

## Gewerbler mit Nachfolgeproblemen

Wer für den familieneigenen Gewerbebetrieb einen Käufer sucht, wird bei den Kindern oder den Angestellten seltener als früher fündig. Als Alternative bieten sich immer mehr gewerbliche Grossbetriebe an, die Skalenerträge realisieren möchten.



Die Bäckerei Voland hat im Rahmen einer Konsolidierungsstrategie im Zürcher Oberland diverse Betriebe aufgekauft.

KARIN HOFER / NZZ

## Liquidation als letzter Ausweg

Eine wirtschaftlich logische Lösung

**Daniel Imwinkelried** · So lebhaft wie im Gewerbebetrieb präsentiert sich die Marktwirtschaft wahrscheinlich in keinem anderen Bereich der Ökonomie. Im Scheinwerferlicht der Öffentlichkeit stehen zwar naturgemäss die grossen Konzerne und deren abrupte strategische Kehrtwenden. Doch das ist bloss die Oberfläche der Wirtschaft, und darunter brodelt es. Eine traditionelle Bäckerei im Quartier schliesst, eine Strasse weiter eröffnen Jungunternehmer eine Backstube mit einem neuartigen Konzept, an der Kreuzung versucht es ein Exil-Berliner mit einem Currywurst-Stand, während die Pizzeria einen Steinwurf weiter von einem Italiener auf einen Tamilen übergeht.

Dieser Strukturwandel kann allerdings heftig, ja für den einzelnen Eigentümer brutal sein. Die Gründe dafür sind vielfältig. Am prägendsten ist wahrscheinlich die Neuausrichtung der Pendlerströme. Viele Arbeitnehmer kaufen Güter heute in der Nähe ihres Arbeitsplatzes ein, was vielen Anbietern in den Wohnquartieren den Todesstoss versetzt hat. Gewisse Geschäftsmodelle funktionieren auch wegen des sozialen Wandels nicht mehr. In vielen Beizen kochte früher der Ehemann, während die Gattin die Gäste bewirtete und die Tochter kurzfristig einsprang, wenn es eine Spitzenlast zu bewältigen galt. Solche Abhängigkeitsverhältnisse wollen sich nicht mehr viele zumuten.

Als Gewerbler zu überleben, ist heute wahrscheinlich schwieriger als in den beschaulichen 1950er Jahren. Gleichzeitig war die Qualität der Dienstleistungen in der Schweiz wohl noch nie so hoch wie in unserer Zeit. Kaum jemand führt mehr einen Laden oder ein Restaurant, weil dies die Familientradition verlangt; die überaus anstrengende Arbeit nimmt nur auf sich, wer für die entsprechende Tätigkeit eine Passion spürt.

Selbstverständlich bedauern es die Bewohner eines Quartiers, wenn der Bäcker oder Metzger die Segel streicht. Für den jeweiligen Kleinunternehmer ist die Geschäftsaufgabe allerdings oft die vernünftigste Variante. Jahrelang hat er möglicherweise nichts in seinen Betrieb investiert, weil eh nicht klar war, wie es mittelfristig mit ihm weitergehen würde. Deshalb fährt ein Kleinunternehmer vielfach besser, wenn er die bestehende Substanz seiner Kleinstfirma liquidiert, statt verzweifelt auf einen Käufer zu warten. Denn knallhart gerechnet, ist der Ertragswert eines solchen Betriebs häufig niedrig. Damit fand sich der Patron ab – weil Selbständigkeit für ihn an sich einen Mehrwert besass.

## Familienanschluss gesucht

Der wirtschaftliche und soziale Wandel erschwert Eigentümern von Kleinfirmen die Nachfolgeregelung

Bäcker, Metzger und andere Gewerbler haben zunehmend Mühe, Kaufinteressenten für ihre Betriebe zu finden. Firmeneigentümer versuchen, die Attraktivität ihres Unternehmens durch Diversifikation zu erhöhen.

**Daniel Imwinkelried**

Ulrich Pfändler ist wahrscheinlich der Schreck jedes Unternehmensberaters. Der 69-jährige Papeteriebesitzer aus Adliswil sagt, er werde arbeiten, bis er umfalle. Dabei raten Betriebswirte den Firmeneigentümern, sie sollten sich spätestens mit 55 Jahren Gedanken über ihre Nachfolgeplanung machen. Schnell könne es nämlich dafür zu spät sein; etwa wenn man schwer erkrankt und den Betrieb dann in grosser Eile und zu einem schlechten Preis verkaufen muss. Für seinen Laden gäbe es zwar durchaus Interessenten und sein Umfeld wisse auch, was zu tun sei, falls ihm etwas zustosse, sagt Pfändler. Noch sei aber bei der Nachfolgeregelung nichts Konkretes in die Wege geleitet worden.

rekutieren. Gemäss Schätzungen bleiben nur noch 40% der Gewerbebetriebe, die den Eigentümer wechseln, in Familienbesitz. Eine Metzgerei oder eine Bäckerei zu führen, ist eine Arbeit, die vollen Einsatz verlangt. Viele Kinder von Kleinunternehmern wollen sich das nicht antun. Als Vater strebe man danach, seinem Nachwuchs eine gute Ausbildung zu ermöglichen, sagt Pfändler. Gerade dadurch entferne er sich aber vom Familienbetrieb. Auch Pfändlers Sohn wird die Papeterie kaum übernehmen, hat er doch bei der Credit Suisse Karriere gemacht.

Ebenfalls beschränkt ist die Auswahl an betriebsinternen Kandidaten. Eine Lehre im Gewerbe übt auf viele Jugendliche keine Anziehungskraft mehr aus. Wenn es schon schwierig ist, fähige Lehrlinge zu finden, sind Berufsleute, die sich für die Leitung eines Betriebs eignen, erst recht rar, zumal diese Aufgabe einiges voraussetzt. Um Erfolg zu haben, benötigt man nicht nur handwerkliche Fähigkeiten, sondern auch unternehmerisches Flair. Wenn ein Patron einen solchen Alleskönner gefunden hat, taucht jedoch vielfach ein

neues Hindernis auf: die Finanzierung. Angestellte haben nur selten so viel Geld gespart, dass sie sich den Kauf eines Betriebs leisten können.

Eine Transaktion kommt deshalb nur zustande, wenn eine Bank einen Kredit sprich und auch der Firmeninhaber dem Nachfolger ein Darlehen gewährt. Viele Patrons schrecken aber vor einer solchen Finanzierung zurück, sagt René Bucheli von der Gewerbe-Treuhand AG. Der Erlös der Transaktion stellt für die Eigentümer häufig einen Teil der Altersvorsorge dar, und diese soll möglichst nicht vom unternehmerischen Geschick des Nachfolgers abhängen.

### Still weggestorben

Daher steht in Gewerbezirkreisen zunehmend eine weitere Variante der Nachfolgeregelung im Vordergrund: der Verkauf an einen Konkurrenten, der dadurch seine Einkaufsmacht vergrössert und in der Herstellung, beispielsweise von Brot, Skaleneffekte erzielt (vgl. Text rechts). Gerade im Elektroinstallations- und im Bäckereigeschäft sind so vielerorts regionale gewerbliche Grossbetriebe mit einer dreistelligen Anzahl Angestellter entstanden. Bei diesen finden allerdings nur Kleinfirmen Unterschlupf, deren Standort gut gelegen ist und viel Laufkundschaft anzieht.

Auch sonst sind viele Gewerbebetriebe schlicht unverkäuflich, sei es, weil die Ertragslage schlecht ist, zu wenig investiert worden ist oder die Innovationskraft ganz vom Patron abhängt. Als Folge davon verschwinden viele Familienfirmen still und leise. Ihr Ende wird höchstens im Dorf oder im Quartier zur Kenntnis genommen, statistisch schlägt es sich aber nirgends nieder. Frank Halter von der Universität St. Gallen schätzt, dass bloss 70% der Unternehmen an neue Eigentümer übertragen werden. Besonders Kleinfirmen werden häufig liquidiert. Das müsste aber nicht in jedem Fall eine Katastrophe sein, vor allem dann nicht, wenn die Substanz der

Firma gross sei, die Ertragslage hingegen schlecht, sagt Thomas Koller vom Beratungsunternehmen OBT. Und häufig sei es schlicht so, dass der Lebenszyklus des Betriebs ganz vom Lebenslauf des Unternehmers abhängt.

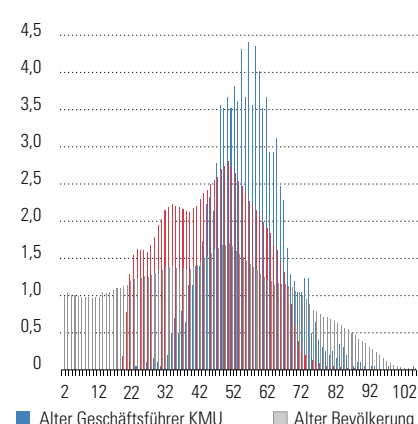
Auch der Papeteriebesitzer Pfändler spricht von dieser Alternative: Er glaubt zwar, dass er einen Nachfolger finden werde, falls dies aber wider Erwarten nicht gelinge, werde er die Firma halt liquidieren. Allerdings läuft sein Unternehmen laut eigenen Angaben gut. In den vergangenen Jahren ist es fast zu einem regionalen Monopolisten geworden. Denn früher gab es in Adliswil zwei Papeterien, heute hingegen existieren ausser Pfändler zwischen Thalwil und Zürichs Innenstadt keine anderen spezialisierten Anbieter mehr. Neue Unternehmen sind zwar aufkommen, zum Beispiel die Migros, die schräg gegenüber von Pfändlers Laden ein Zentrum führt. Deren Präsenz ist für den Papeteristen aber nicht nur nachteilig: Einerseits handelt es sich beim Detailhändler bis zu einem gewissen Grad um einen Konkurrenten, andererseits zieht er Laufkundschaft an. Pfändler versucht, sich mit Beratung vom Giganten abzuheben. Bei ihm erfahre der Kunde noch persönlich, welcher Leim sich für welche Oberfläche am besten eigne, sagt er.

### Wichtige Diversifikation

Zudem hat der Unternehmer sein Sortiment verbreitert. Neben Papeterieartikeln, die er im Laden und über einen Lieferdienst anbietet, verkauft er Geschenkartikel, die eine höhere Marge aufweisen als die angestammten Produkte. Zudem stehen in einer Ecke des Ladens Gegenstände der Glasbläserei Glasi aus Hergiswil. Diese Ausweitung des Sortiments sei ein richtiger Schritt gewesen, sagt Pfändler. Zu Beginn seiner Tätigkeit als Papeterist habe er viel zu wenig auf Diversifikation geachtet, lautet die Erkenntnis des Kleinunternehmers.

### Unternehmer sind älter

Demografie Erwerbsbevölkerung, in %



QUELLE: CREDIT SUISSE, BFS NZZ/cke. Rscannnzz-pdkWB

### ZAHLE ZUM THEMA

# 33%

### Opfersymmetrie

Der Kauf eines Gewerbebetriebes stellt für einen Interessenten einen Kraftakt dar. Damit er gelingt, muss die sogenannte Opfersymmetrie gewahrt sein, wie das Berater nennen. Das heisst, ein Drittel des Preises besteht aus Eigenkapital des Käufers, ein Drittel steuert eine Bank bei, und der Rest besteht aus einem Darlehen des ehemaligen Besitzers. Solche Finanzierungen kommen aber nur bei einer guten Ertragslage zustande.

### Emanzipation der Kinder

Damit ist der Papeteriebesitzer, der den Laden vor rund 20 Jahren übernommen hat und früher unter anderem Manager beim Bürobedarfshersteller Pelikan war, immerhin ein wenig weiter als die meisten seiner Kollegen. Solange sie auch nur einigermassen in der Lage sind, auf zwei Beinen zu stehen, machen sie sich keine Gedanken über die Geschäftsübergabe. Diese Art der Verdrängung geschieht oft aus purer Not, denn die Eigentümer finden schlicht niemand, der in ihre Fussstapfen treten möchte. Kein Finanzinvestor interessiert sich für den Erwerb einer Bäckerei oder Metzgerei, und aus dem familiären Umfeld des Unternehmers lässt sich auch nicht einfach so ein Nachfolger



# Vom Einzelladen zur kleinen Firmengruppe

Konsolidierung als zukunftssichernder Ausweg im Bäckereigewerbe

**Ermes Gallarotti** · Traditionelle Bäckereien haben einen schweren Stand. Zum einen nutzen immer mehr Kunden den Einkauf beim Grossverteiler oder den Halt an der Tankstelle, um neben anderen Lebensmitteln auch Brot, Gipfeli oder Crèmeschnitten zu kaufen. Zum andern finden sich immer weniger Lehrlinge und gestandene Berufsleute, die bereit sind, sich mitten in der Nacht in der Backstube einzufinden, und dies vielfach an sechs Tagen in der Woche. Die Folgen sind nicht zu übersehen: Der Margendruck, der spärliche Nachwuchs, Schwierigkeiten bei der Nachfolgeregelung – immer mehr Bäckereien stellen ihren Betrieb ein. In den vergangenen vier Jahrzehnten hat ihre Zahl landesweit von rund 4000 auf rund 1800 abgenommen.

## Eine Reihe von Übernahmen

Um sich gegen diesen Abwärtstrend zu stemmen, sind viel unternehmerisches Talent und eine gute Portion Wagemut vonnöten – Qualitäten also, die im traditionellen Bäckereigewerbe nicht im Übermass vorhanden sind. Wohin eine erfolgreiche Reise gehen kann, zeigt die im Zürcher Tössstal domizillierte Bäckerei und Konditorei Voland. In nur etwas mehr als zehn Jahren hat Inhaber und Geschäftsführer René Schweizer eine Gruppe mit 120 Mitarbeitern aufgebaut, die von ihrem Produktionszentrum in Steg aus auf der Achse Rapperswil-Winterthur sieben Voland-Filialen beliefert. Basis dieses Erfolgs ist eine erfolgreich umgesetzte Konsolidierungsstrategie. Schweizer hat eine Reihe von Bäckereien in seine Gruppe integriert, deren Eigentümer nicht länger im Geschäft bleiben wollten, keinen Nachfolger fanden oder den Konkurs anmelden mussten.

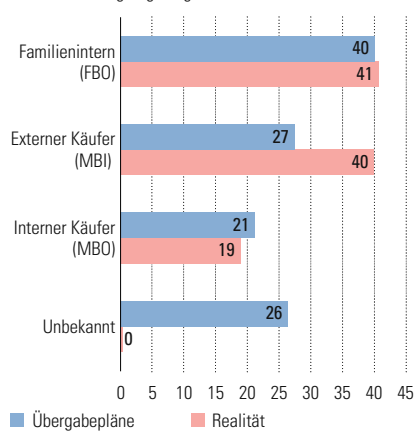
## Sortiment verbreitert

Den Grundstein zum Erfolg legte Schweizer, nach bestandener Meisterprüfung, im Jahr 2001, als er nach reiflicher Überlegung den Schritt in die Selbständigkeit wagte und in Bauma die Bäckerei Voland übernahm. Das Ehepaar Voland, altersmässig in den Sechzigern, fand in der Familie keinen Nachfolger und verkaufte seinen Betrieb an den aufstrebenden Jungunternehmer.

Dieser realisierte rasch, dass immer mobilere Kunden nur dann beim Bäcker halten, wenn genügend Parkplätze vorhanden sind und der Laden mehr zu bieten hat als Brot und Gipfeli. Schweizer machte sich daran, das Sortiment zu

### Flaues Interesse der Familie

Art der Nachfolgeregelung, in %

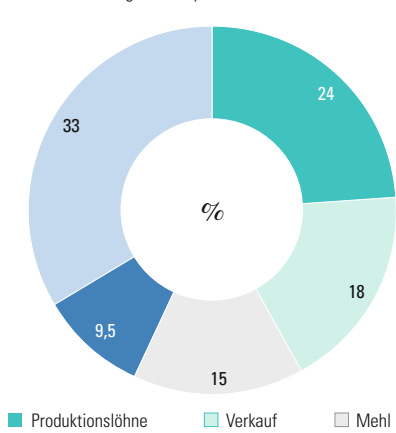


Anteil Antworten, N = 1736 (Übergabepläne), N = 523 (Realität)

QUELLE: CREDIT SUISSE, KMU-UMFRAGE 2013, SWISSBAKER

### Hoher Lohnanteil

Zusammensetzung des Brotpreises



NZZ-INFOGRAFIK/cke. Rscannzz-QQTUm

verbreitern, trug dem Take-away-Trend mit einem eigenen Angebot Rechnung, ergänzte seine Läden um Cafés und schuf damit in den dünn besiedelten Dörfern des Tössstals Begegnungsorte für eine wachsende Stammkundschaft.

Dieses Leistungspaket schaffte die Voraussetzung, um jene kritische Grösse zu überspringen, die es ermöglicht, in den Betrieb zu investieren und Skalenerträge zu heben. Diese kritische Grösse liegt bei einem Jahresumsatz von rund 1 Mio. Fr. Landesweit bleiben über die Hälfte der Bäckereibetriebe unter dieser Marke, obwohl die Betriebsgrösse kontinuierlich zunimmt. Nur gerade 5% aller Betriebe setzen jährlich mehr als 4 Mio. Fr. um. Und es gibt immer noch Kleinstbäckereien mit einem Jahresumsatz von 200 000 Fr., in denen der Chef ab 2 Uhr nachts in der Backstube steht und die Ehefrau ab 6 Uhr morgens im Laden die frischen Brote verkauft – dieses Geschäftsmodell hat eindeutig keine Zukunft mehr.

Wem es gelingt, die kritische Grösse zu überspringen, erwirtschaftet in der Regel genügend Cashflow, um sich neue unternehmerische Spielräume zu erschliessen. Auf der Hand liegt die Automatisierung von Arbeitsabläufen, was zu tieferen Stückkosten führt. Die Substitution von Arbeit durch Maschinen zahlt sich auf die Länge immer aus, denn die Personalkosten stellen mit deutlich über 40% den weitaus wichtigsten Kostenblock einer Bäckerei dar (vgl. Grafik). Zum Vergleich: Das Mehl, der eigentliche Rohstoff für die Herstellung von Brot, macht nur gerade 15% der Kosten aus.

Auch in dieser Hinsicht lässt sich Voland als Anschauungsbeispiel heran-

ziehen. Nach gelungenem Beginn in Bauma und der Eröffnung der ersten Filialen hat René Schweizer in Steg das Magazin eines Baugeschäfts zu einer modernen Produktionsstätte für die gesamte Gruppe ausgebaut. Dank einer ausgeklügelten Kühlungsinfrastruktur ist es möglich, die Produktion von Brot für den nächsten Tag vorzuziehen, ohne Qualitätsverlust zu lagern und am frühen Morgen zu backen. Weil damit die unattraktive Nacharbeit weitgehend entfällt, wird es einfacher, vakante Stellen zu besetzen. Bei Monatslöhnen von 4000 Fr. bis 5000 Fr. sind Bäcker um solche Erleichterungen froh.

## Betriebswirtschaftlich geführt

Die Voland-Gruppe hat auch viel in die IT investiert. Ein gruppenweites automatisiertes Bestellsystem minimiert die sogenannten Retouren (sie stehen durchschnittlich für 7% der Kosten) und sorgt dafür, dass möglichst wenig überschüssiges Brot produziert wird. Zudem kann Schweizer, der stark auf die Führung über betriebswirtschaftliche Kennzahlen setzt, nach jedem Arbeitstag feststellen, welche Produkte jede seiner Filialen verkauft und wie viel Umsatz sie generiert hat.

Zwischen Rapperswil und Winterthur, auf einer Strecke von knapp 50 km, finden sich nur noch eine Handvoll Bäckereibetriebe mit eigenen Produktionskapazitäten. Alles deutet darauf hin, dass der Konzentrationsprozess weitergehen wird. Als aktiver Konsolidierer daran teilzunehmen, ist eine gleichzeitig schlüssige und zukunfts-trächtige Strategie – der Erfolg der Voland-Gruppe ist Beispiel dafür.

## Recht

# Eine Methode zum Interessenausgleich

**Eugen Stamm** · Bei vielen rechtlichen Auseinandersetzungen ist die Ausgangslage zwischen den Parteien klar: Jeder Franken, den eine Seite zusätzlich herauschlägt, bedeutet für die andere einen Verlust. Es lohnt sich also, hart zu verhandeln. Jeder Anwalt will sich allerdings eine Reputation aufbauen, ohne die Kollegialität zu verletzen; wer den Gegenanwalt vor dem Richter zu diskreditieren versucht, indem er «ad hominem» argumentiert, also dessen Kompetenz angreift, disqualifiziert sich selbst.

In vielen Fällen geht es jedoch nicht darum, einen Geldbetrag festzusetzen, sondern einzelne Objekte den Parteien zuzuordnen, beispielsweise im Fall einer Scheidung. Ein vergleichbares Problem entsteht bei den Fusionsverhandlungen zweier Firmen, wenn bestimmt wird, welche Seite den CEO stellt, wer Verwaltungsratspräsident wird und wo der Firmensitz sein soll. Es liegt auf der Hand, dass bei solchen Fragen eine sture Haltung nicht zum Ziel führt; entscheidend ist vielmehr, einen vernünftigen Interessenausgleich zu finden.

Schon Kinder lernen, wie man ein Stück Kuchen teilt: Eines darf es in zwei Stücke schneiden, das andere auswählen. Geht es um die Zuteilung einer Reihe von Gegenständen, bietet es sich an, dass beide Seiten alternierend je einen auswählen dürfen. Wenn aber, wie es häufig der Fall ist, gewisse Dinge begehrter sind als andere, hat

die Partei, die zuerst wählen darf, einen Vorteil, der bei der anderen Seite Eifersucht hervorrufen wird.

Zwei amerikanische Professoren, Steven Brams und Alan Taylor, haben sich vor einigen Jahren dieser Problematik angenommen und eine Formel entwickelt, die neidfreies Teilen ermöglicht. Sie ist als «Adjusted Winner»-Methode bekannt und wurde in den USA sogar patentiert. Ihr grosser Vorteil ist, dass sie jeder Seite das Gefühl gibt, sie habe mehr als die Hälfte bekommen. Das ist möglich, weil die Dinge für die Parteien einen unterschiedlichen Wert haben.

Jede Seite bekommt 100 Punkte, die sie frei auf die Objekte verteilen darf. Jeder Gegenstand wird der Partei zugesprochen, die ihm eine höhere Punktzahl gegeben hat. In einem zweiten Schritt werden Modifikationen vorgenommen, bis beide Seiten gleich viele Punkte haben.

Diese Methode ist effizient, weil es keinen anderen Weg gibt, den Parteien mehr Punkte zuzuteilen. Sie schürt keinen Neid, weil jede Partei mindestens 50 Punkte erhält, und sie ist gerecht, weil die Anzahl Punkte gleich ist. Die Vorgehensweise hat aber auch einen Schwachpunkt: Wenn die Parteien sehr zerstritten sind, können sie durch eine nicht der Wahrheit entsprechende eigene Punkteverteilung die andere Seite schädigen, allerdings nicht, ohne dass sie selber einen Preis dafür bezahlen.

## Orior regelt die Chefnachfolge

Ein Nestlé-Manager an der Spitze

(sda) · Orior hat einen neuen Chef gefunden. Im Februar 2015 übernimmt der Nestlé-Kadermann Daniel Lutz die Leitung des auf Fertignahrung und Fleischveredelung spezialisierten Unternehmens. Der bisherige Chef Remo Hansen hatte bereits im Sommer die Gruppenleitung abgegeben. Seither hatte Bruno de Gennaro den Posten ad interim inne.

Daniel Lutz besitzt gute Kenntnisse des Schweizer Marktes und des Detailhandels, begründete Orior die Wahl. Der Ökonom war in verschiedenen Führungspositionen für Nestlé tätig. Heute ist er Leiter von Nestlé Food and Beverage in China. Der Geschäftsführer ad interim, Bruno de Gennaro, bleibt als Leiter des Segments Convenience bei der Firma.

## Pavatex schliesst Werk in Freiburg

Zu hoher Preis- und Kostendruck

(sda) · Der Holzfaserverplattenhersteller Pavatex will sein Werk in Freiburg auf Ende Jahr schliessen. 45 der 250 Arbeitsplätze werden dadurch abgebaut. Im Juli war noch eine vorübergehende Schliessung erwogen worden. Aufgrund des Kosten- und Preisdruckes sei die Schliessung nun unausweichlich, erklärte der Hersteller von Dämmstoffen für Gebäudehüllen. Besonders die Baukonjunktur im wichtigsten Markt, Deutschland, habe sich abgeschwächt.

Rund 35 Arbeitsplätze in Geschäftsleitung, Verkauf, Logistik sowie Administration und Finanzen bleiben beim Hauptsitz in Freiburg. Die Produktion wird in die Werke nach Cham und ins französische Golbey verlagert, wo je 70 Angestellte arbeiten.

**aeesuisse**

Dachorganisation der Wirtschaft für erneuerbare Energien und Energieeffizienz

## Nationaler Kongress der erneuerbaren Energien und der Energieeffizienz 2014

Dienstag, 11. November 2014  
Messe Luzern

Die AEE SUISSE Dachorganisation der Wirtschaft für erneuerbare Energien und Energieeffizienz diskutiert gemeinsam mit Politik, Wirtschaft und Gesellschaft Fragen zum Potenzial erneuerbarer Wärme, Möglichkeiten zur Steigerung der Energie- und Stromeffizienz sowie Mobilität. Wir laden Sie ein, sich gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern der Schweizer Energiebranche für die Energiewende einzusetzen und an deren Gestaltung mitzuwirken.

Melden Sie sich jetzt an:  
[www.aeesuisse-kongress.ch/anmeldung](http://www.aeesuisse-kongress.ch/anmeldung)

Patronatspartner



Eventpartner

ADEV / Cleantech Switzerland / Ernst Schweizer Metallbau / eco2friendly / Fenaco / Flumroc / IWB / Minergie / Öbu / Sankt Galler Stadtwerke / Schweizerischer Städteverband / St. Galler Energieforum / USIC / VSG

Medienpartner

Neue Zürcher Zeitung

