

# «Wir denken in Generationen»

Rudolf Obrecht, VR-Präsident der F.G. Pfister Holding, investiert mit dem Möbel-Pfister-Erbe in Schweizer KMU, die eine Nachfolgelösung suchen. Davon gebe es einige – auch wenn es den Firmen trotz schwierigen Jahren erfreulicherweise gut gehe.

*In den vergangenen drei Jahren haben Schweizer KMU gleich mehrere Krisen durchlebt. Wie geht es den Firmen heute?*

**Rudolf Obrecht:** Erfreulicherweise grösstenteils gut. Man darf nicht vergessen, dass es dabei um das sogenannte Rückgrat der Schweizer Wirtschaft geht: Von den rund 600'000 Firmen in unserem Land sind 99 Prozent KMU, die zusammen für zwei Drittel aller Arbeitsplätze verantwortlich sind. 90 Prozent davon sind Kleinstfirmen, bestehend aus einer Person bis zu 14 Leuten. Aber auch die übrigen KMU mit bis zu 250 Personen sind erfreulich unterwegs.

*Eigentlich erstaunlich, wenn man an die anhaltend schwierigen Rahmenbedingungen denkt. Woran liegt es?*

Ein wichtiger Grund war die sofortige Unterstützung während der Corona-Krise durch den Bund. In gleichem, wenn nicht noch grösseren Mass hat die Kurzarbeitsentschädigung den Betrieben geholfen. Mit ihr verfügen wir über ein sehr effizientes Instrument, um solche Krisen zu überbrücken.

*Selbst der Ausblick ins laufende Jahr fällt mehrheitlich positiv aus. Worauf führen Sie dies zurück?*

Zu den grossen Stärken hiesiger KMU gehören Agilität, Schnelligkeit und Flexibilität. Dadurch und dank kurzen Entscheidungswegen können sie sehr schnell auf Veränderungen reagieren. Hinzu kommt, dass viele Betriebe von ihren Inhabern geführt werden und sie eine grosse Kundennähe aufweisen. Sie sind direkt am Puls des Marktes.

*Wie gelingt es, diese Flexibilität mit zunehmendem Wachstum beizubehalten?* Man muss die Verantwortung auf kleine Teams übertragen. Trotz Wachstum sollten KMU möglichst mit kleinen Einheiten am Markt agieren. So erhalten sie die nötige Flexibilität und Kundennähe aufrecht, die für Innovationen wichtig ist. Denn letztere entstehen oftmals im Kontakt mit den Kunden.

*Inwieweit erhöht der enge Heimmarkt die Agilität der Schweizer KMU?*

Die Firmen sind sicherlich sehr offen und exportieren viel. Das gilt aber mehrheitlich für die grösseren KMU. Das Rückgrat der Schweizer Wirtschaft sind jedoch die Kleinfirmer – und von diesen sind die wenigsten international tätig. Letztere profitieren andererseits von zahlreichen Eigenheiten des Marktes wie der Währung, dem tiefen Mehrwertsteuersatz oder regulatorischen Vorgaben. Diese bilden einen gewissen Schutz vor ausländischen Konkurrenten.

*Welche sind die drei dringlichsten Probleme, mit denen sich Schweizer KMU derzeit auseinandersetzen müssen?*

Zuallererst ist es die immer grössere Anzahl an Regulierungen. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird es auf die Dauer, den zahlreichen staatlichen Vorschriften nachzukommen. Ich habe vor 28 Jahren ein Beratungsunternehmen gegründet. Im Vergleich zu damals muss ich heute viel mehr Ressourcen und Mittel dafür aufwenden, um die regulatorischen Aufgaben zu erledigen. Das zweite grosse Problem ist der Fachkräftemangel. Ich kenne viele KMU, die heute problemlos 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz erzielen könnten, wenn sie die nötigen Leute hätten. Schliesslich besteht bei vielen KMU ein Nachfolgeproblem.

*Nicht erwähnt haben Sie die hohen Energiepreise oder die Unterbrüche in den Lieferketten.*

Ob Strommangellage oder Lieferengpässe – mit diesen Problemen müssen sämtliche Unternehmen in ganz Europa leben. Die zusätzliche Last ist auf alle verteilt. Dasselbe gilt für die Inflation, mit der wir wieder einen Umgang lernen müssen. Ich habe mit Erstaunen festge-



Rudolf Obrecht, VRP der F.G. Pfister Holding: «Wir wollen eine langfristige Lösung sein.»

stellt, dass viele junge Leute Angst vor der Inflation haben, obwohl sie hierzulande nur bei gut 3 Prozent liegt.

*Wie sollen KMU dem Fachkräftemangel begegnen?*

Hier sehe ich eine der grössten Herausforderungen für die Schweizer Wirtschaft in den kommenden Jahren – unter anderem wegen der demografischen Entwicklung.

*Braucht es höhere Löhne?*

Nein, wir brauchen andere Anreizsysteme. In Zukunft wird sich der Pool der Arbeitskräfte aus den Generationen Y und Z zusammensetzen. Die Generation Y will Spass bei der Arbeit, ihre Work-Life-Balance steht im Vordergrund. Die Generation Z strebt Selbstverwirklichung in einem sozialen Umfeld an. Es geht um Arbeitszeitmodelle, um den Einbezug in Unternehmensentscheide, um partizipative Führung, Identifikation und Sinnhaftigkeit. KMU bieten hier die besten Voraussetzungen, aber sie müssen sich anpassen.

*Wie setzen Sie dies in den Beteiligungen der F.G. Pfister Holding um?*

Wir haben neue Arbeitszeitmodelle eingeführt, zum Teil eine Viertageweche, Mitarbeiterbeteiligungen. Wir versuchen, Sinnhaftigkeit, Kultur und Nachhaltigkeit zu vermitteln.

*Lohnt sich der Aufwand?*

Ja, sonst würden wir die gesuchten Fachkräfte nicht bekommen. Die Leute wol-

«Ich kenne viele KMU, die heute problemlos 20 bis 30 Prozent mehr Umsatz erzielen könnten, wenn sie die nötigen Leute hätten.»

len nicht mehr Lohn, sondern beispielsweise einen Teilzeitjob. Derzeit stellen wir einen Co-CEO in einer Firma ein, der 80 Prozent arbeiten wird. Das war vor zehn Jahren noch undenkbar.

*Wie erklären Sie die Viertageweche den langjährigen Mitarbeitenden, die bisher fünf Tage schufteten?*

Wir haben in einer Firma heute ein Jahresarbeitszeitmodell. Darüber hinaus arbeiten wir im Sommer deutlich mehr als im Winter, die Mitarbeitenden haben eine grosse Wahlfreiheit. Damit können alle sehr gut umgehen. Man darf nicht vergessen: Wir haben heute die technologische Möglichkeit für mehr Flexibilität, also sollten wir sie auch nutzen. KMU müssen heute anders denken: Es ist weniger die Frage, wie viel jemand arbeitet, als vielmehr, welche Leistung als Output erreicht wird.

*Was bedeutet dies für die Trennung von Arbeit und Freizeit?*

Die Generation Z will Sinnhaftigkeit. Wenn man die eigene Kreativität in die Arbeit einbringen kann, ist sie durchaus auch Teil der Work-Life-Balance.

*Die Nachfolgeproblematik bei kleinen und mittleren Unternehmen ist schon seit Jahren ein grosses Thema. Wie erleben Sie diese?*

Gemäss einer Dun & Bradstreet-Studie besteht bei 70'000 bis 90'000 KMU eine Nachfolgeproblematik. Allein bei den Kleinstunternehmen geht es hier um eine Million Arbeitsplätze.

*Weshalb finden diese keine Nachfolge?*

Ich habe festgestellt, dass es drei Typen von Inhabern gibt: Jene, die möglichst viel Geld für ihr Unternehmen erzielen wollen. Sie sind bei Banken, M&A oder Auktionen gut aufgehoben. Rund die Hälfte der Eigentümerinnen und Eigentümer, die den Fortbestand der Firma im Auge haben, nimmt die Angelegenheit rechtzeitig in die Hand. Die dritte Kategorie bilden jene, die zu spät sind. Sie haben die Nachfolgeregelung vielleicht einmal versucht, aber es hat nicht funktioniert.

*Weshalb?*

Oftmals besteht die Hoffnung auf eine familieninterne Lösung. Doch dann können oder wollen die Kinder nicht. Andererseits können viele Eigentümer und Gründer auch nicht loslassen und versperren möglichen Nachfolgern den Weg. Eine erfolgreiche Nachfolgeregelung hängt stark mit der Persönlichkeit des Unternehmers, der Unternehmerin zusammen. Umso wichtiger ist es, dass man rechtzeitig, lieber zehn Jahre früher, mit der Planung beginnt.

*Hat sich die Problematik in den vergangenen Jahren noch zugespitzt oder ist es besser geworden?*

Ich sehe eher eine Akzentuierung, was auch mit der demografischen Entwicklung zusammenhängt.

*Über die F.G. Pfister Holding investieren Sie laut eigenen Angaben langfristig in Schweizer KMU, mit dem Ziel, die Unternehmen weiterzuentwickeln und Arbeitsplätze zu erhalten. Welche Kriterien müssen Firmen erfüllen, um in Ihr Portfolio zu passen?*

Dazu muss ich etwas ausholen: Die F.G. Pfister-Stiftung – Inhaberin der Holding – hat drei Zwecke: das Wohl der Mitarbeitenden und die Selbständigkeit der Unternehmensgruppe. Zudem sollen mit dem Stiftungsvermögen Arbeitsplätze gesichert und der Lebens- und Arbeitsraum gestärkt werden. In der Holding sind die Pfister-Immobilien, unsere Beteiligungen sowie die Non-Profit-Organisation «Initiative Schweiz» enthalten. Das Konstrukt sieht vor, dass die Dividenden aus den nicht-betrieblichen Erträgen und den Beteiligungen der «Initiative Schweiz» zukommen, die wiederum Projekte unterstützt, welche die Innovationsfähigkeit und den Lebensraum Schweiz stärken. Mit jeder Beteiligung, die hinzukommt und eine Dividende auszahlt, hilft dies der Initiative. Obwohl wir nicht dividendenorientiert sind, suchen wir KMU-Perlen, welche die Initiative voranbringen, was wiederum dem Standort Schweiz zugutekommt.

*Auf welche Kriterien stützen Sie sich dabei?*

Kriterien für Beteiligungen an Schweizer Unternehmen sind unter anderem ein Fokus auf Kreislaufwirtschaft sowie Erhaltung und Schaffung neuer Arbeitsplätze in der Schweiz. Der Mittelpunkt des KMU muss in der Schweiz liegen. Zudem suchen wir ein langfristiges Engagement. Und vor allem: Die Werte müssen zu uns passen. Es ist wie in einer Familie: Man unterstützt sich, wenn irgendwo Bedarf besteht, lässt aber eine eigenständige Entwicklung zu. Wir nehmen zwar Einsitz in den Verwaltungsrat, das KMU betreibt aber sein Geschäft weiterhin selbständig. Die Unternehmerin, der Unternehmer kann dabeiblieben – wenn es Sinn macht, bis 95.

*Es gibt keinen Exit?*

Wir betreiben kein Private Equity. Wir haben kein Interesse daran, Firmen aufzuspalten, um die erfolgreichen Sparten weiterzukaufen. Wir bauen auch keinen Mischkonzern auf. Wenn wir uns an einem KMU beteiligen, dann wirtschaftet es erfolgreich weiter wie bisher. Wir wollen eine langfristige Lösung sein. Unser unternehmerisches Modell ist: Kaufen, Halten, Ausbauen und Ent-

wickeln von KMU mit Schweizer Bezug, die sich mit Nachfolgeregelung beschäftigen. Es ist nicht vorgesehen, dass wir Firmen wieder abtossen.

*Sie sagten, die Werte müssen passen. Können Sie diese noch präzisieren?*  
Wir müssen den hohen Stellenwert der Mitarbeitenden spüren, die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und der Umwelt. Es sollte aber auch ein bewährtes Geschäftsmodell sein, etwas, das Hand und Fuss hat. Es braucht eine gute Unternehmensorganisation, eine gute Firmenkultur und auch gute Mitarbeitende. Und natürlich ein Produkt, das marktfähig ist und in seinem Markt eine Zukunft hat.

*Und in Zahlen?*

Die Firma sollte mindestens 10 Millionen Franken Umsatz erzielen. Wir suchen eine Mehrheits- oder eine signifikante Minderheitsbeteiligung. Und der Investitionsrahmen sollte 50 Millionen Franken pro Los nicht überschreiten.

*Weshalb sollte ein Unternehmen zu Ihnen kommen, wenn das Geschäft läuft, ein gutes Management vorhanden ist und sogar eine Dividende ausgeschüttet wird? Liesse sich die Nachfolge nicht mithilfe einer Bank stemmen?*

Oftmals klappt es nicht in der Familie, das Management kann oder will nicht oder das Unternehmen ist zu teuer. Gabriela Manser von Goba – unsere letzte Akquisition – ist ein gutes Beispiel. Ihr ging es darum, die Appenzeller Mineralwasserquelle in der bestehenden Struktur zu erhalten. Sie hätte sie den Meistbietenden verkaufen können, vielleicht an eine andere Mineralwasserquelle. Doch hätte dies wohl eine Umstrukturierung zur Folge gehabt, um Synergien zu nutzen.

*Ein Verkauf an das Management war kein Thema?*

«Man darf mit der Nachfolgeplanung nicht erst bis 65 warten. Wenn man zu spät ist, können auch wir nicht mehr helfen.»

Mit einem Darlehen wäre es wohl möglich gewesen. Doch für eine Bankfinanzierung bräuchte es Sicherheiten. Die Alternative war, uns das Unternehmen zu verkaufen, auch weil sie aufgrund der Stiftungsstatuten sicher sein konnte, dass wir im Sinne der Firma agieren. Zudem kann sie als Unternehmerin im Betrieb bleiben. Auch daran sind wir interessiert.

*Sie müssten von interessierten Eigentümern überrannt werden?*

Je mehr dieses Generationenwerk bekannt wird, desto mehr Anfragen erhalten wir. Die hohe Kunst ist es jedoch, die Perlen zu finden.

*Sie haben in drei Jahren ein Portfolio von sechs Firmen aufgebaut. Waren keine weiteren Perlen dabei?*

Wir schauen uns pro Jahr rund 100 Firmen an. Die Hälfte davon fällt bereits im Desk-Research durch. Den Rest analysieren wir genauer. In diesem Prozess prüfen wir, ob die Firma in unser Portfolio passt – seien es die Werte, das Produkt oder auch die bisherigen Inhaber.

*Wie wichtig ist der Preis?*

Er ist auch ein Faktor, er steht aber nicht an erster Stelle, sonst müsste man einen anderen Weg wählen. Wir zahlen realistisch, aber keine zukünftigen Hoffnungen, allenfalls Prämien, wenn zusätzliche Potenziale erreicht werden.

*Wie sehr mussten Sie in den vergangenen Jahren bei Ihren Beteiligungen als Verwaltungsrat schon eingreifen?*

Der Verwaltungsrat agiert partnerschaftlich. Wir wollen keine Abstimmungen. Die Unternehmer verstehen ihr Handwerk, wir bringen Managementfähigkeiten und die finanziellen Mittel ein. Zusammen müssen wir die beste Lösung finden. Es geht um Mitverantwortung. Viele Unternehmerin-

nen und Unternehmer sind richtiggehend aufgeblüht, nachdem wir eingestiegen sind.

*Damit ist die Nachfolge aber nicht erledigt.*

Nein. In einer Beteiligung beispielsweise haben wir deshalb zwei Personen angestellt, welche die Nachfolge antreten werden. Dort ist der Unternehmer weiterhin dabei. Bei Goba hat Anfang Jahr Kurt Widmer – bereits Co-CEO – die operative Führung übernommen, während sich Gabriela Manser auf das VR-Präsidium zurückgezogen hat. In einer anderen Firma haben wir eine Co-CEO-Lösung gefunden. Wir entwickeln die Betriebe zusammen weiter.

*Ausser man ist zu spät?*

Genau. Man darf nicht erst bis 65 warten. Wenn man zu spät ist, können auch wir nicht mehr helfen. Wir verstehen nichts vom Business und sind auf ein funktionierendes Management angewiesen.

*Auffallend ist, dass drei Ihrer Beteiligungen aus der Möbel- und verwandten Branchen kommen. Zufall?*

Ja, reiner Zufall. Ergoexpert, Zesar und Agytech haben wir zusammen gekauft. Zesar stellt ergonomische Möbel her. Es geht dabei aber mehr um Engineering als um Möbelbau. Wir wollen ein breites Firmenportfolio, es gibt keine branchenspezifischen Einschränkungen.

*Wie viele Investitionen planen Sie im laufenden Jahr?*

Wir haben uns bis anhin an einer bis zwei Firmen pro Jahr beteiligt. Dies ist jedoch keine fixe Vorgabe – es können in Zukunft auch durchaus einige mehr jährlich sein. Aktuell sind wir am Prüfen von passenden Unternehmen. Zu Details kann ich mich zum jetzigen Zeitpunkt nicht äussern. Es braucht einen

hohen Grad an Selektion und wir haben es nicht eilig. Wir denken in Generationen.

*Wer kontrolliert bei Ihren Investitionen eigentlich Sie?*

Es ist unabdingbar, dass das Stiftungsvermögen im Sinne der Stiftungsurkunde investiert wird. Wer kontrolliert uns? Einerseits der Stiftungsrat, der sich an den Eigentümerinteressen orientiert. Weiter gibt es Anlagerichtlinien mit ganz klaren Vorgaben. Über allem steht die Stiftungsaufsicht, welche die Stiftung überwacht. Unser Investmentkomitee besteht aus vier Personen. Dieses macht einen Vorschlag an den Holding-Verwaltungsrat, der am Ende entscheidet. Ich bin Präsident der Holding und auch der Beteiligungsgesellschaft und an jeder Stiftungsratsitzung dabei.

*Gab es auch schon mal ein Nein des Stiftungsrats?*

Nein, ich führe monatliche Meetings mit der Stiftungsratspräsidentin. Wir diskutieren und fällen danach einen einstimmigen Entscheid. Sonst lassen wir es.

*Wie geht es mit der Holding in den kommenden Jahren weiter? Gibt es ein Ende – sagen wir bei 20 Unternehmen?*

Was wir am Aufbauen sind, sehen wir als Generationenprojekt. Fehlende Nachfolgelösungen bedrohen die Vielfalt der Schweizer Wirtschaft und den Arbeitsplatz. Entweder gehen diese Firmen dann in einem anderen Unternehmen auf, oder sie verschwinden ganz – inklusive Arbeitsplätze. Wir wollen mithelfen, dieses Problem zu entschärfen. Entsprechend haben wir keine Obergrenze an Beteiligungen definiert und würden uns freuen, wenn die F.G. Pfister Holding – als Unternehmen der F.G. Pfister Stiftung – dereinst ein bedeutender Player in der Schweizer KMU-Landschaft wird.

Roberto Stefano

# Wie Unternehmen Fachkräfte halten

Der zunehmende Fachkräftemangel macht den hiesigen Unternehmen zu schaffen. Statt stets neue Arbeitskräfte einzustellen, lohnt es sich, in die gezielte Mitarbeiterentwicklung zu investieren.

ANDREA RUTISHAUSER

Die Schweiz erfreut sich derzeit einer historisch niedrigen Arbeitslosenrate. Diese Situation sowie die Verschiebungen nach der Coronapandemie haben vielerorts einen Fachkräftemangel nach sich gezogen.

Was ist dagegen zu tun? Genauso wie es weitaus günstiger ist, sich bestmöglich um bestehende Kunden zu kümmern, statt ständig neue zu akquirieren, zahlt es sich auch aus, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, um die Mitarbeitenden zu halten.

## Veränderte Erwartungen der Mitarbeitenden

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben heutzutage andere Wünsche und Ansprüche an die Arbeitgebenden als früher. Wichtig sind unter anderem Umfeldfaktoren wie die Rücksichtnahme auf Lebensmuster. Ein junger Vater hat beispielsweise andere Prioritäten als eine Mitarbeiterin, die kurz vor der Pensionierung steht. Echte hybride Arbeitsformen oder auch zunehmend rollenbasierte Aufgabenfelder sind bei den Mitarbeitenden gefragt. «Weiche» Faktoren wie regelmässiges Feedback, Wertschätzung, Transparenz bei Aufgaben und Erwartungen sind weitere wichtige Aspekte.

Zurzeit kursieren besonders in angelsächsischen Medien Artikel, die Gen-Zers darin bestärken, zu ihrer Kar-

riereförderung möglichst häufig ihre Arbeitsstelle zu wechseln. Dieses Vorgehen ist für jede Organisation kontraproduktiv.

Helfen kann der Aufbau eines gezielten Entwicklungsprogramms für Mitarbeitende: Die Organisation überlegt sich, welche Positionen in nächster Zeit zu besetzen oder zu erschaffen sind, um die Vision und Strategie bestmöglich umsetzen zu können. Dazu muss festgehalten werden, welche Fähigkeiten, Erfahrungen und vor allem auch, welche Haltung und Einstellung die intern zu entwickelnden Kandidatinnen und Kandidaten für diese Positionen mitbringen müssen.

Vieles davon ist nicht neu und bereits im Rahmen von Talent-Development-Programmen oder Karriereplänen im Einsatz. Die Betonung liegt darauf, ein gezieltes, durchgängiges Programm zu erstellen.

## Ganzheitliche Betrachtung der Mitarbeitenden als Menschen

Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung sind eine enge Abstimmung mit den Linien- und Projektverantwortlichen sowie die Sicherstellung klarer Abläufe. Es geht um die Entwicklung von fachlichen, methodischen, sozialen und persönlichen Fähigkeiten aus einer ganzheitlichen Perspektive. Denn um Mitarbeitende im Unternehmen zu halten, müssen sie als ganze Menschen gesehen und entwickelt werden. So kön-



Für Unternehmen zahlt es sich auch aus, ein gutes Arbeitsumfeld zu schaffen, um die Mitarbeitenden zu halten.

ISTOCK

nen sie sich als wirksam erfahren und ihren Beitrag zum Erfolg der Organisation ständig verbessern.

## Kreislauforientiertes Programm zur Mitarbeiterentwicklung

Das Beratungs- und Bildungsinstitut BWI bietet Unternehmen ein kreislauforientiertes Programm zur ganzheitlichen Mitarbeiterentwicklung.

Bei einer Standortbestimmung werden die notwendigen Fähigkeiten (Skills), die für die Zielposition beim Mitarbeitenden gestärkt werden sollen, eruiert, die Schritte zu deren Aneignung vereinbart und dann gezielt trainiert. Die einzelnen Module werden je nach Inhalt im Präsenzunterricht, als Webinar, im Selbststudium oder in Action-Based-Learning-Sequenzen erarbeitet. Einzelcoachings runden die zielgerichtete Entwicklung ab.

Andrea Rutishauser, Geschäftsführerin und Partnerin beim BWI, Zürich.



So funktioniert das kreislauforientierte Programm von BWI.

BWI