

Schwerpunkt: Monatelang verhandeln, ein Vertrauensverhältnis aufbauen, Alternativszenarien erarbeiten – wie eine Nachfolgeregelung gelingen kann

Firmenübergaben: Der Preis als ewiger Knackpunkt

Region Einen Nachfolger für eine Firma zu finden, ist ein schwieriges Geschäft. Dass man es dennoch so über die Bühne bringen kann, dass es am Ende für Verkäufer wie Käufer stimmt, zeigen Beispiele aus der Region.

Die Nachfolgeregelung ist für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) in der Schweiz noch häufig ein Problem. Nahezu jedes dritte KMU verschwinde, «weil es nicht gelingt, eine Person für die Übernahme zu finden». – Feststellungen, wie sie auf dem KMU-Portal der Schweizerischen Eidgenossenschaft nachzulesen sind und wie sie viele Unternehmer aus eigener Erfahrung oder aus dem Gespräch mit Geschäftskollegen kennen.

Doch es geht auch anders, sprich: erfolgreich. Das beweisen mehrere Firmenübergaben der jüngsten Zeit im Zürcher Oberland. Wie eine solche Transaktion ablaufen kann, erzählen zwei völlig unterschiedliche Käufer.

Zwei Jahre lang verhandelt

Mit einem Todesfall und damit fast schon klassisch wurde das Thema «Nachfolgeregelung» bei der Künzli AG in Gossau zur überlebenswichtigen Frage.

Das vor über 30 Jahren von der Familie Bretscher übernommene Unternehmen (siehe Box) war seither von Markus Buff geführt worden. 2017 erkrankte Besitzer Bretscher schwer und starb kurz darauf. In seinem Testament hatte er verfügt, dass die Künzli-Geschäftsleitung die Firma übernehmen könne.

«Und dann gingen die Verhandlungen loss», wie sich Fabian Buff, Sohn von Markus Buff und als neuer Geschäftsführer sein Nachfolger, erinnert. Gegen zwei Jahre dauerte die Nachfolgeregelung – unter anderem, weil die Erben der Verkäufer-Familie gleich mehrere Anwälte ins Rennen schickten.

Konfliktthema: das Geld

Der eindeutige und auch am längsten umstrittene Hauptpunkt der

Verhandlungen sei «die Diskussion um den Preis» gewesen.

Das heikle Thema führte denn auch dazu, dass die Übernahme in der Schlussphase beinahe scheiterte: «In der letzten Besprechung dachten wir: 'Jetzt ist genug, jetzt gehen wir'».

Doch nach diesem Gespräch machten die Verkäufer einen Schritt auf die Käufer zu – «und dann ging es sehr schnell». Die Verträge wurden fertiggestellt, signiert, und anschliessend die Aktien und das 10 000 Quadratmeter grosse Firmengelände in Gossau den Buffs überschrieben.

Stillschweigen über Kaufpreis

Was die Familie bezahlt hat, das sagt Fabian Buff nicht, weil darüber Stillschweigen vereinbart wurde. Ein Schnäppchen war der Kauf aber offenbar nicht, wie Buff durchblicken lässt, «doch wir können mit dem Preis leben».

Finanziert wurde die Übernahme durch Eigenmittel und mit der Hilfe einer Bank.

Auch wenn die Buffs und die Verkäufer «immer gut miteinander reden konnten», seien die Verhandlungen um die Zukunft der Firma «wirklich eine harte Zeit» gewesen. Eine Zeit, in der «bei den Mitarbeitern Unsicherheit herrschte», was denn auch zum Abgang mehrerer Kaderangestellter führte.

Druck von aussen

Auf der anderen Seite gab es laut Buff Druck von aussen. So hätten Kunden zuweilen gefragt: «Kann man Euch denn noch einen Auftrag geben?» Es konnte ihnen ja niemand wirklich garantieren, dass die Firma auch in Zukunft noch existieren würde.

Heute ist klar: Es wird die Künzli AG weiter geben, und es soll auch alles mehr oder weniger gleich weiter-



Ein Handschlag zum erfolgreichen Ende: Verhandlungen zu Firmenübernahmen dauern Monate – im besten Fall, aber eben bei Weitem nicht immer, enden sie mit einem Besitzerwechsel. Symbolfoto: Pixabay

terlaufen wie bisher. Auch wenn die Branche «xtrem» unter dem Druck auf die Preise leide, wie Fabian Buff bei jedem Auftrag feststellt. Der Geschäftsführer prognostiziert denn auch: «Die nächs-

ten Jahre werden hart – aber es ist machbar.»

Vier Firmen in elf Jahren

Völlig anders als bei der Künzli AG präsentierte sich das Thema

«Nachfolgeregelung» bei der Bachtel-Group Holding AG (siehe Box). Diese Firma hat nämlich mit der Koenig Automation AG in Wolfhausen in diesem Frühling nicht nur ein Unternehmen gekauft, sondern im Rahmen weiterer Transaktionen in den letzten elf Jahren insgesamt gleich derer vier. Diese KMU beschäftigen insgesamt etwa 220 Mitarbeiter, rund die Hälfte davon im Zürcher Oberland.

«Alle vier Firmen waren gut geführt, doch keine hatte einen Nachfolger aus der Familie», erzählen André Müller und Clemens Ruckstuhl, die zusammen die Bachtel-Group leiten.

Der Kontakt zu den vier Firmen war auf verschiedenen Wegen zustande gekommen, unter anderem durch die Anfrage eines externen Finanzdienstleisters. Die Verkäufer seien zu Verhandlungsbeginn zwischen Mitte 50 und Anfang 60 gewesen. «Das ist ein gutes Alter, um die Nachfolgeregelung an die Hand zu nehmen», sagt Müller.

Wellenlänge muss stimmen
Die kürzeste Übernahme dauerte neun Monate, die längste ein-

halb Jahre. Ein Jahr müsse man im Schnitt schon rechnen, ist die Erfahrung von Ruckstuhl, «weil man sich in diesem Prozess gut kennenlernen muss – und das geht nicht in ein paar Wochen».

Dieses Kennenlernen und damit quasi die «soft factors» seien bei einer Handänderung sehr wichtig, betont Müller. Denn einerseits «müssen wir in den Gesprächen merken, dass die Verkäufer und wir die gleichen Ziele verfolgen wollen».

Andererseits «steht und fällt ein erfolgreicher Abschluss mit der gleichen Wellenlänge von Verkäufer und Käufer». Harmonie es nicht, «sollte man die Finger vom Geschäft lassen».

Nicht ohne Kompromisse
Was Bauunternehmer Buff erlebte, dass sich nämlich die Regelung des Finanziellen als der Knackpunkt in der ganzen Übernahme herausstellte, kann man auch bei der Bachtel-Group bestätigen. «Der schwierigste Teil der Firmenübernahme ist naturgemäss die Festlegung des Preises. Da treffen zwei Interessenlagen aufeinander», sagt Ruckstuhl. Hier seien immer Kompromisse nötig.

Die Firma von Ruckstuhl und Müller arbeitete bei allen Übernahmen mit ihrer Hausbank zusammen, und das habe sehr gut geklappt. Allerdings sei bei der Finanzierung «volle Transparenz» sehr wichtig.

Die Tipps der Käufer
Buff, Müller und Ruckstuhl vereinen die Erfahrungen von insgesamt fünf Firmenübernahmen.

Haben sie eine absolut zentrale Empfehlung, die sie jedem Käufer ans Herzen legen?

Für Fabian Buff ist klar: «Es gibt nur einen Tipp – nehmen Sie sich einen externen Berater.» Das sei in seinem Fall eine sehr gute Lösung gewesen, ebenso dass er einfach einmal alles niedergeschrieben habe, was er vom Verkäufer haben möchte.

André Müller und Clemens Ruckstuhl hingegen plädieren dafür, ein Vertrauensverhältnis zwischen den Verhandlungsparteien aufzubauen. Und: «Nehmen Sie sich Zeit für diesen Prozess.»

Im Falle des Scheiterns
Bachtel-Group und Künzli: zwei Beispiele, die für gelungene Nachfolgeregelungen stehen.

Doch was wäre passiert, wenn sich Verkäufer und Käufer nicht gefunden hätten?

«Unser Plan B war: Mein Vater geht in Pension, und ich gründe eine eigene Firma oder übernehme die Leitung einer bestehenden Firma», sagt Fabian Buff zum Alternativszenario, das «schon recht konkret war».

Bei der Bachtel-Group weiss man aus Erfahrung, dass es nicht immer klappen kann. So hatte man in den vergangenen Jahren mit etwa einem Dutzend Firmen Gespräche geführt – bei vierein davon sei es dann zum Kauf gekommen. Denn «teilweise war halt die Diskrepanz zwischen dem verlangten Preis und dem effektiven Wert des Unternehmens schon sehr gross», erinnert sich André Müller.

Persönlich

«Freiheitsdressur fördert die Bindung»

Gossau Zusammen mit einer Kollegin gründete Beatrice Honegger vor 23 Jahren den Reitladen Grüt-Gossau. Warum Secondhand-Artikel anfangs nicht gut liefen und welche Unart sie an Reitern stört, erzählt Honegger im Interview.

Sie sind Inhaberin des Reitladens Grüt-Gossau. Was bedeutet Ihnen die Arbeit?

Beatrice Honegger: Die Arbeit gibt mir grosse Befriedigung, vor allem dann, wenn ich die Reiter beim Kauf beraten kann. Teilweise kommen die Reiter gleich mit ihrem Pferd vorbei.

Wie war der Anfang?

Eine Kollegin und ich eröffneten den Reitladen und starteten mit Secondhand-Artikeln. Das lief aber nicht besonders gut, weil wir anfangs nur wenige Artikel zum Verkauf in Kommission erhielten. Später kamen Neuartikel, Pflegeprodukte, Nahrungsmittel und Kleider dazu.

Von wem haben Sie beruflich am meisten profitiert?

Als wir den Laden eröffneten, belieferten uns nicht alle Firmen. Sie meinten, wir seien zu klein und eine Warenlieferung würde sich nicht lohnen. Wir stiessen dann auf den Besitzer eines Reitsportgeschäfts aus der Region Winterthur. Er half uns sehr und bestellte meine Ware. Ich konnte sie bei ihm abholen und verkaufen.

Würden Sie rückblickend etwas anders machen?

Ich würde versuchen, meinen Weg zum Verkaufsladen direkter zu gehen. Zudem würde ich gerne noch häufiger mit Leder arbeiten und hätte in Richtung Sattlerei mehr unternommen.

Wie kam Ihre Berufswahl zustande?

Ich machte zuerst eine Banklehre und wurde später Handelslehrerin. Ich unterrichtete während 16 Jahren. Vor 23 Jahren gründete ich dann den

Reitladen hier in Grüt. Ich hatte zu dieser Zeit ein eigenes Pferd und dachte, es wäre toll, wenn ich mit Pferden arbeiten könnte.

Wann gehen Sie nach Hause mit dem Gefühl: «Das war ein guter Tag?»

Wenn Eltern mit ihren Kindern zu mir kommen und sie vor der ersten Reitstunde frisch ausrüsten. Die Kinder strahlen vor Freude.

Können Sie am Abend gut abschalten?

Ich bin recht ausgeglichen, weil ich mit Hund oder Pferd oft an der frischen Luft bin. Dann verarbeite ich Fragen, die mich beschäftigen.

Haben Sie ein Lebensmotto?

«Lasst andere Menschen leben, wie sie sind.»

Welche Persönlichkeit würden Sie gerne treffen?

Den deutschen Springreiter Marcus Ehning. Er reitet mit Feingefühl und hat einen schönen Stil.

Worüber ärgern Sie sich?

Wenn Reiter den Fehler nur beim Pferd suchen und nicht bei sich selber.

Was freut Sie?

Wenn mein Pferd Fortschritte macht. Ich spiele mit ihm wie mit meinem Hund. Freiheitsdressur macht Spass und fördert die Bindung zum Pferd. Früher ritt ich Dressur, und bei Vorführungen zeigten wir Quadrillen. Wir hatten unsere eigene Musik, nähten die Kleider selber und stellten das Programm zusammen.

Horror!

Ich kann mich gut in die Kunden einfühlen und sie gut beraten. Ich bin sehr geduldig.

Und Ihre Schwächen?

Ich kann nicht gut Nein sagen.

Kochen Sie und wann ja, was?

Ich kann kochen, mache das aber nicht so gerne. Mein Mann kann das besser. So kocht er oft bei uns zu Hause.

Viel Zeit vorausgesetzt: Womit würden Sie sich beschäftigen?

Ich würde gerne mehr Handarbeit machen und mit Leder arbeiten. Ich würde zu meiner Kollegin in die Sattlerei fahren und dort arbeiten.

Wie beginnen Sie den Tag?

Ich frühstücke und gehe entweder mit dem Pferd oder Hund an



die frische Luft. Letzterer ist nun zwölf Jahre alt. Ich wurde zufällig seine Besitzerin: Einmal war eine Kundin mit dem Hund in den Reitladen gekommen. Sie sagte, sie suche für ihn ein neues Zuhause. Er kroch bei mir gleich unter das Pult und wollte nicht mehr fort.

Worauf sind Sie stolz?

Früher war in diesen Räumen ein Calida-Geschäft. Ich besuchte den Laden ab und zu mit meiner Mutter. Ich hätte nie gedacht, dass ich eines Tages hier mein eigenes Geschäft führen werde.

Wer aus Ihrer Schulzeit ist Ihnen besonders in Erinnerung geblieben?

Ich denke gerne an meine Kindergartenleiterin zurück. Sie war lieb und warm in der Art. Als ich in die Schule kam, vermisse ich sie sehr. Ich besuchte sie noch lange bei ihr zu Hause und sehe sie in Gedanken noch genau vor mir.

Wo verbringen Sie häufig die Ferien?

Im Winter sind wir im Oberengadin, im Sommer an der Ostsee, vor allem Rügen gefällt uns gut.

Lesen Sie gerne Bücher?

Ich lese nicht so viel. Ich stricke lieber, momentan ein Gilet für mich.

Was ist Ihr Lieblingsort in der Region?

Ich reite gerne am Pfäferssee.

Mögen Sie Filme?

Grüt

Ich schaue gerne Krimis und Abenteuerfilme. Ins Kino gehe ich eher selten.

Spielen Sie ein Instrument?

Ich lernte Klavier spielen – heute spiele ich Saxofon, aber noch auf einem tiefen Level. Mir gefällt der Ton des Instruments.

Wann haben Sie das letzte Mal so richtig gelacht?

Wir waren in den Sommerferien auf Rügen. Ich surfte zum ersten Mal alleine. Dabei liess ich mich viel zu weit ins Meer treiben, sodass ich nicht mehr zurückkam und mich der Surflehrer holen musste. Als er bei mir war, lachte er laut heraus. Das war ansteckend, und ich musste über mich und mein Unvermögen lachen.

Aufgezeichnet: Bruno Fuchs

Steckbrief

- **Name:** Beatrice Honegger-Burn
- **Geburtsjahr:** 1956
- **Beruf:** Geschäftsführerin
- **Erlerner Beruf:** Handelslehrerin
- **Hobbys:** Reiten, Windsurfen, Handarbeiten
- **Zivilstand/Kinder:** verheiratet, keine Kinder
- **Wohnort:** Grüt

Künzli AG: die Traditionsfirma

Fabian Buff ist Geschäftsführer der **Künzli AG Bauunternehmung in Gossau**. Der eidg. dipl. Baumeister und Bauingenieur FH hat «das Bauen im Blut», wie er selbst sagt. Nicht erst seit seiner Lehre als Hochbauzeichner ist er in der Branche tätig, sondern schon als Schüler arbeitete er in den Ferien auf dem Bau – unter anderem zur Finanzierung eines Töfflis.

Die bald 100-jährige Künzli AG befindet sich seit diesem Jahr

im Besitz der Familie Buff. Das Unternehmen ist in den Bereichen **Hochbau, Tiefbau, Kundenarbeiten und Unterlagsböden** aktiv. Es beschäftigt über 100 Personen, davon rund 10 Prozent als Lehrlinge.

Die Firma, deren Aktien vollständig im Familienbesitz sind, erwirtschaftet einen Jahresumsatz von etwa 36 Millionen Franken.

Gewinnzahlen gibt das Unternehmen nicht bekannt. ehi



Fabian Buff. Foto: PD

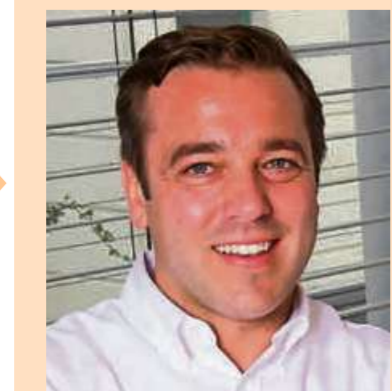
«In der letzten Besprechung dachten wir: 'Jetzt ist genug, jetzt gehen wir.'»

Fabian Buff ist Geschäftsführer Künzli AG

«Man muss sich in diesem Prozess gut kennenlernen – das geht nicht in ein paar Wochen.»

Clemens Ruckstuhl ist Mitinhaber Bachtel-Group Holding AG

Bachtel Group: die Technik-Spezialisten



André Müller. Foto: PD

André Müller und **Clemens Ruckstuhl** besitzen und leiten gleichberechtigt die **Bachtel-Group Holding AG**. Das Duo hat an der Hochschule St. Gallen Betriebswirtschaft studiert. Müller wie Ruckstuhl waren zunächst in der Unternehmensberatung tätig und dann bis 2017 in Industrie-firmen.

Die Bachtel-Group mit **Domizil in Rehetobel** ist die **Dachgesellschaft** für die folgenden Firmen, die im **Automationsbereich** und dort primär für die **Maschinen-**

und **Autoindustrie** tätig sind: Kanya AG, Altratec Automation GmbH, Merwag AG, Koenig Automation AG.

Zudem sind Müller und Ruckstuhl über die Bachtel-Analytics AG an der Eco Physics beteiligt.

Alle Unternehmen sind international unterwegs, wobei die Merwag, Koenig und Kanya ihren Standort im Zürcher Oberland haben. Die Bachtel-Group erwirtschaftete im Jahr 2018 einen Umsatz von rund 60 Millionen Franken. ehi



Clemens Ruckstuhl. Foto: PD

Ernst Hilfiker

Stellenkarussell

Enrique Adelantado

Die Sustech GmbH in Uster, bekannt für nachhaltige Gebäude-technikplanung und Energieberatungen, hat Enrique Adelantado zum neuen Geschäftsführer ernannt. Er verfügt über mehr als 20 Jahre Branchenerfahrung und ist seit Februar 2019 bei Sustech tätig. Adelantado folgt auf Werner Hässig, der als Senior Consultant in der Firma verbleibt.