

INTERVIEW: JASMINE ALIG

Die F. G. Pfister ist aktiv auf der Suche nach Schweizer KMU für die Nachfolge. Welche Kernkriterien muss ein Unternehmen erfüllen, damit ein Kauf für Sie überhaupt infrage kommt?

Wir suchen gesunde Schweizer KMU mit einer starken Marktposition, klarer unternehmerischer Identität und langfristigem Potenzial. Typischerweise sprechen wir von Unternehmen mit rund fünfzig bis zweihundert Mitarbeitenden und einem Umsatzvolumen ab rund 10 Millionen. Entscheidend sind aber weniger die nackten Zahlen als die Qualität des Unternehmens. Uns interessieren Firmen mit einem robusten Geschäftsmodell, einer guten Kultur und idealerweise einem Management, das bereits Verantwortung übernimmt. Besonders wichtig ist uns, dass der Unternehmer die Zukunft seines Unternehmens nachhaltig sichern möchte – und nicht einfach den Höchstbietenden sucht. Denn wir verstehen uns nicht als klassische Finanzinvestorin. Wir kaufen Unternehmen nicht, um sie nach einigen Jahren wieder zu verkaufen, sondern um sie langfristig weiterzuentwickeln.

Gehören auch Start-ups zu Ihrem «Beuteschema»?

Im klassischen Sinn eher nicht. Start-ups folgen oft einer anderen Logik: starkes Wachstum, hohe Skalierung und ein klarer Exit-Fokus. Unser Fokus liegt dagegen auf etablierten Schweizer KMU mit operativer Substanz, funktionierenden Kundenbeziehungen und einer gewachsenen Unternehmenskultur. Das bedeutet nicht, dass Innovation für uns unwichtig wäre – im Gegenteil. Aber wir investieren nicht nach Venture-Capital-Logik. F. G. Pfister denkt langfristig und generationenübergreifend. Uns interessieren Unternehmen, die nachhaltig bestehen können – nicht der schnelle Aufbau mit anschliessendem Weiterverkauf.

Sie führen im Rahmen der Nachfolgeplanung mit vielen Firmen Gespräche. Was sind die typischen Deal-Breaker, bei denen die F. G. Pfister die Verhandlungen nicht weiterführt?

Der häufigste Grund ist fehlende Transparenz. Wenn Zahlen, Prozesse oder Risiken nicht offen kommuniziert werden, fehlt die Vertrauensbasis. Ein weiterer kritischer Punkt ist die extreme Abhängigkeit vom Patron. Wenn sämtliche Kundenbeziehungen, Entscheidungen und das gesamte Know-how an einer Person hängen, wird eine nachhaltige Übergabe schwierig. Deshalb achten wir stark darauf, ob bereits eine zweite Führungsebene vorhanden ist oder ob die Verantwortung im Unternehmen verteilt wurde. Und schliesslich spielt die Kultur eine grosse Rolle. Wir investieren nur dort, wo ein gemeinsames Verständnis von langfristigem Unternehmertum besteht. Wir beteiligen uns bewusst nicht an aggressiven Bieterverfahren oder kurzfristig getriebenen Verkaufsprozessen.

Bei der Nachfolgeplanung sind die Preisvorstellungen des abgehenden Patrons und der reale Marktwert oft zwei verschiedene Welten. Wie erleben Sie diese Verhandlungen?

Das erleben wir regelmässig. Für viele Unternehmer ist ihre Firma ein Lebenswerk – entsprechend emotional wird der Unternehmenswert wahrgenommen. Das ist absolut nachvollziehbar. Unsere Aufgabe ist es, hier sehr ehrlich und transparent zu kommunizieren. F. G. Pfister bezahlt faire Preise, aber wir führen keine Auktionsprozesse mit. Wir bieten dafür etwas anderes: Stabilität, Kontinuität und eine langfristige Perspektive für Unternehmen und Mitarbeitende.

Müssen Verkäufer also bereit sein, für die langfristige Sicherheit ihrer Firma auf den allerletzten Franken beim Verkaufspreis zu verzichten?

Der Verkaufspreis ist ein Teil des Gesamtpakets. Für viele Unternehmer steht die Langfristigkeit der Lösung im Vordergrund. Private

Das Unternehmen

Die F. G. Pfister ist der operative Arm der F. G. Pfister Stiftung, die auf das Erbe des Pfister-Gründers Fritz Gottlieb Pfister zurückgeht. Nach dem Verkauf der gleichnamigen Möbelhauskette investiert heute die F. G. Pfister das Kapital gezielt in den Schweizer Werkplatz. Ihre Kernmission ist das Anbieten von nachhaltigen, stiftungsbasierten Nachfolgelösungen für gesunde KMU. Ziel ist, Firmen langfristig weiterzuführen, Unternehmertum und Innovation zu fördern sowie Schweizer Arbeitsplätze und Kultur zu erhalten. Seit 2020 hat sich die F. G. Pfister an neun KMU beteiligt, die insgesamt rund sechshundert Mitarbeitende beschäftigen.



Zur Person

Roland Zaugg ist seit Januar 2026 Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates der F. G. Pfister. Der gelernte Lastwagenmechaniker und studierte Wirtschaftsingenieur (FH) blickt auf eine vielseitige Karriere in der Logistik- und Baumaschinenbranche zurück. 2009 übernahm er die Führung des Möbelherstellers Zesar.ch SA. Dieses Unternehmen übergab er schliesslich im Rahmen einer Nachfolgelösung selbst an die F. G. Pfister und kennt das Modell daher aus eigener Erfahrung als Patron.

«Wir denken langfristig und generationenübergreifend»

Die F. G. Pfister kauft Schweizer KMU und sichert deren Zukunft. Roland Zaugg gibt Einblicke in seine Strategie als Grossinvestor.

Equity denkt oft in Investitionszyklen und Exit-Szenarien. Wir denken in Generationen. Dieser Unterschied wird gerade bei Nachfolgelösungen oft zentral.

Spüren Sie aktuell eine Zunahme an verkaufswilligen KMU, weil die Babyboomer-Generation jetzt in den Ruhestand geht, oder halten sich viele Patrons in wirtschaftlich volatilen Zeiten eher zurück?

Die demografische Entwicklung ist klar spürbar. In den kommenden Jahren stehen sehr viele Schweizer KMU vor einer Nachfolgeregelung. Gleichzeitig beobachten wir, dass viele Unternehmer das Thema lange hinausschieben – oft aus emotionalen Gründen oder weil das Tagesgeschäft Priorität hat.

Gibt es weitere Gründe?

Gerade in wirtschaftlich unsicheren Zeiten hoffen viele auf «ein besseres Jahr». Das ist zwar verständlich, reduziert jedoch häufig den Handlungsspielraum. Denn wer die Nachfolge zu spät angeht, gerät irgendwann unter Zeitdruck – strategisch, operativ und emotional. Deshalb empfehlen wir Unternehmerinnen und Unternehmern, sich frühzeitig mit möglichen Szenarien auseinanderzusetzen. Ein erstes Gespräch verpflichtet zu nichts, schafft aber oft wertvolle Klarheit.

Sie haben Ihr eigenes Unternehmen, die Zesar.ch SA, vor einigen Jahren selbst an die F. G. Pfister übergeben und leiten diese nun. Welche Ängste und emotionalen Hürden des abgehenden Unternehmers können Sie heute aus eigener Erfahrung am besten nachvollziehen?

Ich kenne diese Situation aus eigener Erfahrung tatsächlich sehr gut. Die grösste Sorge vieler Unternehmer ist nicht der Verkauf selbst, sondern die Frage: Was passiert danach mit meinem Unternehmen, meinen Mitarbeitenden und meiner Kultur? Wer ein Unternehmen

über Jahrzehnte aufgebaut hat, verbindet damit weit mehr als nur Zahlen. Es geht um Verantwortung, Identität und oft auch um persönliche Beziehungen zu Mitarbeitenden und Kunden. Loszulassen ist deshalb ein emotionaler Prozess. Gerade deshalb ist Vertrauen so wichtig. Viele Unternehmer suchen heute bewusst nach einer Lösung, bei der ihr Unternehmen langfristig weitergeführt wird – und nicht Teil einer kurzfristigen Finanzstrategie wird.

Ein kritischer Punkt bei jeder Nachfolge ist die operative Führung. Kaufen Sie bevorzugt Unternehmen, bei denen die operative Nachfolge bereits intern geregelt ist, oder übernehmen Sie auch Firmen, bei denen Sie als neue Eigentümerin das Management komplett neu aufstellen müssen?

Ideal ist natürlich, wenn bereits eine stabile Führungsstruktur vorhanden ist und die Verantwortung verteilt wurde. Das zeigt, dass sich der Unternehmer frühzeitig mit der Zukunft der Firma auseinandergesetzt hat. Wir übernehmen aber durchaus auch Unternehmen, bei denen die operative Nachfolge noch nicht vollständig geregelt ist. In solchen Fällen begleiten wir den Aufbau neuer Führungsstrukturen aktiv und bringen unsere Erfahrung auf Verwaltungsratsebene ein. Wichtig ist für uns, dass Potenzial vorhanden ist – sowohl unternehmerisch als auch menschlich. Denn nachhaltige Nachfolge funktioniert nie nur über Zahlen, sondern immer über Menschen.

Wie viel Einfluss nimmt die F. G. Pfister nach dem Kauf auf die Strategie und das Tagesgeschäft des KMU?

Wir verfolgen bewusst ein dezentrales Modell. Die Unternehmen bleiben operativ eigenständig und sollen ihre unternehmerische Identität behalten. Wir greifen nicht unnötig ins Tagesgeschäft ein. Unsere Rolle liegt vielmehr darin, strategische Stabilität zu geben, Sparringspartner auf Verwaltungsratsebene bereitzustellen

und langfristige Entwicklung zu ermöglichen. Genau darin liegt auch ein wesentlicher Unterschied zu klassischen Finanzinvestoren: Wir arbeiten nicht auf kurzfristige Renditeoptimierung hin, sondern auf nachhaltige Entwicklung.

Wo verläuft für Sie die Grenze zwischen nützlicher strategischer Begleitung und schädlicher Einmischung ins Tagesgeschäft des KMU?

Unternehmerische Freiheit und langfristige Verantwortung schliessen sich aus unserer Sicht nicht aus – im Gegenteil.

Ihr aktuelles Portfolio ist sehr industrie- und produktionslastig – von Turngeräten über Kunststoffgehäuse bis hin zu Mineralwasser. Nach welchen strategischen Mustern bauen Sie dieses Ökosystem weiter aus? Suchen Sie gezielt nach Ergänzungen in bestehenden Branchen, oder wollen Sie im Zuge Ihrer Wachstumsstrategie in völlig neue Sektoren wie zum Beispiel den Dienstleistungsbereich vorstossen?

Historisch liegt unsere Stärke klar im industriellen und produzierenden Umfeld. Dort verfügen wir über viel Erfahrung und ein starkes Netzwerk. Gleichzeitig denken wir nicht in starren Branchenlogiken. Entscheidend ist für uns die Qualität des Unternehmens: Marktposition, Kultur, Innovationsfähigkeit und langfristige Perspektive. Deshalb schliessen wir grundsätzlich auch Dienstleistungsunternehmen nicht aus.

Verfolgen Sie beim Ausbau des Portfolios das Ziel, Synergien zwischen den so unterschiedlichen Firmen zu nutzen?

Unser Ziel ist kein klassisches Finanzportfolio, sondern ein belastbares Schweizer Unternehmensökosystem mit starken, eigenständigen KMU. Wir wollen Unternehmen langfristig stärken – nicht konsolidieren und weiterverkaufen.

«Nachhaltige Nachfolge funktioniert nie nur über Zahlen, sondern immer über Menschen.»

MERLIN PHOTOGRAPHY LTD