

UNTERNEHMER ZEITUNG

 **WHITE LION**

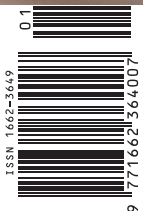
Nr. 2 | April/Mai 2026
32. Jahrgang | Fr. 8.-
www.unternehmerzeitung.ch



DIE NACHFOLGE PLANEN

«WIR DENKEN IN GENERATIONEN»

Roland Zaugg, der neue Verwaltungsratspräsident von F. G. Pfister



I ROBOT
Die industrielle
Revolution X.0

ZU VIEL STRESS?
Mind Switch hat
den Check-up

IM FOKUS
Der Chef von
Hyundai Europa

HÖRGENUSS
Denon's neue
Home Speakers

«Wir denken nicht in Exit-Zyklen, sondern in Generationen»

DIE NACHFOLGE Viele Schweizer KMU stehen in den kommenden Jahren vor der Herausforderung der Unternehmensnachfolge. Die F.G. Pfister versteht sich dabei als langfristige Partnerin und bewusst nicht als klassische Finanzinvestorin. Verwaltungsratspräsident Roland Zaugg erklärt, warum Kontinuität vor Rendite steht, wie Beteiligungen geführt werden und weshalb Vertrauen ebenso wichtig ist wie der Kaufpreis. Er sagt uns auch, wie die F.G. Pfister die Schweizer KMU langfristig sichern will.

VON MATEJ MIKUSIK



Roland Zaugg ist Präsident & Delegierter des Verwaltungsrates von F.G. Pfister.

Bildcredit: F.G. Pfister; zVg

Herr Zaugg, was unterscheidet die F. G. Pfister von klassischen Private-Equity-Gesellschaften?

Der entscheidende Unterschied liegt im Zeithorizont. Wir denken nicht in Investitionszyklen oder Exit-Strategien, sondern in Generationen. Wir wollen gesunde Schweizer KMU langfristig erhalten und weiterentwickeln. Unser Ziel ist es nicht, Unternehmen zu kaufen, zu optimieren und nach einigen Jahren wieder zu verkaufen. In diesem Sinne verstehen wir uns nicht als Finanzinvestor, sondern als unternehmerischer Partner mit einem klaren Fokus auf Kontinuität.

F. G. Pfister spricht davon, Verantwortung zu übernehmen. Was bedeutet das konkret?

Das zeigt sich vor allem in der Art, wie wir Entscheidungen treffen. Wir haben keine externen Investoren, die kurzfristige Renditen erwarten. Dadurch können wir konsequent langfristig denken und handeln. Entscheidungen werden im Sinne des Unternehmens, der Mitarbeitenden und des regionalen Umfelds gefällt. Unser Ansatz ähnelt stark dem eines klassischen Familienunternehmens, das nicht für den nächsten Quartalsabschluss arbeitet, sondern für die nächste Generation.

Welche Rolle spielt die Herkunft der F. G. Pfister für Ihre heutige Strategie?

Sie ist zentral. Die Stiftung geht auf die Geschichte der Pfister-Gruppe zurück und wurde 1977 gegründet. Nach dem Verkauf der Möbelhäuser stellte sich die Frage, wie dieses Erbe weitergeführt werden kann. Daraus entstand die Idee, der Schweizer Wirtschaft etwas zurückzugeben, indem wir Unternehmen unterstützen, die eine nachhaltige Nachfolgelösung suchen. Letztlich wandeln wir Stiftungskapital in Arbeitsplätze um, und genau darin liegt unser Zweck.

Nach welchen Kriterien entscheiden Sie, ob ein Unternehmen zu Ihnen passt?

Wir haben gewisse strukturelle Kriterien, etwa hinsichtlich Umsatz und Unternehmensgrösse und richten uns in erster Linie an gesunde Schweizer KMU mit in der Regel zwischen 50 und 200 Mitarbeitenden. Von der Grösse her entspricht dies typischerweise Investitionen zwischen 10 und 50 Millionen Franken.

Entscheidend sind jedoch die qualitativen Faktoren. Wir suchen Firmen mit robustem Geschäftsmodell, guter Marktposition und vor allem einer klaren Wertebasis. Besonders wichtig ist ein funktionierendes Management. Idealerweise hat der Inhaber bereits eine zweite Führungsebene aufgebaut und die Nachfolge zumindest teilweise vorbereitet. Das zeigt unternehmerische Weitsicht.

Spielen kulturelle Aspekte bei der Auswahl eine Rolle?

Eine sehr grosse. Für uns ist entscheidend, dass der Verkäufer den Willen zur Kontinuität hat. Wir beteiligen uns bewusst nicht an Bieterverfahren. Wenn wir zusammenarbeiten, dann auf Basis gemeinsamer Werte und eines gemeinsamen Verständnisses von langfristiger Entwicklung.

In welchen Situationen sind Sie als Nachfolgelösung besonders gefragt?

Vor allem bei familiengeführten KMU, die vor einer Übergabe stehen. In der Schweiz betrifft das in den nächsten Jahren sehr viele Unternehmen. Viele Unternehmer möchten sicherstellen, dass ihr Lebenswerk weitergeführt wird und die Arbeitsplätze erhalten bleiben. Genau an dieser Schnittstelle zwischen unternehmerischer Verantwortung und gesellschaftlichem Nutzen positionieren wir uns.

Geschäftsmodell überzeugt sind. Wenn Anpassungen notwendig sind, begleiten wir diese, etwa bei der Nachfolge oder beim Aufbau von Führungsstrukturen. Ziel ist es, den unternehmerischen Geist zu bewahren und gleichzeitig die Organisation so weiterzuentwickeln, dass sie langfristig erfolgreich bleibt.

Welche Erwartungen haben Sie an die Führungsteams?

Wir erwarten langfristiges Denken und unternehmerische Verantwortung. Das Management soll das Unternehmen langfristig weiterentwickeln – mit Blick auf Innovation, Marktposition und Mitarbeitende. Gleichzeitig geben wir bewusst Raum für Entscheidungen, Kurzfristige Gewinnmaximierung steht dabei nicht im Vordergrund. Entscheidend ist eine nachhaltige Entwicklung des Unternehmens.

«UNSER FOKUS LIEGT AUF DER LANGFRISTIGEN ENTWICKLUNG VON UNTERNEHMEN, DER SICHERUNG VON ARBEITSPLÄTZEN UND DER STÄRKUNG DES WIRTSCHAFTSSTANDORTS SCHWEIZ.»

Wie stellen Sie sicher, dass die unternehmerische Freiheit in den Beteiligungen erhalten bleibt?

Unser Portfolio umfasst derzeit neun Unternehmen aus sehr unterschiedlichen Branchen: Industrie, Dienstleistungen, Produktion, Konsumgüter. Diese Diversifizierung ist eine strategische Entscheidung, die darauf abzielt, ein Ökosystem aufzubauen, das resilient gegenüber Unwägbarkeiten ist, die einen bestimmten Bereich treffen könnten. Wir verfolgen ein dezentrales Modell. Die Beteiligungsunternehmen bleiben operativ eigenständig. Wir geben einen strategischen Rahmen vor und stellen Sparringpartner auf Verwaltungsratsebene zur Verfügung - etwa durch Governance-Strukturen oder den Austausch von Erfahrungen. Die Verantwortung liegt aber klar im Unternehmen selbst. Uns ist wichtig, dass die Firmen ihre unternehmerische Eigenständigkeit behalten und weiterentwickeln.

Setzen Sie im Management eher auf Kontinuität oder auf Veränderungen?

Grundsätzlich auf Kontinuität. Wir investieren in Unternehmen, weil wir von ihrem

Was sind aus Ihrer Sicht die häufigsten Fehler von Unternehmern bei der Nachfolgeplanung?

Ein häufiger Fehler ist, das Thema zu lange hinauszuschieben. Viele Unternehmer warten zu lange, bis sie sich aktiv mit der Nachfolge beschäftigen, und geraten dann unter Zeitdruck. Ein weiterer Punkt ist die starke Abhängigkeit von der Unternehmerperson, wenn zu wenig in den Aufbau eines tragfähigen Managements investiert wurde. Idealerweise wird die Nachfolge frühzeitig vorbereitet, Strukturen werden gestärkt und Verantwortung schrittweise übergeben. Das erhöht die Attraktivität des Unternehmens und schafft bessere Voraussetzungen für eine erfolgreiche Übergabe.

Wie gehen Sie mit technologischen Umbrüchen wie Künstlicher Intelligenz in Ihren Beteiligungen um?

Technologie und Innovation ist ein wichtiger Punkt. Technologische Entwicklungen wie Künstliche Intelligenz betreffen heute praktisch alle Branchen, auch klassische KMU. Für uns ist entscheidend, dass sich unsere Beteiligungen aktiv mit diesen Veränderungen aus-



Er kennt beide Seiten: Roland Zaugg hat mit seinem Team die Zesar.ch AG gross gemacht, bevor er im Rahmen einer Nachfolgelösung das Unternehmen in die F.G. Pfister überführte. Bildcredit: F.G. Pfister, zVg

einandersetzen und sie als Chance verstehen. Wir erwarten nicht, dass jedes Unternehmen sofort führend ist, aber dass es die Relevanz erkennt und entsprechende Kompetenzen aufbaut. Im Rahmen unseres Strategieprozesses ist Innovation ein zentrales Element, und dazu gehört auch die systematische Auseinandersetzung mit neuen Technologien. Letztlich geht es darum, die Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern.

Wie wirkt sich Ihr langfristiger Ansatz auf Investitionsentscheidungen aus?

Wir sind bereit, kurzfristig geringere Erträge in Kauf zu nehmen, wenn wir vom langfristigen Potenzial überzeugt sind. Das bedeutet auch, dass wir notwendige Investitionen nicht aus Renditeüberlegungen hinauszögern. Im Gegenteil, wir fördern Investitionen, die die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens stärken, selbst wenn sie sich erst später auszahlen.

Wie ist Ihre Kapitalstruktur organisiert?

Wir sind bewusst stabil aufgestellt. Es gibt keine externen Investoren und keine kurzfristigen Dividendenerwartungen. Die Mittel bleiben im System und stehen den Beteiligungsunternehmen zur Verfügung. Das schafft Sicherheit, insbesondere in Transformationsphasen, und erlaubt es den Unternehmen, unternehmerisch zu handeln.

Welche Rolle spielt F.G. Pfister im wirtschaftlichen Kontext der Schweiz?

Wir verstehen uns als stabilisierender Faktor. Viele Unternehmer suchen eine Nachfolgelösung, die nicht nur finanziell funktioniert, sondern auch Arbeitsplätze und Unternehmenskultur erhält. Wir bieten genau das. Unser Fokus liegt auf der langfristigen Entwicklung von Unternehmen, der Sicherung von Arbeitsplätzen und der Stärkung des Wirtschaftsstandorts Schweiz.

Woran messen Sie den Erfolg Ihrer Beteiligungen?

Der wirtschaftliche Erfolg ist selbstverständlich eine zentrale Voraussetzung, denn ein Unternehmen muss profitabel sein, um langfristig bestehen zu können. Darüber hinaus schauen wir auf die Entwicklung der Arbeitsplätze, die Innovationskraft und die langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Innovation ist dabei entscheidend, denn Stillstand bedeutet Rückschritt.


Von der anderen Sichtweise her: Warum sollten Unternehmer F.G. Pfister als Partner in Betracht ziehen?

Weil wir kaufen, um zu halten. Wir bieten faire Preise, Verlässlichkeit und eine klare Perspektive. Ich ermutige Unternehmerinnen und Unternehmer, die über die Nachfolge ihres Unternehmens nachdenken, sich mit uns in Verbindung zu setzen. Ein Gespräch ist unverbindlich, kann aber eine nachhaltige Ausrichtung für die Zukunft ihres Unternehmens eröffnen.

Wo sehen Sie F.G. Pfister in den kommenden Jahren?

Unser Fokus liegt einerseits auf der Weiterentwicklung unserer bestehenden Beteiligungen und andererseits darauf, als Partner für Nachfolgelösungen noch sichtbarer zu werden. Wir möchten, dass Unternehmer frühzeitig wissen, dass es mit F.G. Pfister eine langfristig orientierte Alternative gibt. Unser Ziel bleibt, Schweizer Unternehmen nachhaltig zu stärken und Perspektiven für kommende Generationen zu schaffen. ■

DIE SCHWEIZER NACHFOLGELÖSUNG



F.G. Pfister ist eine Schweizer Stiftung mit Sitz in Suhr, gegründet 1977 vom Unternehmer Fritz Gottlieb Pfister. Sie hält und investiert langfristig in Schweizer KMU, insbesondere in Nachfolgelösungen. Ziel ist die Sicherung von Arbeitsplätzen sowie die Förderung von Unternehmertum und Innovation. Im Gegensatz zu klassischen Finanzinvestoren verfolgt sie keine Exit-Strategien, sondern denkt generationenübergreifend.

WWW.FGPFISTER.CH