



03 | 2023

EIT.swiss

MAGAZIN



Firmenübergabe

Ideen und Modelle für die Gestaltung der Nachfolgeregelung.

Datenschutz

Empfehlenswert ist der Erlass von internen Datenschutzrichtlinien.

Michael Tschirky

Rückblick auf seine Tätigkeit als Präsident von EIT.swiss.

Die Nachfolgeregelung kann unterschiedlich gelöst werden. Drei Beispiele aus dem Kreis der Mitglieder von EIT.swiss.

Unternehmensnachfolge

Es gibt verschiedene Ideen und Modelle, wie die Nachfolgeregelung für ein Unternehmen gestaltet werden kann. Wir haben einige spannende Beispiele aus verschiedenen Blickwinkeln zusammengetragen.

In vielen Schweizern KMUs, auch in der Elektrobranche, steht in den nächsten Jahren eine Nachfolgeregelung an. Was sind die Beweggründe der heutigen Inhaber, Inhaber-Familien und Patrons, sich zurückzuziehen, und worauf wollen sie bei der Firmenübergabe besonders achten? Wir geben mit den nachfolgenden drei Beispielen einen Einblick in verschiedene Ausgangslagen und Sichtweisen, aber auch vollzogene Lösungen. Sie sollen kein Handbuch sein für das eigene Vorgehen, diesen Anspruch hat der Artikel nicht. Vielmehr möchte er aufzeigen, welche Gedanken sich die betroffenen Personen und Firmen machen, welche Lösungen sie angestrebt und welche Entscheidung mit welchem Erfolg sie getroffen und umgesetzt haben.

Individuelle Lösungen

Natürlich eignet sich nicht jede Lösung für jedes Unternehmen. Wir können hier also nicht das «Geheimrezept zur Nachfolgeregelung» des EIT.swiss Magazins verraten. Wir wollen aber beleuchten, hinschauen und Fragen

stellen. Die Gespräche, die wir geführt haben, zeigen, dass es am Schluss oft menschliche Faktoren und die persönliche Einstellung sind, die über das Gelingen oder Scheitern einer Firmenübergabe entscheiden. Sie stehen deshalb in unserem Artikel im Fokus.

Falls Sie selbst eine interessante Story zu erzählen haben, dann lassen Sie es uns wissen. Das Thema Unternehmensnachfolge wird auch die nächste Generation wieder beschäftigen.

Ein grosses Dankeschön an dieser Stelle an die Personen und Firmen, die offen von ihren Projekten, Visionen, Sorgen und Ängsten berichtet haben.

[Zu den Interviews →](#)

Ihr Elektro-Partner der Region

für elektro · telematik · haushaltgeräte · beleuchtungskörper



LEUTWYLER
Lupfig



KERN ELEKTRO
Brugg



EUGEN MEIER
Würenlingen



Nachfolgeregelung und die Learnings daraus

Eine bewegende und interessante Geschichte soll auf sehr persönliche und vertrauensvolle Art und Weise im Sinne der Mitarbeiter weitergeführt werden. So könnte die Geschichte der Etah AG aus Winterthur zusammengefasst werden. Geschäftsführer Andreas Hungerbühler gründete sein Unternehmen mit dem Namen Elprojekt 1994. 1996 wurde eine GmbH daraus, das Elektronunternehmen fand seine Nischen und entwickelte sich wunschgemäss weiter. 2015 verkaufte Andreas Hungerbühler die Elprojekt im Rahmen der (ersten) Nachfolgeregelung an eine grosse Unternehmensgruppe. Rückblickend war dieser Schritt nicht so erfolgreich wie erwartet. Die ehemaligen Mitarbeiter und auch die langjährigen Kunden waren nicht ganz glücklich mit der neuen Situation. So gründete Andreas Hungerbühler zusammen mit seinem langjährigen Kollegen Karl Bärtsch drei Jahre später die neue Firma Etah AG.

Zurück zu den Wurzeln

Die Etah AG startete am 1. Januar 2019. Die ehemaligen langjährigen Mitarbeiter sowie viele Kunden aus dem Netzwerk kamen zurück, vor allem dank des persönlichen Kontakts und des Engagements, das die kleine Firma mit ihren treuen Mitarbeitern stets für sie erbrachte. Auch die Etah AG sucht und findet stets Nischen, in denen sie erfolgreich agieren kann.

Dass Andreas Hungerbühler sein Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen will und es weiterbestehen soll, zeigen sein Engagement und seine Investitionen. Zum einen ist dies der Bezug neuer Firmenräumlichkeiten 2021 in einem Neubau, zum anderen ist die technische Ausrüstung des Unternehmens auf dem neusten Stand. Eine aktuelle IT-Anlage mit entsprechender Software, Plotter für den Plandruck, Messgeräten und vielem mehr, was die Arbeit vereinfacht, professioneller und effizienter

macht, stehen ihm und seinen Mitarbeitern zur Verfügung. Das Unternehmen ist sehr gut aufgestellt, und die Mitarbeiter seien das grösste Gut, dies betont Andreas Hungerbühler mehrmals bei unserem Besuch.

Was sind seine Beweggründe, das Unternehmen jetzt (erneut) in neue Hände zu geben? Das nachfolgende Interview gibt einen Einblick in Andreas Hungerbühlers Ideen und seine Vision für die Nachfolgeregelung.

Was hat Sie dazu bewogen, Ihr Unternehmen erneut zu verkaufen und eine Nachfolgeregelung einzuleiten?

Ich bin jetzt rund 60 Jahre alt und möchte genügend Zeit, Kraft und auch Motivation haben, den wichtigen Prozess der Firmenübergabe noch zu begleiten.

Welche Schritte haben Sie bereits unternommen, um die Nachfolge in Ihrem Unternehmen zu planen, und wie weit fortgeschritten ist dieser Prozess?

Ich habe mir schon sehr viel Gedanken gemacht, wie diese Übergabe idealerweise ablaufen soll. Bis auf eine Anzeige in einem Fachmagazin habe ich aber noch nicht viel unternommen.

Welche Variante kommt eher nicht in Frage?

Die Übernahme durch eine Unternehmensgruppe ist im Moment eher kein Thema für mich. Und wenn, dann soll es ein Unternehmen aus der Region sein.

«Ich suche einen oder eine junge Nachfolger:in, die den Drive hat, das Unternehmen persönlich und unternehmerisch erfolgreich weiterzuführen und weiterzuentwickeln.»

Wie sieht Ihre ideale Lösung aus?

Im Moment träume ich noch von einem jungen, motivierten und aufgeschlossenen Berufsmann oder einer Berufsfrau. Er oder sie muss gerne anpacken, Lust haben, mittelfristig ein gut etabliertes Unternehmen zu übernehmen und später selbstständig zu leiten. Es wäre eine Chance, wenn der oder die Richtige kommt.

Welche Kriterien sind Ihnen bei der Auswahl eines Nachfolgers oder einer Nachfolgerin besonders wichtig?

Persönliche Werte! Die Chemie muss stimmen, dann ist vieles oder alles möglich, das spüre ich. Und darauf freue ich mich schon heute. Wenn das so klappt, ist es ein grosser Gewinn für mich, aber auch für meinen Nachfolger oder meine Nachfolgerin.

**Wie würde die Nachfolge-
regelung ablaufen?**

Gerne würde ich die Person die ersten Jahre begleiten, ich habe ja noch Zeit. Arbeiten macht mir Spass. Trotzdem würde es mir auch sehr grosse Freude bereiten, mich danach langsam aus dem aktiven Berufsleben zurückzuziehen.

**Hört sich nach einer tollen
Chance an.**

Ja, ich denke, das ist so. Die Person kann sehr viel Gutes aus der jetzigen Unternehmung übernehmen. Wir haben viele treue Kunden in einem etwas spezialisierten Umfeld. Sie darf oder soll aber auch neue Aspekte mit ins Spiel bringen. Ich bin da offen.

**Welche Aspekte der Nachfolge-
regelung sind für Sie besonders
herausfordernd und warum?**

Ganz klar: Das Unternehmen in die richtigen Hände zu geben, damit es im Sinne der Firma und der Mitarbeiter weitergeführt werden kann. Beides zusammen ist unser wertvollstes Gut, dem wir Sorge tragen müssen.

**Welche Rolle spielen
finanzielle Aspekte bei der
Nachfolgeregelung?**

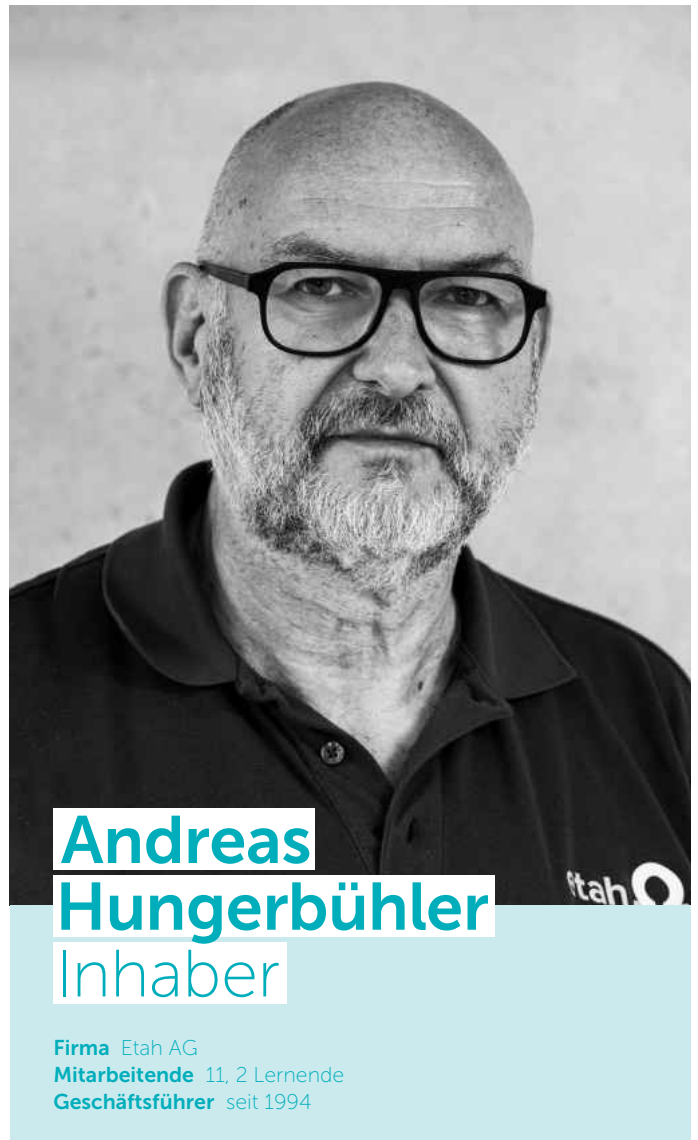
Natürlich ist es für eine junge Person, die vielleicht nur wenig Geld hat, nicht einfach, in ein gestandenes Unternehmen einzu-
steigen. Ich weiss genau, was dies

bedeutet. Wenn aber die Chemie stimmt, werde ich mit ihm oder ihr sicher die passende Lösung finden.

**Haben Sie dazu Ideen, die Sie
gerne weitergeben würden?**

Wichtig ist, dass es menschlich passt. Wenn es funktioniert, ist sehr vieles denkbar. Natürlich habe ich auch schon mit meinem langjährigen Treuhänder darüber gesprochen.

**Herzlichen Dank für das offene
und sehr sympathische Gespräch.
Ich werde die Ohren offen
halten, was die Nachfolgersuche
angeht, sie hört sich spannend
und vielversprechend an.** →



Jung, frisch und anders

Cäsar Lauber hat «Elektriker» gelernt, die Meisterprüfung und ein Nachdiplomstudium in Betriebswirtschaft absolviert und wollte später in das elterliche Elektrogeschäft einsteigen. Dies kam aus verschiedenen Gründen nicht zu Stande, und so übernahm er am 1. März 2007 die Leutwyler Elektro AG in Lupfig. Heute leitet der 56-Jährige insgesamt fünf Elektronunternehmen mit 65 Mitarbeitenden. Vier der Unter-

nehmen hat er übernommen, eines vor zwei Jahren selbst gegründet.

Aktuell macht sich der «Patron», wie er von seinen Mitarbeitenden liebevoll genannt wird, Gedanken, wie er die Nachfolge seiner Firmen erfolgreich regeln kann. Bis 65 will er aber auf jeden Fall noch arbeiten, das steht für ihn fest! «Ich habe noch ganz viele spannende Ideen und Ausbauprojekte, die ich in den

nächsten Jahren umsetzen möchte. Die Firmenübergabe soll trotzdem frühzeitig geregelt werden. Dies gibt mir Zeit für meine Projekte.»

Wir nehmen es vorweg: Es steht eine Übergabe innerhalb der Familie im Fokus. Die Weichen wurden im Februar dieses Jahres gestellt. Inhaber Cäsar Lauber hat bei der Leutwyler Elektro AG eine Geschäftsleitung eingesetzt. Sie umfasst neben ihm selbst seinen Sohn Lukas Lauber, seine Schwiegertochter Laura Lauber und den langjährigen Mitarbeiter Ramon Zobrist. Das gesamte Unternehmensteam ist mit einem Durchschnittsalter von 34 Jahren (ohne Cäsar) jung und hat neue Vorstellungen und Ideen, wie ein modernes Elektronunternehmen erfolgreich geführt werden soll.

Das Team hat uns bereitwillig Einblick in seine persönliche und innovative Nachfolgestrategie für die Leutwyler Elektro AG gegeben. Es gibt viel Spannendes zu berichten.

Cäsar, welche Gründe haben dich dazu bewegt, eine Nachfolgeregelung innerhalb der Familie zu bevorzugen?

Für mich persönlich wäre es sicher einfacher gewesen, das Unternehmen zu verkaufen. Aber es ist eben auch mein «Baby». Ich freue mich sehr, dass meine Familie das Unternehmen aus eigenen Stücken weiterführen möchte und ich diese Übergabe die nächsten neun Jahre aktiv begleiten darf.

Lukas: Mir ist es an dieser Stelle noch ganz wichtig zu betonen, dass für uns zu keiner Zeit eine Verpflichtung oder ein Druck da war, das Unternehmen zu übernehmen. Dies war uns jederzeit freigestellt. Ich



**Lukas, Laura und
Cäsar Lauber,
Ramon Zobrist**
Geschäftsleitung

Firma Leutwyler Elektro AG / Lauber Group
Mitarbeitende 65
Geschäftsführer 2007

«Die Last soll auf mehrere Schultern verteilt werden, das war auch unsere Voraussetzung.»

wollte jedoch nie die gesamte Verantwortung alleine übernehmen. Unser Modell bietet uns eine interessante Möglichkeit, wie wir unser Leben und unsere Arbeit in Zukunft organisieren können.

Welche Aspekte sind euch als designierte Nachfolger wichtig?

Laura: Das Modell der «Patrons» scheint in unseren Augen veraltet. Unsere Generation strebt eine gewisse Work-Life-Balance an. Die «Last» wird bei uns auf mehrere Schultern verteilt.

Wie meinst du das?

Wir werden nicht die gleiche Rolle wie unsere «Vorfahren» einnehmen (*lacht*). Wir sind der Meinung, dass ein Unternehmen auch dann erfolgreich geführt werden kann, wenn wir als Geschäftsführer nicht 20 Stunden pro Tag arbeiten. Die Vereinbarkeit von Job und Familie steht bei uns an erster Stelle. Lukas und ich arbeiten beide Teilzeit, Ramon zurzeit noch 100 Prozent. Cäsar ist im Unternehmen noch immer operativ tätig.

Lukas: Wir sind eine junge Familie und haben einen Sohn, der im September zwei Jahre alt wird. Ich möchte ihn nicht nur am Sonntag sehen, weil ich ständig am Arbeiten bin. Wir teilen uns die Arbeit, zu Hause und im Unternehmen.

Anstehende Arbeiten müssen dennoch erledigt werden.

Ramon: Wir haben uns als modernes Team organisiert und arbeiten zusätzlich mit digitalen Tools, die allen, von der Geschäftsleitung bis zum Monteur, zur Verfügung stehen. Dies ermöglicht uns eine neue,

flexible Art der Zusammenarbeit.

Laura: Wir haben dank der Digitalisierung mehr Flexibilität. Ich kann mir frei einteilen, wann und wo ich arbeiten möchte. Das Telefon zum Beispiel nehme ich immer ab, wenn es die Situation zulässt. Was ich aber später von meinen Kindern nicht hören möchte, ist: «Du warst immer am Arbeiten.»

Und funktioniert es?

Lukas: Ja, es funktioniert sehr gut, für uns passt es, wir lernen jeden Tag dazu. Wir arbeiten sicher viel mehr als andere in unserem Alter, aber wir haben einen tollen Job und trotzdem ein Familienleben.

Laura: In unserem Modell ist es wichtig, dass jeder für sich auch einen Ausgleich zur Arbeit hat. Wir sind zudem an den Wochenenden viel mit dem Camper unterwegs. Das gibt uns die nötige Distanz.

Ist diese Nachfolgeregelung nicht auch eine grosse Aufgabe für ein so junges Team?

Ramon: Wir sehen sie vor allem als grosse Chance, es auf unsere Art zu machen. Das Vertrauen von Cäsar und der Umstand, dass er noch eine ganze Weile im Unternehmen ist, lassen uns genügend Zeit, um in die Rolle der Geschäftsführer hineinzuwachsen und uns zu organisieren. Er ist zudem sehr offen für neue Ideen, ich denke, das ist wichtig.

Lukas: Es ist eine komfortable Situation, die wir alle sehr schätzen. Die Ferienvertretung für Ramon, Laura und mich ist mit diesem Team-Modell um ein Vielfaches einfacher.

Hört sich wie ein neues, frisches und zukunftsfähiges Unternehmenskonzept an.

Laura: Ja, wir sind auf sehr gutem Weg mit unseren Ideen und Tools.

Hat das zeitgemässe Konzept positiven Einfluss auf die Suche nach neuen Mitarbeitern?

Ramon: Ich denke schon. Wir haben die Idee, künftig eine 4,5-Tage-Woche einzuführen. Wir finden dies nachhaltiger und sicherer, als eine ganze Arbeitswoche in vier Tage zu packen. Es gibt sehr viel Arbeit zu erledigen, und wir haben sehr viele sehr gute Mitarbeitende. Ein neues Arbeitszeitmodell wird auch ihnen einen Mehrwert bieten.

Laura: Ich glaube fest daran, dass sich ein neues Arbeitszeitmodell in der Branche etabliert. Die Frage ist nicht mehr ob, sondern wann.

Noch eine abschliessende Frage an Cäsar: Welche Ratschläge würdest du anderen Betrieben geben, die sich auf eine ähnliche Unternehmensnachfolge vorbereiten?

Cäsar: Frühzeitig junge, talentierte, gut ausgebildete und motivierte Mitarbeitende suchen und ihnen schrittweise und kontinuierlich Verantwortung übergeben. So bleibt genügend Zeit, sie wo nötig zu begleiten und zu unterstützen. Ich sehe der Übergabe in neun Jahren gelassen entgegen und freue mich auf die Projekte, die ich noch vor mir habe.

Herzlichen Dank für den Einblick in eure interessante Nachfolgeregelung. Wir wünschen dem jungen Team alles Gute! →

Lieber selbst etwas aufbauen, als etwas Bestehendes übernehmen

Auch eine spannende, aber etwas andere Geschichte ist jene von Daniel Mosimann. Einigen ist er womöglich noch von den Berufsmeisterschaften von EIT.swiss bekannt: An den Schweizermeisterschaften 2014 belegte er den 2. Platz, was ihn dazu berechnigte, an den Weltmeisterschaften 2015, den Worldskills in São Paulo in Brasilien teilzunehmen. Dort wurde er für seine gute Leistung mit einer Medaille für Exzellenz ausgezeichnet, die nur ein Prozent aller Teilnehmenden erhalten.

Heute ist Daniel Mosimann 29 Jahre alt und führt bereits sein eigenes Unternehmen für Gebäudeautomation und Elektrokontrollen. Wie ist es dazu gekommen? «Ich wollte schon als kleiner Junge einmal meine eigene Firma haben», sagt er zu seiner Vision. 2016, im Anschluss an die Rekrutenschule im Tessin und das Abverdienen im Militär war ihm klar, dass der richtige Zeitpunkt für die Firmengründung gekommen war. Wir wollten von Daniel Mosimann mehr erfahren über seine Ideen und wie er sie umgesetzt hat.

Welche Ausbildungen hast du absolviert, damit du dich selbstständig machen konntest?

Ursprünglich habe ich Elektroinstallateur:in EFZ gelernt. Im März 2017 gründete ich meine

Firma DMO-connect, da war ich noch angestellt bei einem anderen Unternehmen. Gleichzeitig begann ich mit der Ausbildung zum Elektrosicherheitsberater, Abschluss 2018, anschliessend Elektro-Projektleiter FA, Abschluss 2020. Direkt im Anschluss daran schloss ich auch die Ausbildung zum Projektleiter Gebäudeautomation (BPGA) ab, und Ende 2022 bestand ich die Prüfung zum Dipl. Elektroinstallations- und Sicherheitsexperten (HFPEL).

Weshalb hast du ein eigenes Unternehmen gegründet und keines übernommen?

Im Alter von 23 Jahren hätte mir «jungem Schnufer» ohne Ausbildung wohl niemand eine Firma übergeben (*lacht*). Und ich habe mir schon immer vorgestellt, dass ich ein eigenes Geschäft möchte und kein bestehendes übernehmen will. Ich denke, es ist auch etwas anderes, wenn du etwas komplett Eigenes aufbauen kannst.

Aber du wärst doch aufgrund deiner Ausbildung, deinem Willen und Engagement ein perfekter Kandidat für eine Firmenübernahme gewesen?

Ich hätte damals nicht die finanziellen Mittel gehabt, die für einen Einstieg in ein bestehendes Unternehmen nötig gewesen wären. Zudem kam ich frisch aus der Grundbildung, aus dem Militär, hatte noch keine Weiterbildung bzw. erst gerade damit angefangen. So jemand ist jetzt nicht direkt ein Kandidat für eine Nachfolgeregelung.

Dennoch hast du den Schritt der Firmengründung gewagt.

Ich habe gedacht, ich kann ja nichts verlieren, und habe es gewagt. Ich steckte mein ganzes Erspartes in meine eigene GmbH und bezahlte mir die ersten zwei Jahren keinen Lohn aus. Daneben arbeitete ich noch neun Monate bei meinem alten Arbeitgeber weiter, das musste

«Ich habe gedacht, ich kann ja nichts verlieren, und habe es gewagt.»

reichen. Natürlich muss man in einer solchen Situation bescheiden bleiben und schauen, wofür man sein wenig Geld ausgibt.

Was war die grösste Herausforderung beim Firmenaufbau?

Der endgültige Sprung in die Selbstständigkeit. Der Moment, in dem ich gesagt habe, jetzt bin ich zu 100% selbstständig. Ich hatte zum Glück einen grossen Kunden, mit dem ich starten konnte.

Wie geht es deinem Geschäft heute?

Die Nachfrage nach Smart-Home-Lösungen steigt stark, hier sehe ich grosses Potenzial. Wir arbeiten ausschliesslich für Installateure und Planer. Wir konkurrenzieren sie also nicht, sondern ergänzen ihre Dienstleistung. Im Kontrollbereich arbeiten wir zum Teil auch direkt für Endkunden.

Du sprichst von «unseren» Kunden, bist du nicht mehr alleine?

Heute sind wir bereits zu dritt, und ich plane auch, in diesem Jahr eine weitere Person anzustellen.

Hast du dir schon Gedanken dazu gemacht, wie du die Firma einmal weitergibst?

Dafür ist es noch etwas früh, aber ich habe mir das trotzdem schon überlegt. Ich denke, ich werde mich nicht an meine Firma klammern. Ich kann mir auch vorstellen, später die Mitarbeiter zu beteiligen. Aber jetzt sind wir noch jung und voller Tatendrang. Die junge Firma soll zuerst einmal zu einem Unternehmen werden.

Und hast du noch einen Tipp für jemanden, der auch anfangen möchte?

Ich höre oft, dass es dafür einen Businessplan und ein Budget braucht. Wenn ich dies alles gemacht hätte, hätte ich gemerkt, dass

ich die Mittel für die Firmengründung gar nicht habe, und hätte es sein lassen.

Du bist aber nicht gescheitert.

Nein. Ich bin der Überzeugung: wenn du wirklich willst und ein Ziel hast, ist absolut alles möglich. Ich bin mit 20000 Franken gestartet, im ersten Jahr habe ich keinen Gewinn gemacht, im zweiten einen kleinen und jetzt immer mehr. Es braucht ja nicht viel, wenn du selber startest und etwas bescheiden bist.

Die grösste Falle?

Überleg sehr gut, in was du dein Geld investierst. Ich habe einen

Fehler gemacht, indem ich einen Werbevertrag unterschrieben habe, der nichts gebracht hat. Auch die vielen Berater, die sich anbieten, sind ein gefährliches Pflaster ... Man kann am Anfang gut auf das eigene Netzwerk und auf Mund-zu-Mund-Propaganda setzen. Auch die Webseite kann zuerst noch selbstgemacht sein. Was zu Beginn zählt, ist das persönliche Engagement, die Fairness und die Verlässlichkeit als Partner. ■



**Daniel
Mosimann**
Inhaber

Firma DMO-connect GmbH
Mitarbeitende 3
Geschäftsführer seit 2017