

Erfolgreich, etabliert, erwachsen sucht...



Urs Brauchli (links) hat seine Firma Gottlieber Spezialitäten AG nach langen Verhandlungen an Dieter Bachmann übergeben.

Die Weitergabe der Firma an die nächste Generation zählt zu den anspruchsvollsten Aufgaben im Geschäftsleben. Es braucht auf beiden Seiten Respekt, Vertrauen und viel Einfühlungsvermögen.

CLAUDE BAUMANN (TEXT),
PABLO FACCHINETTO (FOTOS)

Als Dieter Bachmann vor der Frage stand, ob er sich auf ein neues Wagnis einlassen sollte, ging er ins Kloster. In der Benediktinergemeinschaft von Fischingen bei Wil im Kanton St. Gallen suchte er Ruhe und Einkehr. Hier wollte er einen grossen Entscheid fällen. Gut eine Woche lebte der 37-jährige Ostschweizer im mönchischen Alltag, meditierte und betete, las, ging joggen und wandern. Dann war er sich seines weiteren Weges sicher. Einige Monate später, am 8.8.08, übernahm Dieter Bachmann die Gottlieber Spezialitäten AG – die wohl bekannteste Schweizer

Firma in der Herstellung gefüllter Waffelröllchen, so genannter Hüppen. Das Unternehmen im thurgauischen Gottlieben am Bodensee wurde 1928 von Elisabeth Wegeli gegründet. Ihre Nachbarin musste das Hüppenbacken aufgeben, da ihr Mann als Kantonsgeometer angestellt worden war und ein Doppelverdienst während der damaligen Krise öffentlichen Angestellten untersagt wurde. So kam Elisabeth Wegeli unverhofft zu einem Waffeisen, und daraus erwuchs ein Betrieb, der zur ersten Adresse für die mit cremiger Schokolade gefüllten Crêpes-Röllchen avancieren

Meine FIRMA

Gottlieb Spezialitäten AG

Espenstrasse 6, 8274 Gottlieben
www.gottlieb.ch

Anzahl Beschäftigte:

35–45, je nach Saison variierend

Nachfolgeregelung:

Extern, Verkauf an Dritten



Gottlieb Hüppen: Die ersten wurden vor über 80 Jahren mit einem Waffeleisen hergestellt.

davon sind fast eine Million Arbeitsplätze. Nachfolgeregelungen sind also keine Sandkastenspiele im wirtschaftlichen Mikrokosmos, sondern ein wichtiger Prozess für die Erneuerung der KMU-Landschaft. «Gute Nachfolgeregelungen sind auch eine Form von Jungunternehmertum», sagt Hüppenbäcker Dieter Bachmann.

Das Timing muss stimmen

Der Akt fordert von den Beteiligten allerdings einiges: Das Loslassenkönnen des Verkäufers steht dem Geschick des Käufers gegenüber, mit Umsicht und Respekt zu agieren. Ökonomische Vorgänge von so persönlicher Natur setzen viel Einfühlungsvermögen und Vertrauen voraus. Zudem muss das Timing stimmen. Das hat Dieter Bachmann am eigenen Leibe erfahren.

Auf die Gottlieb Spezialitäten AG war er Ende 2007 durch einen befreundeten Treuhänder aufmerksam geworden, der die Bücher der Firma prüfte. Dieser wusste, dass die Nachfolge offen war, und da Bachmann seinen Job als Standortförderer der Stadt Winterthur gerade an den Nagel gehängt hatte, war er ein potenzieller Kandidat. Und noch etwas qualifizierte ihn: Beruflich war er schon immer äusserst vielseitig gewesen – als Partyorganisator im Teenageralter, später, nach einem betriebswirtschaftlichen Studium und einem MBA, als Mitbegründer verschiedener Firmen, als Unternehmensberater, als Marketingexperte und, und, und. Trotz seiner Polyvalenz biss Bachmann zunächst auf Granit. Firmeninhaber Brauchli hatte bereits einmal eine Nach-

folge ins Auge gefasst, die aber aus persönlichen Gründen gescheitert war. Durch diese Erfahrung war Brauchli beim Thema Nachfolge nun erst mal zurückhaltend geworden. Kam hinzu, dass er erst 56 Jahre alt war. Er beschied Bachmann, sich in fünf Jahren wieder zu melden. Doch der Jungunternehmer liess nicht locker. Mit einem befreundeten Geschäftsmann unterzog er die Firma einer akribischen Analyse und lotete das Potenzial aus, das in diesem traditionsreichen, aber in die Jahre gekommenen Unternehmen schlummerte. Bachmanns Hartnäckigkeit machte sich bezahlt. Die alsbald einsetzenden Verhandlungen standen unter zwei Prämissen: Sie mussten zügig, aber ohne Hast vonstatten gehen, und nur ein kleiner Kreis von Eingeweihten durfte davon wissen. Alles andere hätte weitere Interessenten auf den Plan gerufen, für Unruhe gesorgt und die Belegschaft verunsichert. Das wollte niemand.

Allmählich gelangte Urs Brauchli zur Überzeugung, dass Bachmann die nötige >

Wichtige Punkte bei einer Unternehmensnachfolge

Aus Sicht des Verkäufers:

- frühzeitig mit der Planung anfangen
- offene Fragen nicht aufschieben
- Vorsorgesituation regeln
- loslassen können
- Unternehmenswert neutral bestimmen
- Prioritäten setzen (Arbeitsplätze, Fortbestand der Marke, Standorte)
- bei Bedarf Berater beiziehen
- Kompromissbereitschaft zeigen

Aus Sicht des Käufers:

- Geduld aufbringen können
- Unternehmen umfassend analysieren
- Unternehmenswert mit Experten bestimmen
- Markt- und Wachstumspotenzial bemessen
- Rücksicht auf Tradition und Bewährtes
- Kompromissbereitschaft zeigen
- bei Bedarf Berater beiziehen
- Vertrauen und Respekt signalisieren

ollte. Vor einigen Jahren zeigte sich jedoch, dass in der fünften Generation der Familie niemand den Betrieb weiterführen wollte. Dem Firmeninhaber Urs Brauchli blieb nichts anderes übrig, als eine externe Lösung zu suchen.

In den nächsten fünf Jahren werden insgesamt 80'000 Unternehmen in der Schweiz vor einer solchen Aufgabe stehen, wie die neue Studie «Erfolgreiche Unternehmensnachfolge» vom Center for Family Business der Universität St. Gallen ergeben hat. Das ist ein Viertel aller Firmen hierzulande. Und direkt betroffen

Informationsquellen

**Nachfolgeregelung bei KMU –
das Portal der Schweizer Behörden:**
www.kmu.admin.ch/themen

**Treffpunkt für Nachfolgeregelungen im
KMU-Bereich:** www.kmunext.ch/

KMU-Börsenplattform in der Schweiz:
www.nextmarket.ch/

**Interaktives Tool für die
Nachfolgeplanung:** www.nextcheck.ch

**Checkliste für Nachfolgeplanung vom
Amt für Wirtschaft und Arbeit des Kantons
Zürich:** www.gruenden.ch

› unternehmerische Einstellung besass, um die Zukunft des Betriebes langfristig zu sichern. Darum sei es ihm schliesslich leichtgefallen, sich vom Unternehmen zu trennen, stellt er heute fest. Am Schluss war bloss noch der Preis Verhandlungssache. Viele Unternehmer, die ein Leben lang jeden Rappen zweimal umdrehen, messen dem «maximalen Verkaufspreis» am Ende gar nicht so viel Bedeutung zu, wie Umfragen des Beratungsunternehmens PricewaterhouseCoopers ergeben haben. Es geht ihnen mehr um den Fortbestand des Unternehmens und um die Sicherung der Arbeitsplätze. Damit offenbart sich ein Verantwortungsbewusstsein, das für die Patrons von KMU kennzeichnend ist, in Grossunternehmen dagegen häufig fehlt.

Der neue Chef packte selbst mit an

Über den Preis haben Brauchli und Bachmann Stillschweigen vereinbart. Sicher sei, dass beide Seiten «Haare lassen mussten», deutet der Verkäufer schmunzelnd an. Mit Unterschrift vom 8.8.08 wurde Dieter Bachmann stolzer Mehrheitsaktionär der Gottlieber Spezialitäten AG, während sein Geschäftspartner, der ihn im Vorfeld unterstützt hatte, eine Minorität übernahm. Brauchli fühlte Erleichterung, das Vermächtnis der Familie nicht länger auf den eigenen Schultern zu spüren. Anders erging es dem frischgebackenen Gottlieber-Chef. Sehr nervös sei er gewesen, als er zum ersten Mal vor den Beschäftigten gestanden habe, erinnert er sich. Die Belegschaft und er mussten sich näherkommen. Bachmann machte den ersten Schritt, indem er jede Funktion im Hause je einen Tag lang selber ausübte. Er mischte Füllungen, verpackte die Hüppen



Stabwechsel in sanften Etappen: Hans Eisenhut (r.) und sein Sohn Beat arbeiten einige Jahre gemeinsam in der Firma, bevor der Jüngere das Ruder ganz alleine übernehmen wird.

und legte bei der Qualitätskontrolle Hand an. Damit war das Eis gebrochen. Doch es gab auch schwierige Momente: Als Bachmann Ende 2008 aus strategischen Gründen beschloss, die Produktion für eine Drittfirma herunterzufahren, nahm er einen temporären Umsatzrückgang und einen Stellenabbau in Kauf. Das hatte es im 80-jährigen Familienbetrieb noch nie gegeben. Bachmann erklärt: «Um eine gefährliche Abhängigkeit zu vermeiden, mussten wir schweren Herzens diesen Entscheid fällen. Wir wussten, dass wir,

um auf Fels zu bauen, zuerst einen Schritt zurück machen mussten.»

Bis heute arbeitet Urs Brauchli im Betrieb mit. Obwohl der alte und der neue Chef unterschiedliche Charaktere sind, haben sie ein sehr gutes Verhältnis zueinander. Brauchli ist Bachmanns Stellvertreter, ausserdem ist er zuständig für die Finanzen und die Personaladministration. Aber das Sagen hat der neue Eigentümer.

Bis vor einigen Jahren ergaben sich fast zwei Drittel aller Nachfolgeregelungen innerhalb der Familie. Heute hat sich das

zu Gunsten externer Lösungen verschoben. Sie machen, gemäss der Studie der Universität St. Gallen, die Hälfte aller Übergebenen aus, wobei es meist Mitarbeiter (52 Prozent) und seltener Aussenstehende (48 Prozent) sind, welche eine Firma übernehmen. Am Ende aber hat jede Nachfolgeregelung ihre eigene Geschichte.

Dass viele Nachfolgelösungen immer noch familienintern erfolgen, entbehrt nicht einer gewissen Logik. Denn sofern es den Eltern gelingt, den unternehmerischen Esprit auf die Kinder zu übertragen, findet ein enormer Wissenstransfer statt. Das weiss Beat Eisenhut.

Den Sohn nicht kopfscheu gemacht

Ursprünglich wollte der 32-jährige Rheintaler Tierarzt oder Pilot werden. Dann entschied er sich für ein Wirtschaftsstudium an der Universität St. Gallen. Damit erwarb er beste Voraussetzungen, um dereinst den familieneigenen Betrieb zu übernehmen. Der Vater Hans Eisenhut hielt sich mit seinen Vorstellungen aber zurück. Natürlich habe es «heimliche Wünsche» gegeben, gesteht er. «Aber ich wollte meinen Sohn auf keinen Fall kopfscheu machen», sagt der 67-jährige Buchhalter und Treuhänder. «Ich habe ihm gesagt: Wenn ich 62 bin, musst du wissen, ob du die Firma übernehmen willst. Sonst suche ich nach einer anderen Lösung.»

Mit der heutigen Arbeit hat Hans Eisenhut 1973 im sanktgallischen Altstätten begonnen, als er zunächst in seiner Freizeit für ein paar Kunden die Buchhaltung besorgte. Hauptberuflich arbeitete er noch als Büroangestellter in einem Baugeschäft. Dabei blieb es aber nicht. In drei Jahrzehnten wuchs die Zahl der Kunden der Buchhaltungs- & Treuhand AG (BUT AG) rasant, und parallel dazu erhöhte sich der Personalbestand. Heute beschäftigt das Unternehmen 16 Leute und betreut gut 350 Kunden aus dem Rheintal, dem Appenzellerland und darüber hinaus.

An Hans Eisenhuts 62. Geburtstag war es so weit: Sohn Beat versprach seinem Vater, die Firma zu übernehmen. Vorab wollte er sich aber noch zum Wirtschaftsprüfer ausbilden. So erfolgte der Stabwechsel in sanften Etappen. Im Frühjahr 2007 übernahm Beat Eisenhut den ersten Teil der Aktien und stieg offiziell in die Firma ein.

Das Buchhaltungs- und Treuhandgeschäft ist sehr vielseitig. «Wir arbeiten mit der Weitwinkeloptik», erklärt Beat Eisenhut. «Wir kennen sämtliche Einflussfaktoren. Eigentlich wissen wir mehr über den Kun-



Seniorchef Hans Eisenhut hat jetzt mehr Zeit fürs «Schnörregige»-Spielen.

den als sein Arzt oder ein Banker.» Das mache das Metier zwar spannend, zwingt aber zu einer grossen Flexibilität. «Wenn ein Kunde in einem finanziellen Engpass steckt, sind wir die Ersten, die zu einer Lösung Hand bieten», betont Eisenhut. Insofern beinhaltet der Beruf eine starke soziale Komponente.

Vater und Sohn teilen sich das Chefbüro

Bis in zwei Jahren wird Beat Eisenhut das Geschäft ganz übernommen haben. Vorherhand teilen sich Vater und Sohn das Chefbüro, wobei Hans Eisenhut das operative Geschäft bereits abgegeben hat. Er betreut noch einige langjährige Mandate. Weil der Sohn fachlich up to date sei, gebe es kaum Konflikte. So falle es ihm leicht, loszulassen, versichert Hans Eisenhut. Trotzdem sei die Vorstellung, dass man ihn bald nicht mehr brauchen werde, noch gewöhnungsbedürftig. Jeweils montags und freitags bleibt er zu Hause und frönt seinen Hobbys – dem «Schnörregige»-Spielen, dem Singen, Wandern, Velofahren und dem Skifahren im Winter.

Chef sein sei nicht immer leicht, sagt Beat Eisenhut. Die Kunden hätten ihn akzeptiert. Viel Einfühlungsvermögen erfordere der Umgang mit den Arbeitskollegen, deren Vorgesetzter er nun sei. Etwas zu beanstanden oder jemandem zu sagen, er müsse produktiver werden, sei delikat. «Doch ich habe das Glück, sehr gute Mitarbeiter zu haben», sagt Eisenhut. Eine Nachfolgeregelung sei jedoch auch eine Chance, mit dem Unternehmen zu neuen Ufern aufzubrechen.

Bereits hat Beat Eisenhut die BUT AG mit einer neuen IT-Infrastruktur ausgerüstet, das Erscheinungsbild mitsamt Logo modernisiert und arbeitet nun daran, die Mandate zu standardisieren, damit ein Stellvertreter da ist, falls mal jemand ausfällt. Eisenhut setzt sich aber auch Grenzen. «Wir werden nie Versicherungen

MeineFIRMA

Buchhaltungs- & Treuhand AG

Kriessernstrasse 40, 9450 Altstätten
www.but-ag.ch

Anzahl Beschäftigte: 16

Nachfolgeregelung:

Sukzessive Übergabe an den Sohn

oder Fonds anbieten. Denn am Ende des Tages soll man nur das tun, was man auch versteht», betont der junge Chef und schützt sich mit dieser Einstellung vor jeglichem Übermut.

Alte Waffelröllchen mit neuem Lifestyle

Im thurgauischen Gottlieben, neben der Hüppenbäckerei, lädt das zur Firma gehörende Seecafé zur Einkehr. Hier ist auch der Fabrikladen, wo Dieter Bachmann seine neusten Kreationen probenhalber ins Sortiment mischt: Amaretto-, Cappuccino- und Irish-Cream-Hüppen. Sie zeugen von Bachmanns Absicht, Tradition und Moderne elegant zu kombinieren – Grossmutter Waffelröllchen mit einem Schuss Lifestyle, ohne auf Bewährtes zu verzichten: Handfertigung, Einzelverpackung und Qualitätskontrolle. Daran soll sich nichts ändern, selbst wenn Bachmann vor Ideen strotzt. Den Online-Verkauf will er intensivieren, ins Ausland exportieren, die Hüppen zum Trendgenuss erheben und, wenn alles läuft, vielleicht sogar Gottlieber-Coffee-Shops eröffnen – warum nicht. Der Erfolg wird den Weg dahin ebnen.

Autor und Fotograf



Der Journalist Claude Baumann schreibt u.a. für die «Zeit» und die «Weltwoche». Er hat mehrere Sachbücher veröffentlicht und ist Mitbegründer von www.finews.ch, dem Online-Portal für die Schweizer Finanzbranche.



Pablo Faccineto ist immer auf der Suche nach dem Bild, das den Betrachter trotz Überflutung durch visuelle Reize in seinen Bann zieht. Er fotografiert u.a. für Magazine von Audi, SBB, Hewlett-Packard und UBS.