

Unternehmen als Lebenswerk

Die Kubo Gruppe lud am vergangenen Donnerstag zu einem Unternehmensseminar für die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen ein und stellte die eigene Firma vor.

Nuria Furrer

Die Kubo Gruppe im Langhag in Effretikon fungierte am Donnerstag als Gastgeber für das vom Wirtschaftsmagazin organisierte Unternehmensseminar für die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen. Es referierten Heinz Hartmann von der PricewaterhouseCoopers AG, Frank Halter vom Centre Universität St.Gallen, Max Nägeli von KMU-next, Mike Bütikofer von der Bütikofer AG und Thomas Raible, Geschäftsführer der Kubo Gruppe.

Nach einer Führung durch die Firma referierte Thomas Raible darüber, wie er zur Kubo Gruppe gekommen ist. Mit dem Referat wolle er den Teilnehmern am eigenen Beispiel aufzeigen, wie eine Übernahme ablaufen kann. Nach zahlreichen Jahren als Mitarbeiter in Industrieunternehmen und Verwaltungsrat im eigenen Familienunternehmen hat Raible den Entschluss gefasst, selbst eine Firma zu übernehmen. Zusammen mit seinen jetzigen Geschäftspartnern, Georges Bindschedler und Christa Gebert, die auch beide aus einem Familienunternehmen kommen, hat er sich auf die Suche nach einer geeigneten Firma gemacht. «Die Unternehmensübernahme ist in fünf Schritten abgelaufen», erzählt Raible.

Alte Elemente beibehalten

Als Erstes wurde das Volumen

der eigenen Investition festgelegt und die gesuchte Firma definiert. «Wir suchten eine Industrieunternehmung mit eigener Produktion, die schon profitabel ist. Insgesamt prüften wir 15 Projekte, fast alles Familienunternehmen.» In einem zweiten Schritt ging es darum, in Gesprächen gegenseitige Interessen offen zu legen und die Firma hinsichtlich Zustand und Wert zu beurteilen. Bei guter Übereinstimmung wurden die Verhandlungen bis zum Abschluss eines Letter of Intention (LOI) weitergeführt. Diesen Punkt haben die Unternehmer mit zwei Projekten erreicht, eins davon war das damalige Familienunternehmen Kubo Gruppe in Effretikon.

Als Nächstes wurde mit einem Beratungsunternehmen nach der Unterzeichnung des LOI die Due Diligence durchgeführt. Sie umfasste die Bereiche Unternehmensstrategie, Wettbewerbsposition, Marktattraktivität, Betriebswirtschaft, Steuern und Recht. Die Ergebnisse wurden in einem Bericht festgehalten. Anschliessend wurde die Firma von den drei Unternehmern definitiv beurteilt und der Preis festgelegt. «Diese Phase ist sehr heikel. Käufer und Verkäufer haben natürlich unterschiedliche Preisvorstellungen. Bis hierhin sind wir nur mit der Kubo Gruppe gekommen», so Raible. Danach mussten noch Vertragsverhandlungen abgehalten werden, um die Finanzierung zu regeln und die Übernahmestruktur festzulegen. Der ganze Prozess wurde mit dem Signing und Closing im Jahr 2005 abgeschlossen. «Unser Ziel war es, trotz Neuerungen möglichst viele alte Elemente beizubehalten, um die Wiedererkennbarkeit sicherzustellen», schliesst Thomas Raible. Das Personal der Kubo Gruppe wurde vollständig übernommen.

Ein persönliches Baby

Fast 90 Prozent der Schweizer Unternehmen sind Familienbetriebe. Laut einer repräsentativen Studie des Center for Family Business der Universität St.Gallen werden in den nächsten fünf Jahren 18,5 Prozent der Unternehmen vor einer Nachfolgeregelung stehen. Früher sei klar gewesen, dass der älteste Sohn das Familienunternehmen einmal weiterführe, meint Frank Halter, Geschäftsleitungsmitglied des Centre for Family Business der Universität St.Gallen, in seinem Referat, heute gingen die Kinder oft ihren eigenen Weg. «Beim Verkauf eines Familienunternehmens an Aussenstehende müssen viele Faktoren wie Personal, Finanzen, Steuern usw. berücksichtigt werden, es ist ein Lebenswerk, ein persönliches Baby», meint Frank Halter, deshalb sei es sehr schwierig, dieses in fremde Hände zu geben.

Frühzeitig Informieren

Am Anlass nahmen auch verschiedene Geschäftsinhaber von Familienunternehmen teil, einer von ihnen war Rainer Hitz, Geschäftsinhaber des Einrichtungsgeschäftes Aermo AG mit Sitz in Dietikon. Rainer Hitz wird seine Firma in ein paar Jahren in fremde Hände legen. «Es ist weit komplizierter, einen Familienbetrieb abzugeben als einen Managerposten», weiss Hitz, deshalb



wolle er sich frühzeitig darauf vorbereiten.

Kubo Gruppe in Effretikon

Die Kubo Gruppe besteht aus drei Firmen. Zwei davon, die Kubo Tech AG und die Kubo Form AG, befinden sich in Effretikon, die Kubo Tech Gesellschaft m. b. H hat ihren Sitz in Österreich. Die Kubo Gruppe verkauft und produziert Dichtungen, Federn und Gummi-formteile. Der Geschäftsführer der Kubo Gruppe ist Thomas Raible aus Joná. Die Firma erzielt einen Umsatz von 26 Millionen Franken pro Jahr und beschäftigt 100 Mitarbeiter. (nur)



Der Geschäftsführer der Kubogruppe, Thomas Raible, zeigt einer interessierten Unternehmerin die neue Schneidemaschine. (Bild nur)