoz	Oscar Schwank	Claudia Siegle	Andreas Spillmann
Denise Schnyder	Gerhard Schwarz	Uli Sigg	Till Spillmann
Simone Schnyder	Lucas Schwarz	Martin Signer	Urs & Anne Françoise Spillmann
Marc A. Schnydrig	Jacqueline Schwarz Mattes	Christoph Sigrist	Biagio Spina
Christian Schoch	Guy & Michelle Schwarzenbach	David & Maya Silbermann	Urs Spinner
Hanspeter Schoch	Urs E. Schwarzenbach	Claudia & Peter Silberschmidt	Alfred C. Spleiss
Patrick Schoeck-Ritschard	Joachim Schweier	Andri Silberschmidt	Christian R. Spleiss
Claude Scholl	Bruno Schweinzer	Corina Sillich-von Schulthess	Peter C. Spleiss
Martin Scholl	Flo Schweri	Rechberg	Georg R. Spoerli
David Scholz	René & Elsbeth Schweri	Sara Silva	Paul F. & Beatrice Sponagel-Steinlin
Tobias Schönbächler	Dominique Schwitz	Anita Simeon	Heinz & Traudi Spross
Werner Schönenberger	Edgar Schwyn	Daniel Simmen	Jürg & Ingrid Spross
Peter Schönmann	Erich Schwyter	Patric Simmen	Natalie Spross Döbeli
Peter Schöpf	Heinz M. Schwyter	Ramon Simmen	Peter & Daniela Spuhler
Nicole Schöpfer-Freuler	Conrad P. & Carol Schwyzer	Raphael Simmen	Jürg Spuler
Catherine Schrafl & Beat Bridel	Donato Scognamiglio	Anton Simonet	Kurt Stäbler
Marlène & André Schreiner-Zimmermann	Frank Seelig	Andreas Simonett	Kurt Stäbler
Minqian Schriber	Diana Segantini	Boris Simonovic	Bettina C. Stach
Daniel Schrott	Beat Seger	Thomas Sipos	Carlo & Karin Stadelhofer
Reiner Schrupkowski	Alex & Evelyn Seidel-Arbenz	Gemma Sisia	Josef Stadler
Rolf Schubiger	Silvie Seidlitz	Aad Slokker	Fabian Staehelin
Hanspeter Schudel	Beatrice Isabella Seifert	William Slomka	Konrad Staehelin
Uschi Schueller	Daniel Seiler	Peter & Inger Slupinski	Albert Staffelbach
Werner Schüepp	Jürg Seiler	Caroline Smith	Christina Stäger Ernst
Eric Schuh	Michael Seiler	Joseph Smolenicky	Joachim Stahler
Arnold Schuler	Marcel Seitz	Rolf Soiron	Hans-Rudolf & Brigit Staiger
Manfred Schultheiss	Dorian & Caterina Selz	Angelo Solazzo	Bernard & Guigui Stalder
Christine Schulthess	Thomas Semadeni	John S. Solon	Josef Stalder
	Alexander C. & Chantal Senft	Daniel Soltermann	Laurent Stalder
		Othmar Som	Umit Stamm
		Rolf Som	

Christian Stambach	Markus Stocker	Peter C. & Ines Sundt	Matthias Thieme
René Stambach	Thomas Stocker	Pietro Supino	Daniel Thoma
Kurt & Carmen Stamopoulos	Marc Oliver Stöckli	Stefan Suremann	Lucia Thoma
Lars Stampfli	Othmar Stöckli	Ferdinand H. & Angela Surholt	Roland Thoma
Bernadette Stark	Roland Stockmann	Anita Regula Suter	Sandra Thoma
Rudolf Stärkle	Bibiana Stoecklin-Bruderer	Claudia Suter	Urs Thomann
Jürg Staub	Marcel Stoffel	Fritz & Benjamin Suter	Christiane Thomas
Kurt Staub	Remo Stoffel	Moritz Suter	Marc Thommen
Liisa & Georg C. Staub	Daniel & Caroline Stoll	Robert Suter	Christian Thür
Peter Staub	Markus Stoll	Rolf U. Sutter	Peter Thurnheer
Toni R. Staub	Michelle Stoll	Thomas Sutter	Renke B. & Pamela Thye
& Beatrice Zwicky-Staub	Herbert Stoop	Arif Suyabatmaz	Felix Thyse
Zeno Staub	Roger Stoop	Peter Svoboda	Oliver Timonin & Pius Boni
Thomas Stauber	Susanne Stortz	Marco Syfrig	Jeh & Rashhi Tirodkar
René Staubli	Stefan Stotz	Ibrahim Sylaj	Lisa Toback
& Barbara Lukesch	Nadine & Tervel Stoyanov	Jürg Syz	Matthias Toberer
Daniel Steck	Frank E. Strasser	Zoltan Szelyes	Martin Tobler
& Daniele Buchegger	Alfred Strebel		Stefan Tobler
Anna Steffen	Res Strehle	T	Robin Toetenel
Christoph Hans Steffen	Adrian Streich	Roshanak Daneshzadeh Tabrizi	Renata Tognella
Henry Stehli	Jenny Streichan	Nadine Tachezy Branzanti	Guido & Daniela Tognoni
Andrea Steiger	Armin & Esther Streng	Filippo Taddei	Andrea Tonet-Frei
Enrique Steiger	Magda Streuli-Youssef	Nicolo Tim Taddei	Giovanni Tordi
Theophil & Inge Steiger Butz	Roger Stritmatter	Bilâl Tahrir	Christian Trachsel
Daniel Stein	Hans Strittmatter	Heiner & Julia Tamsen	Suy Ming Trang
Hanspeter Steinemann	Sophie Strobel	Jürg Tandler	Milan Trenka
Christoph M. Steiner	Gregor Strocka	Carlo Tanner	Renato Trevissoi
Michael Steiner	David Strohm	Ernst & Renate Tanner	Marco & Susi Tribò
Paul & Rita Steiner	Inger Ström	Pieter & Nina Taselaar	Khoa Trinh
René Steiner	Karel Strub	Irina Taurian	Vincenza Trivigno
Rolf Steiner	Ulrich K. Steiner	Melanie Tauscher	Martin Trninic
Ulrich K. Steiner	Mauro & Isabelle Strub-Zehnder	George A. Taylor	Susanne Trombik
Urs Steiner	Beat & Magdalena Stuber	Veronica Tejera	Irène Troxler Loefflinger
& Anna Schindler	Lukas Stuber	Ben Tellarini	Martin Trüb
Christine Steiner Bächli	Karin Stüber	Markus & Anna Tellenbach	Donald & Melania Trump
Claudia Steinfels	Heinz Stübi	Urs Tempelmann	Rolf Armin Truninger
Christian Steinmann	Hansruedi Stucki	Walter Temperli	Doris Truog-Gisler
Andrea Steinmann Mascaro	Markus A. Stucki	Dario Tempini	Dimitrios Tsaknakis
Sergio Stendardo	Stefanie Stucki-Keusen	Krishna Tendulkar	Beatrice Tschanz Kramel
Thierry Stern	Alfred Studer	Max & Gigi Terlinden	Urs & Daniela Tschudi
Bernard Sternbuch	Fritz Studer	Iakov Tesis	Ken Tschudin
Vivian Sternbuch	Max Peter Studer	Christoph Teuscher	Arzu Tschütscher
Charles Stettler	& Rosalinda Wehrli	Stephan Ph. Thaler	Sonam Tsering
Thomas Stiefel	Jannine Studerus	Danica Thalman	Sandro Tuce
Pirmin Stillhart	Christoph & Emilia Stüssi	Klaus & Marlies Thamm	Marlyse Turkavka
Peter Stipp	Franziska Stüssi Eberhard	Georges Theiler	Andres Türler
Filomena Stirnimann	Christian Stutz	Karl Theiler	Franz & Renée Türler
Thomas Stirnimann	Christoph Stutz	Christoph Theler	Sascha Türler
& Desirée Kern	Hansjörg Stutzer	Susanne D. Thellung	Fiorenzo Turrin
Peter St. John	Marco Styger	Tilla Theus	Sami Tut
Albert Stocker	Hans Sulser	Silvia Thibodeau	Marc Twerenbold
Ernst Stocker	Julia Sulzer	Andreas Thiemann	Barry Tyler
Franz Stocker			Lucien Tynowski
Kurt Stocker			Alexandro Tyropolis

U

Marco Uehlinger
Germaine Uhlmann
Sascha Ullmann
Conrad M. Ulrich
Katrin Ulrich
Matthias Ulrich
Othmar Ulrich
Hans-Ruedi & Lydia Unholz
Kurt & Susy Unholz
Paul Unselde
& Michael Schubiger
Christoph Untereiner
Christian Unternährer
Pascal Unternährer
Klaus Uster

V

John & Evi Vajda
Misha Vajda
Bruno & Claudia
Valsangiacomo
Margrit Valsecchi
Vittorio Valsecchi
Frederik van den Berg
Robbert van der Feltz
Edwin van der Geest
Jonathan van Gelder
Bradley & Cees-Jan van Hoek
Mark van Huisseling
Jeroen van Rooijen
Koen van Trojen
Chris van Uffelen
Burkhard P. Varnholt
Sergio & Sandra Vassalli
Alessandro Vassella
Fabian Vatrella
Alain Vaucher
Pascal Vaucher
Anne Vedder
Cecilia Vedder
& Patrick Gobonya
Clemens J. Vedder
Nicolas Vedolin
Romeo Vendrame
& Hanna Roeckle
Silvia Venuti
Walter Venzi
Sergio & Bruna Verardi
Balint Veress
Gianni, Flavia & Luca Vergani
Florian Vetsch
Walter Vetsch
Werner Vetterli

Roland Vettiger
Josef Vielhuber
Mario Vieli
Elisabeth Villiger
Stefan Visentin
Vitor & Bia Vitorino
Fabian Voegtlin
Florian Voemel
Denise Vogel
Guido Vogel
Joko Vogel
Martin Vogel
Martina Vogel
Peter R. Vogel
Roland Vogel
Marco Vögele
Monica Vögele
Roland & Desirée Vögele
Christina Vögeli
Nicole Vogler
Brigitta Vogler-Zimmerli
Beat Vogt
Donald Vogt
Patrick Vogt
Connie Voigt
Marianne Voillat
Martin Volkart
Philippe Volpe
& Margherita Crocco
Julia von Ah
Dominique von Albertini
Stefan von Bartha
Hans-Georg von Bismarck
Adrian von Burg
Brida von Castelberg
Christian von Faber-Castell
Gabriella von Glasow
Michael von Grebmer
Bradley & Cess-Jan
von Hoek
Oliver & Patrizia von Hoff
Dominique von Matt
Reinhard von Meiss
Susanne von Meiss
Ursula von Meiss
Ann & Franz von Meyenburg
Georg von Opel
Thomas & Pascale
von Planta
Benjamin von Schulthess
Gustav K. & Yela
von Schulthess Rechberg
Bettina von Seefried
Monika von Senger

Daniel von Stockar
Nadia von Veltheim
Jürg von Waldkirch
Marc von Waldkirch
Cornelia von Weissenfluh
Karin von Wietersheim
Csaba von Zalan
Thomas Vonaesch
Peter Vonmoos
Philipp Vonmoos
David Vonplon
Willi Vonrufs
Jean-Marc Vuille

W

Martin Waeber
Alexander Wagner
Chantal & Robert
Wagner-Rechsteiner
Daniel Wagner
Wolf Wagschal
Erika & Ruedi Wahlen
Remo Wahlen
Riccardo Wahlenmayer
Andrea Waldburger
Ruth Waldburger
Victor & Sabine
Waldburger
Chiara Walde
Claudio & Jennifer Walde
Geri & Marianne Walde
Bernhard Waldenmeier
Marc Walder
Samuel Walder
Stefan Walder
Susanne Walder
Michael Walk
Johann Waller
Markus Waller
Thomas Walliser
Barbara Walser
Nicole Walser
René Walser
Gil Walsh
Tim Walter
Thomas Walter
Eric Werner
& Daniela Waltert
Peter Walthart
Michael Walther
Beat Walti
Werni Walti-Kobel
Martin Wälty
Thomas Wapp

Regina Wartmann
Walter & Hanna Wäschle
Brigitte Waser
Maura Wasescha
Beat Wasmer
Lukas Wassmann
Alex Wassmer
Alan Weber
Andreas Weber
& Nora Hurcik
Beat & Amine Weber
Bettina Weber-Jenny
Christoph Weber
& Stefanie Oberholzer
Dominik Weber
Evelyn Weber
Helen Elisabeth Weber
Jamileh Weber
Jeremy Weber
Julien Weber
Jürg Weber
Kevin Weber
Kurt D. Weber
Michaela Weber
& Otto Happel
Mike Weber
Werner C. Weber
Markus Wechsler
Marc Weder
Yvonne Weder
Stephan Wegelin
Christian & Silvia
Wegenstein
Tatjana Wegmann-Wagner
Chici Wehrli
Fritz & Brigit Wehrli
Hans Peter Wehrli
Marc Wehrli
Martina Wehrli
Michael Wehrli
Patrick Wehrli
Regula Wehrli-Ledermann
Brigit Weibel
Peter Weibel
Thomas Weibel
Jiri & Ernesta
Weidenhoffer
George A. Weidmann
Ulrich Weidmann
Max Weiland
Max A. Weilenmann
Leopold Weinberg
Marco Weiss
Gerhard Weisschädel

Laurenz & Margrith Weisser	Ronald Wildmann	Richard J. Wuermli	Peter Zeidler
Michael Weisser	Maura Wilhelm-Zoratti	Hannes Wüest	Christoph Zeiss
Andreas Weisshaupt	Peter & Brigitte Wilhelm	Christoph Wulf	Sascha Zeitz
Friedrich Weissmann	Laura-Hildegard	Margrit Wullschlegler-	Ernst Zeller
Aldona Wejchert	Wilkesmann	Schmidlin	Jeannine Zeller
Thomas Wellauer	Anne-Marie	Werner Würigler	Claudia Zeni
Andrea Welti	& François Wille	Birgitt Wüst	Jörg Zerbock
Anna Wenger	Hans Wille	Franz Wüst	Björn Zern
Christian Wenger	Johann & Isabelle Wille	Herbert J. & Annelies Wüst	Tanja Zesiger
Teresa Wenger	Anne Willi	Markus & Saskia Wüst	Claudio Zihlmann
Simone Wenk	& Daniel Ebnöther	Gus Wüstemann	Marvin Zilm
Franz J. Wermuth	Nigel P. Williams	Lorenz Wüthrich	Andreas Zimmermann
Jürg Werner	Roger Willmann	Samuel Wüthrich	Daniel Zimmermann
Laurenz Werner	Birgitta Willmann	Roger Wyder	Markus Zimmermann
Markus Wesnitzer	Ashley Wilson	Teres Wydler	Matthias Zimmermann
Thomas Wetter	Peter Windler	Paul Wyler	Roberto Zimmermann
Arthur R. Wettstein	Simon C. & Corinne	Tom Wyler	Rolf Zimmermann
Angelika Wey	Winker-Bollag	Peter Wymann	Urs Zimmermann
Marcel Wickart	Marianne Winkler	Denise Wynistorf	Andreas J. Zingg
Eva Maria Wicki	Philippe & Brigitte Winter	Adrian Wyss	Marco Zingg
Jürg Widerin	Markus Wintsch	Andreas Wyss	Robert Zingg
Frederick Widl	Stephan Wintsch	Gabriela S. Wyss	Urs Andri Zingg
Bruno & Brigitte Widmer	Heinz & Brigitte Winzeler	Hans & Brigitte Wyss	Rolf Zinniker
Cornel Widmer	Benjamin Winzeler	Hans Rudolf & Doris Wyss	Hans Jürg
Jürg Widmer	Beat Wipf	Laura Wyss	& Elisabeth Zinsli
Michael Widmer	Martin & Katrin Wipfli	Marc Wyss	Luc Zobrist
Oliver Widmer	Patric Wipfli	Stefan Wyss	Anton Zöchbauer
& Cecilia Bartoli	Peter Wipfli	Thomas Wyss	Beat Zoderer
Oliver W. Widmer	Claudia Wirth	Verena Wyss	Max Zollinger
Stefan Widmer	Daniel Wirth		Reto Zollinger
Susanne Widmer	André S. Wirz		Omar Zoppi
Ueli Widmer	Seraina Wirz		Andreas Zotti
& Kathrin Bachofen	Susanne Wismer		Philipp Zryd
Stephan Widrig	Paul & Linda Witschi		Beatrice Zuellig
Alois J. & Hedy	Christoph Wittmer		Martin Züger
Wiederkehr	Gerhard Wittwer		Marina Züger
Béatrice Wiederkehr	Leslie Wittwer		Thomas Züger
Karin Wiederkehr	Walter & Vreni Wittwer		Jürg Zulliger
Philipp Wiederkehr	Sabina Wölbitsch		Peter Zumbühl Klaming
Sven Wiederkehr	Andrea Wolfensberger-		Corinne Zumstein
Werner Wiederkehr	Spahr		Martin Zünd
Heinz Wiedmer	Balz Wolfensberger		Philippe Zünd
Enrico Wieland	David Wolfensberger		Isabel Zuppinger-Heusser
Ernesto Wieland	Oliver Wolfensberger		Renée Zuppinger
Brigit Wiesmann	Thomas Wolfensberger		Hartmann
Jonas & Thomas Wiesmann	Thomasine Wolfensberger		Max Zürcher
Matthias Wiesmann	Daniel Wolfer		Wolfgang Zürcher
Giorgio & Nuria Wieting	Lukas Wolfer		Josef Zurkrieger
Philipp Wieting	Richard Wolff		Fabio Zurli
Urs Wietlisbach	Jörg Wolle		Roman Züst
Jürg Wildberger	Kerstin & Jörg Woltmann		Stefan Zwahlen
Fabian Wildenauer	Ken Wong		Stephan A. Zwahlen
Natanael Wildermuth	Kiren-Luc Woodfield		Jürg & Sylvia Zwicky
Daniel Wildhaber	Stanis Wozny		Dominique Zygmunt
		Richard J. Wuermli	
		Hannes Wüest	
		Christoph Wulf	
		Margrit Wullschlegler-	
		Schmidlin	
		Werner Würigler	
		Birgitt Wüst	
		Franz Wüst	
		Herbert J. & Annelies Wüst	
		Markus & Saskia Wüst	
		Gus Wüstemann	
		Lorenz Wüthrich	
		Samuel Wüthrich	
		Roger Wyder	
		Teres Wydler	
		Paul Wyler	
		Tom Wyler	
		Peter Wymann	
		Denise Wynistorf	
		Adrian Wyss	
		Andreas Wyss	
		Gabriela S. Wyss	
		Hans & Brigitte Wyss	
		Hans Rudolf & Doris Wyss	
		Laura Wyss	
		Marc Wyss	
		Stefan Wyss	
		Thomas Wyss	
		Verena Wyss	
		Y	
		Silviya Yaneva	
		Zeki Yildirim	
		Peter Young	
		Z	
		Gundula Zach	
		Herman & Miriam	
		Zacharias	
		Stefan Zachleder	
		René Zahnd	
		Anton Zahner	
		Ronald Zaman	
		Jacopo Zamboni	
		Boaz & Daniela Zamero	
		Corsin Zander	
		Claudio Zanetti	
		Achille Zanolari	
		Stefan Zantop	
		Ahmet & Katja Zararsiz	
		Marco Zbinden	
		Paul Zbinden	
		Philippe Zbinden	
		Dominik E. Zehnder	

Zahlreiche Menschen haben den Lebensweg von Urs Ledermann gekreuzt und werden von ihm in ehrendem Andenken bewahrt. Hervorzuheben sind folgende Persönlichkeiten:

Nolde Bänziger	Max Hensel	Edgar Oehler
Jack Baumgartner	Rolf Herzog	Danilo Parini
Poldi Berchtold	Robert K. Heuberger	Mike Raue
Monika Berger	Carl Hirschmann	Marc Rich
Larry Beyer	Grégory Hirschmann	Marc Richter
René Beyer	Thomas Hirschmann	Ruth Rinderknecht
Lee Bierly	Otmar Huber	Ellen Renée Ringier
Peter Blum	Peter Hubler	Max Roder
Roman Bögli	Erika Hug	Alfred Schaefer
Beat Bolliger	Dora Inauen-Stauffer	Harry Schaefer
Alfred Brazzerol	Lisette Jetzer	Rolf Schaffner
Ulrich Bremi	Rolf Jetzer	Albert Schellenberg
Hanspeter Brüderli	René Kaltbrunner	Paul Schnetzer
Anders Bruun	Max Kehl	Oscar Schnyder
René Bühler	Anne Keller Dubach	Anton Schrafl
Bruno Caretta	Köbi Keller	Karl Schweri
Pino Ceccarelli	Heinz Klarer	Martin & Guen Soo Senn
Delio Ciparisso	Thomas Klein	Claes Sivertzen
Alfred Debrunner	Elsbet Knellwolf	Rudolf (Rüedel) Steigrad
Hugo Dreher	Heinrich Koradi	Peter Steiner
Karl Dudler	Andy Kräher	Denise Stocker
Franz Eberhard	John Kramer	Arnold (Noldi) Truog
Paul Fäh	Herbert Kramer Tschanz	Ludy Turkavka
Bruno Fellinger	Nils Kundert	Jan Willem van Lynden
Jan Fiala	Jules Kyburz	Hans Vontobel
Albert Fink	Peter Kyncl	Jack Waser
Maria Fink	Gérald Lang	Kurt Weder
Alberto Francioni	Bänz Läng	Peter Wehrli
Bruno Franzen	Adolf Ledermann	Jan Weichert
Richard & Marie-Louise Frischkopf	Albert & Klara Ledermann	Frieder Weissmann
Bernhard (Benny) Furth	Rudolf & Rosmarie Ledermann	Thomas Westermeier
Isy Gablinger	Christiane Leister	Alfred Wiederkehr
Roswitha Gartmann	James Licini	Ernst Wieland
Renate Gerny	Herbie & Christine Lips	Max Wiener
Marietta Anna Gianella- Berry	Anna Loiudice	Heinz Wilhelm
Tilly Goetze	Elfie Loiudice	Peter Winkler
Heinz Göldi	Raffaella Loiudice	Oskar Wintsch
Markus Gottstein	Karl Lüönd	Rolf & Erika Wirth
Stefan Götz	Leontina Maissen	Christoph Wolfensberger
Urs G. Gribi	Bruno Marazzi	Urs & Ameneena Wüthrich
Walter Grimm	Franco Marra	Ernst & Emma Wynistorf
Edita Gruberova	Ruth Maurer	Hans Wynistorf
Herr Grüninger, Davum AG	Werner Merzbacher	Egon Zehnder
Giuseppe Guizzetti	Ted Metzger	Albert Zindel
Alex Hackel	Kurt Laurenz Metzler	Max Zuber
Robert Haussmann	Ludwig A. Minelli	Peter Zuellig
	Oskar & Agnes Möhrle	Gustav Zumsteg
	Jacques Müdespacher	Peter Zuppinger

Über den Autor

Nach seiner Promotion an der Universität Zürich arbeitete Urs Steiner zwischen 1989 und 2001 als Redaktor und Produzent bei der Wirtschaftszeitung «Cash», ab 1993 als Mitglied der Redaktionsleitung. Zwischen 2001 und 2015 war er als Teamleiter und verantwortlicher Redaktor für «Zürcher Kultur» bei der «Neuen Zürcher Zeitung» tätig. Anschliessend wirkte er bis zu seiner Pensionierung 2024 als Co-Leiter Kommunikation beim liberalen Think-Tank Avenir Suisse. Parallel zu seinen beruflichen Tätigkeiten publizierte er eine Reihe von Büchern im Bereich Architektur und Baugeschichte, darunter «Das Kino Razzia – ein Abspann» (Verlag Scheidegger & Spiess). Demnächst erscheint ein Band über die Transformation des Werkgeländes der Schweizerischen Lokomotiv- und Maschinenfabrik Winterthur (SLM) von den Anfängen bis zur Eröffnung eines Casinos.



Urs Steiner. (Günter Bolzern)

Quellen

- 1 Metzler, Beat. Mit Gammel Geld machen. Tages-Anzeiger, 26.2.2017.
- 2 Heusser, Isabel. Im berühmt-berüchtigten «Gammelhaus» an der Zürcher Magnusstrasse lebten Drogenabhängige, dann wurde es von Feministinnen besetzt. Jetzt entstehen darin Wohnungen. Neue Zürcher Zeitung, 28.2.2024.
- 3 UBS. Pensionskassen und ihre Immobilien. Bestandsaufnahme und Prognose 2024: Die Zinswende und ihre Auswirkungen auf die Immobilienportfolios von Pensionskassen. <https://www.ubs.com/microsites/focus/de/markets/2024/pension-funds.html>. Zugriff 18.1.2026.
- 4 Taboada, Diego. Erobern Pensionskassen den Immobilienmarkt? Avenir Suisse, 9.3.2022.
- 5 Huwiler, Simon; Oesch, Jonas; Keusch, Nelly; Scherrer, Giorgio. Zwei Zimmer kosten 2600 Franken. Und die Langstrasse ist teurer als das Seefeld. Neue Zürcher Zeitung, 12.11.2024.
- 6 Steiner, Urs. Razzia – ein Abspann. Scheidegger & Spiess. Zürich, 2015.
- 7 Website des Projekts Seebahnhöfe. <https://seebahnhoefe.ch/kurzmeldungen/stadtrat-heisst-gestaltungsplan-gut/>. Zugriff 11.11.2024.
- 8 Stadt Zürich. Stadtratsbeschluss Nr. 2633/2024, 11.9.2024.
- 9 Brun, Isabel. Tsüri, 18.10.2024.
- 10 Heusser, Isabel. Die Linken in der Stadt Zürich streiten über zwei Neubauten von Genossenschaften. Neue Zürcher Zeitung, 9.4.2025.
- 11 Donauer, Elio. Weststrasse: Ein Gentrifizierungs-spaziergang. Tsüri.ch, 24.11.2020.
- 12 Metzler, Beat; Siegrist, Patrice. Wie rot-grüne Verkehrspolitik Wohnen in Zürich teurer macht. Tages-Anzeiger, 13.5.2025.
- 13 Troxler, Irene. «Wenn Sie überall Tempo-30-Zonen machen, müssen Sie sich nicht wundern, wenn die Wohnungen teurer werden». Interview mit Marco Salvi. Neue Zürcher Zeitung, 15.3.2023.
- 14 vgl. Wehrli-Schindler, Brigit. Alles drängt zum See – Das Seefeld zwischen Verwahrlosung und Gentrifizierung. In: Steiner, Urs (Hg.): Das Kino Razzia – Ein Abspann. Scheidegger & Spiess. Zürich, 2015.
- 15 Bracher, Katharina. Wo der neurotische Bürger wohnt. NZZ am Sonntag, 15.3.2018.
- 16 Finke, Andreas. Zürich Kreis 8, März 2020.
- 17 Steiner, Urs. Razzia – ein Abspann. Scheidegger & Spiess. Zürich, 2015.
- 18 Prader, Francesca. «Wie festgestampfter Sand»: Die SBB erkunden den Untergrund am Stadelhofen für die Erweiterung des Bahnhofs. Neue Zürcher Zeitung, 28.1.2025.
- 19 Merkt, Anita. Die Seefeld-Spirale. Tages-Anzeiger, 27.5.2015.
- 20 Zollikon verliert seine Dorfmetzgerei. Zollikumer Zumiker Bote, 9.7.2015.
- 21 Blumer, Claudia. Familie Schmidheiny leidet an den Asbestfolgen. Tages-Anzeiger, 21.6.2013.
- 22 Unternährer, Pascal. Gelati am See siegt gegen die Stadt. Tages-Anzeiger, 3.7.2019.
- 23 Bühler, Urs. 27 Jahre lang belebt er die Zürcher Seepromenade mit «Gelati am See». Eines Julitages aber weiss Daniel Kissling: «Das ist mein letzter Tag». Neue Zürcher Zeitung, 2.9.2025.
- 24 Koradi AG, Bauunternehmung. Unternehmensgeschichte. <https://www.koradi.ch/100-jahre-koradi/>.
- 25 Wild, Karl. Stefan Götz – Ich kam aus dem Nichts. Weber Verlag. Thun, 2021.
- 26 Möhrle + Kuhn, Baugeschäft. <https://www.moehrekuhn.ch>
- 27 Heusser, Isabel. Die SP will Airbnb in der Stadt Zürich stark einschränken, weil die Plattform Wohnraum vernichte. Jetzt kontert der Tourismus-Chef. Neue Zürcher Zeitung, 20.2.2025.
- 28 Lüscher, Martin. Die Schweizer Immobilienblase der Neunzigerjahre. Finanz und Wirtschaft, 17.11.2015.
- 29 Hoffsten, Karin. Hochwertige Materialisierung. WOZ, 8.5.2014.

- 30 Salvi, Marco; Schnell, Patrick. Mieten und Mythen. Avenir Suisse, 29.8.2023.
- 31 Prader, Francesca. Die Mieten in der Stadt Zürich sind um bis zu neun Prozent gestiegen – auch bei gemeinnützigen Wohnungen. Neue Zürcher Zeitung, 6.11.2024.
- 32 Siegrist, Patrice. Wieso eine gemeinnützige 66-Quadratmeter-Wohnung plötzlich 2750 Franken kostet. Tages-Anzeiger, 10.4.2024.
- 33 Brima Immobilien AG, Unternehmenswebsite. <https://brima-immobilien.ch>.
- 34 Mobimo AG, Gründungsgeschichte. Fast eine Familie. <https://mobimo25.ch/de/fast-eine-familie/>.
- 35 Strohm, David. Sie bauen ganze Quartiere. NZZ am Sonntag, 14.9.2019.
- 36 Müller, Giorgio. Die Tage des Poenina-Chefs Bregy sind gezählt. Neue Zürcher Zeitung, 10.8.2021.
- 37 Barmettler, Stefan. Machtnetz von Philippe Gaydoul: Der Rastlose. Bilanz, 1.6.2013.
- 38 Nebag, Unternehmenswebsite. <https://www.nebag.ch>.
- 39 SDA. Ledermann Immobilien leitet Börsengang ein. Neue Zürcher Zeitung, 26.9.2013.
- 40 SDA. Ledermann sistiert Börsengang. Neue Zürcher Zeitung, 8.10.2013.
- 41 Schäfer, Michael. Ein Stolperstein für die Immobilienfirma Ledermann. Neue Zürcher Zeitung, 4.11.2013.
- 42 Metzler, Beat. Ledermann verkaufte Häuser für 273 Millionen Franken. Tages-Anzeiger, 14.7.2014.
- 43 Martel, Andrea. Ledermann schafft sich neuen Handlungsspielraum. Neue Zürcher Zeitung, 5.3.2014.
- 44 Kälin, Adi. Luxuriös wohnen im Mehrfamilienhaus. Neue Zürcher Zeitung, 12.11.2009.
- 45 Steiner, Urs. Mainaustasse 17/19, zweite, erweiterte Auflage. Bella Verlag. Zürich, 2022.
- 46 Steiner, Urs. Razzia – ein Abspann. Scheidegger & Spiess. Zürich, 2015.
- 47 Ledermann, Urs (Hg.); Hanak, Michael; Steiner, Urs. Kirchenweg. Bella Verlag. Zürich, 2016.
- 48 Baer, Mark. Risikokapitalgeber Josef Ackermann: Wo er investiert, mischt er sich ein. Neue Zürcher Zeitung, 16.8.2025.
- 49 Signer, David. Amerikas edelster Streifen Land, wo die Milliardäre wegen Donald Trump im Stau stecken – Reportage aus Palm Beach. Neue Zürcher Zeitung, 28.12.2024.
- 50 Staib, Julian. Der golfende Trump-Flüsterer. Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.8.2025.
- 51 SDA. IG Seepärke will mit zwei Initiativen das Seebecken zum Park machen. Baublatt, 16.6.2021.
- 52 Hegelbach, Stéphanie. Ein grüner Kragen für den Zürichsee. Archithese, 3.12.2019.
- 53 Metzler, Beat. Ein Park, den alle gut finden, aber fast keine Partei will. Tages-Anzeiger, 14.2.2024.
- 54 Metzler, Beat. Zürich will keinen Mythenpark – Initiative bleibt chancenlos. Tages-Anzeiger, 3.3.2024.
- 55 Kolberg, Steffen. Aufwertung im Kreis 3: Droht Meyer's und Co das baldige Aus? Tsüri.ch, 26.8.2022.
- 56 Prader, Francesca. Das «Meyer's» neben dem Lochergut ist legendär. Doch die Bar muss bald einem Neubau weichen – das ist symptomatisch für die Entwicklung des Stadtkreises. Neue Zürcher Zeitung, 5.2.2025.
- 57 Held, Thomas; Weiss, Beat; Märkli, Peter; Roth, Johanna; Fahrländer, Stefan; Dittes, Marta; Schweiger, Christoph. Standortfaktor Wohnen Zug – ein planungsrechtliches und immobilienökonomisches Gedankenexperiment. Baudirektion Zug, Amt für Raum und Verkehr, 2024.
- 58 Siegrist, Patrice. Verdichten, ohne zu verdrängen: Das ungewöhnliche Grossbauprojekt von Oerlikon. Tages-Anzeiger, 29.1.2025.
- 59 Hermann, Michael; Gmür, Sebastian; Heye, Corinna; Theunissen, Gerlinde. Wohnraum für Zürich und die Schweiz. Sotomo. Zürich, 2025.
- 60 Prader, Francesca. Stadt will Wohnsiedlung Luchswiese in Hirzenbach ersetzen. Neue Zürcher Zeitung, 9.4.2025.

Impressum

Text und Konzept: Urs Steiner, Zürich

Grafische Gestaltung: Ernie Ernst, Meilen

Korrekturat: Christian Allenspach, Multicolor Print, Baar

Druck: Multicolor Print, Baar

Bindung: Bubu AG, Mönchaltorf

Bildnachweise, wo nicht in der Bildlegende vermerkt: Thomas Alder,
Baugeschichtliches Archiv Zürich, Beat Bühler, Google, Peter Knup

Bella Verlag, Ledermann Holding AG, Zollikon, 2026

© Urs Steiner sowie bei den genannten Fotografen und Institutionen.
Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werks darf ohne Genehmigung
reproduziert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

ISBN 978-3-9526504-0-0