

# Langfristig *Sinn* stiften

Die Beteiligungen der **Pfister Stiftung** bei Schweizer KMU sollen nachhaltig den Erfolg der Unternehmen sicherstellen.

WILMA FASOLA

Es ist nicht neu, dass Private-Equity-Firmen weltweit Unternehmen aufkaufen, um sie schnell gewinnbringend wieder zu veräussern. Die F. G. Pfister Stiftung geht einen anderen Weg. Für den Verwaltungsratspräsidenten und Delegierten Rudolf Obrecht, aber auch jede und jeden anderen im Team, ist klar, dass man mit den Investitionen der Stiftung in Schweizer KMU, die eine Nachfolgelösung suchen, einen nachhaltigen und langfristigen Ansatz verfolgen möchte.

«Wir haben ein unternehmerisches Modell entwickelt, dessen Ziel das Kaufen, Halten, Ausbauen und Entwickeln von Schweizer KMU ist, die eine externe Lösung für ihre Nachfolge suchen», fasst es Rudolf Obrecht zusammen. «Was wir tun, sehen wir als Generationenprojekt, um den Weiterbestand und die Entwicklung dieser Unternehmen zu ermöglichen. Wir unterscheiden uns komplett von einem Private Equity, wobei oft Firmen aufgespalten werden, um die erfolgreichen Sparten weiterzuverkaufen.» Bei der Due Diligence, wo unter anderem Kennzahlen, Geschäftsmodell und Potenzial geprüft werden, muss sich das Unternehmen bewähren.

«Die betriebswirtschaftlichen Kennzahlen müssen stimmen», sagt Rudolf Obrecht. «Ebenso ist ein nachhaltiges Geschäftsmodell mit Schweiz-Bezug wichtig. Der Umsatz sollte zwischen 10 und 50 Millionen Franken liegen.» Danach geht es jedoch darum, gemeinsam eine Nachfolgelösung für den operativen Bereich zu finden sowie strategisch zur Entwicklung des Unternehmens beizutragen. Wir sehen uns nicht als blossen Investoren, sondern als Partner, die das langfristige Wohl des Unternehmens und seiner Mitarbeitenden im Auge haben. Dies harmonisiert mit den Interessen vieler Wirtschaftsakteure, da wir nicht auf kurzfristige Gewinne abzielen, sondern auf die nachhaltige Sicherung und Weiterentwicklung des Unternehmens.»

## Wertvoll sollte es sein

Im September 2020 wurde in das erste Unternehmen investiert. Die Zesar.ch AG produziert unter anderem unter dem Motto «Swiss made für Klassenzimmer» hochwertige Möbel für Schulen. Im Jahr 1926 gegründet, schaut man auf eine lange Tradition zurück und ist damit ein klassisches Schweizer KMU. Mit der Übergabe an die Pfister Stiftung hat Inhaber Roland Zaugg sicherstellen können, dass die Firma in seinem und dem Sinne des Unternehmens fortgeführt werden wird. Zaugg selbst, der den Weg einer frühzeitigen Nachfolgeregelung gewählt hat, ist jedoch weiterhin im Verwaltungsrat aktiv. Übrigens etwas, was für fast alle KMU gilt, in welche die Stiftung investiert: Der ehemalige Inhaber bleibt dem Unternehmen erhalten.

«Nebst den rein ökonomischen Grundlagen ist bei einer Beteiligung das Teilen von gemeinsamen Werten relevant. Wird zum Beispiel eine gleiche oder zumindest ähnliche Kultur gelebt? Wichtig ist auch, die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden und sie in den Fokus zu rücken. Es ist schlussendlich ihr Know-how, welches das Unternehmen erfolgreich macht. Wir nehmen Einsitz in den Verwaltungsrat, stehen diesen KMU auf strategischer Ebene beratend zur Seite und stellen unsere Expertise zur Verfügung, mischen uns jedoch nicht in operative Belangen ein.»

## Entscheidungen sind wichtig

Die letzten Jahre waren für die F. G. Pfister Holding, die zu 100 Prozent der F. G. Pfister Stiftung gehört, von grossen Veränderungen geprägt. Und die haben nicht jeden erfreut. Mitarbeitende nicht, aber auch die Schweizer Bevölkerung war in Teilen konsterniert. Gegründet im Jahr 1882 als solider Schweizer Möbel- und Bettwarenladen mauserte sich Möbel Pfister zum grössten Unternehmen im hiesigen Einrichtungsfachhandel. 2019 kam das grosse Beben. Im Rahmen der globalen Konsolidierung im Möbelmarkt wurde die Grösse von Pfister ein Problem, und es mussten mehr und mehr Mitarbeitende abgebaut werden.

So kam es zum Entscheid, die Möbelhäuser an den österreichischen Konzern XXXLutz zu verkaufen. «Die oberste Verpflichtung, die uns Fritz Gottlieb Pfister – Gründer der Möbelhäuser Pfister vor über 130 Jahren – mitgegeben hat, ist, den Arbeitsplätzen Sorge zu tragen. Der Verkauf war ein schwieriger, aber richtiger Entscheid. Ziel war es immer, die



Rudolf Obrecht (links) und Robin T. Alder bei der Übernahme der Alder + Eisenhut AG



Die Mitarbeitenden im Fokus: Arbeitsplätzen Sorge zu tragen, das ist bei Pfister gesetzt.

«Ziel ist es immer, zu kaufen, zu halten, auszubauen und weiterzuentwickeln.»

Rudolf Obrecht

Arbeitsplätze zu sichern – was auch im Sinne des Stiftungszwecks ist. Das ist uns gelungen. Heute entwickeln sich diese Möbelhäuser unter den neuen Besitzern sehr gut und haben in den vergangenen Jahren über 150 neue Arbeitsplätze in der Schweiz geschaffen. Nach dem Verkauf war die Idee, dass die F. G. Pfister Stiftung etwas an dieses Land zurückgeben wollte, das Pfister gross gemacht hat.

Gleichzeitig war aber auch offensichtlich, dass viele KMU mit der Unternehmensnachfolge hadern. So entstand die Idee, ein Modell für Schweizer KMU zu entwickeln, das eine Nachfolgelösung sucht und Pfister hier als Alternative zu den aktuellen Akteuren im Markt positioniert. Fehlende Nachfolgelösungen bedrohen die Vielfalt der Schweizer Wirtschaft und den Werkplatz. Entweder werden diese Firmen in ein anderes Unternehmen integriert, oder sie verschwinden ganz – inklusive Arbeitsplätze. Und so schliesst sich der Kreis.

## Wie viel Verwaltungsrat braucht ein KMU?

Ein breit aufgestellter Verwaltungsrat steht für **Sicherheit**, ein kleines Board für Schnelligkeit und Flexibilität.

DANIEL TSCHUDY

Auch 23 Jahre nach dem Swissair-Grounding ist die Rolle der damals verantwortlichen Verwaltungsräte noch immer irritierend. Auch wenn Grosskonzerne anders funktionieren, sind viele Kleinunternehmer heute noch verunsichert darüber, wie damals ein Verwaltungsrat die Geschicke einer Firma in kurzer Zeit ins Verderben führen konnte. Und sie fragen sich, wie der eigene Verwaltungsrat (VR) aufgestellt sein muss, damit das nicht passiert.

Jetzt ist wieder Krise, die freie Globalisierung ist im Eimer, und in Europa herrscht Krieg. Geschäftsführer verlieren Märkte, finden keine Fachkräfte oder leiden unter Liquiditätsproblemen. Sie rennen von einer Korrekturaktion zur nächsten. Möglich ist das aber nur mit einem starken VR, der das absegnet. Eben ganz so, wie es das Schweizer Obligationenrecht (OR) vorgibt: «Der Verwaltungsrat ist das oberste Exekutivorgan, dem die Führung der Geschäfte einer Aktiengesellschaft obliegt (...)»

**260**  
Maschinen und damit 19 000 Passagiere waren am 2. Oktober 2001 vom Swissair-Grounding betroffen.

## Fachwissen ist gefragt

Eine Frage, die KMU bewegt, ist allgegenwärtig: Aus wie vielen Mitgliedern soll der VR bestehen? Aus wie vielen muss er bestehen? Brauche ich überhaupt einen? Pauschal lässt sich das nicht beantworten. Zumindest nicht, wenn es um die Frage nach der Anzahl der Verwaltungsräte und -rätinnen geht. Grundsätzlich braucht jede Aktiengesellschaft einen VR, so sagt es das Gesetz. In einer GmbH übernimmt die Geschäftsführung die Aufgaben des VR. Bei einer AG braucht es je nach Branche, Markt, Businessmodell und rechtlichen Faktoren mehr oder weniger Fachwissen und Kontrollkraft. Im Kern lässt sich die Hauptaufgabe so zusammenfassen: Ein VR muss sich um das Wohl der Firma kümmern. Dazu braucht es nicht nur Zeit und Branchenkenntnisse, sondern auch «Lust an der Sache» – Motivation und Engagement, sich mit dem betreuten KMU identifizieren zu können.

Umfragen zeigen, dass bei Startups und bei Familien-KMU drei VR-Mitglieder reichen. Relevant ist aber nicht die Zahl der Verwaltungsrätinnen und -räte, sondern dass diese komplementär zur Geschäftsführung aufgestellt sind und jeweils unterschiedliche Kernkompetenzen mitbringen. Ideal ist beispielsweise, die folgenden Fachbereiche personell abzudecken: Finanzen, Politik und Positionierung im Zielgruppensegment. Auch Digitalisierung ist sicher ein wichtiger Fakt, aber im VR geht es mehr und zuerst um wirtschaftliche Aspekte.

## Das Unternehmen im Fokus

Entscheidend bleibt, dass sich der VR mit seinem Engagement primär um das Wohl des Unternehmens kümmert und nicht um dasjenige der Aktionäre und Aktionärinnen. Das ist allerdings für Verwaltungsräte und -rätinnen schwierig, wenn sie selbst mit Aktienanteilen beteiligt sind. Aber genau das betrifft einen Grossteil der Schweizer KMU. Board-Mitglieder und Geschäftsführerinnen sind ebenfalls Aktionäre. Konflikte sind somit vorprogrammiert. Verwaltungsrätinnen, die eigenes Geld in ein Unternehmen investiert haben, verfolgen verständlicherweise auch persönliche Interessen. Und die sind dann nicht primär zum Wohl der Gesellschaft. Das sollte allen bewusst sein. Transparenz ist hier wichtig, denn es geht nicht um eine «Wohlfühlkonstellation». Ein guter Verwaltungsrat verfügt über einen scharfen Blick in die Zukunft der jeweiligen Branche und kann so in Absprache mit der Geschäftsführung die entwickelte Strategie laufend anpassen, im Sinne der Organisation und Unternehmensziele. Flexibilität ist damit eine neue Kernkompetenz.

## Zeitliche Ressourcen sind entscheidend

Und schlussendlich geht es immer und überall um die Frage der Verfügbarkeit. Bei der Swissair hielten sämtliche Verwaltungsräte und -rätinnen mehrere VR-Mandate; einzelne sogar mehrere Dutzend solcher Engagements. Die logische Schlussfolgerung ist, dass sie damit nicht jedem Mandat zu jeder Zeit die volle Aufmerksamkeit schenken konnten. Das ist menschlich, aber darf hinterfragt werden.

Auch im KMU ist es nicht anders, und deshalb sollte vor der Ernennung immer klar sein, wie viele VR-Mandate eine Verwaltungsrätin haben darf, um als solche im jeweiligen Unternehmen in Betracht zu kommen. Hier gilt es, eine klare Rechnung aufzustellen: Wie viel effektiv zur Verfügung stehende Arbeitszeit kann diese Person aufbringen, wie viel davon kann die Geschäftsführung nutzen. Verwaltungsräte, die diese Verantwortung nicht wahrnehmen und nicht die erforderliche Arbeitszeit abliefern, handeln letztlich fahrlässig. Dazu eine letzte Konklusion: Ein Verwaltungsrat oder eine Verwaltungsrätin ist wertvoll, wenn er oder sie der Geschäftsleitung als Sparringspartner dient.