



ROLAND ZAUGG IM GROSSEN INTERVIEW  
«**AUTHENTIZITÄT  
UND DEMUT**»

Die gute Nachfolgelösung mit F.G. Pfister

## STRATEGIE

Es ist Zeit für einen ganz neuen Ansatz

## CYBER READINESS

Die Risikokultur in der Firma ist entscheidend

## PARAHOTELLERIE

Präsidentin Janine Bunte im Interview

## ALLES FLOTTE

Neue Konzepte für die Letzte Meile

Die Software für effizientes Personalmanagement  
[abacus.ch/hr](http://abacus.ch/hr)

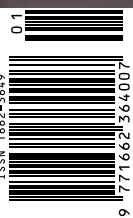
**ABACUS**

Das Business-Programm  
**Auftrag/Rechnung, Lager, Buchhaltung, Lohn**  
[www.buspro.ch](http://www.buspro.ch)

**MedTriX** Group  
we care for media solutions

**Opacc** Extended Enterprise Software

**UZ** UNTERNEHMER ZEITUNG  
[www.unternehmerzeitung.ch](http://www.unternehmerzeitung.ch)



# «Man muss sich überflüssig machen können.»

**NACHFOLGE** Unternehmer Roland Zaugg hat seine Rolle gewechselt – vom erfolgreichen Firmeninhaber zum Verwaltungsrat bei der F.G. Pfister Holding und VR-Präsidenten der Zesar.ch. Hier erzählt uns Roland Zaugg, warum er nicht erst bis zum Pensionsalter mit der Nachfolgeregelung gewartet hat. Und warum er heute Sparringpartner für die Unternehmen ist, die sich für eine externe Nachfolgelösung mit F.G. Pfister entschieden haben.

**INTERVIEW** MATEJ MIKUSIK

**Roland Zaugg, Sie waren operativer CEO, heute arbeiten Sie als Verwaltungsrat bei der F.G. Pfister Holding. Wie gehen Sie mit dem Wechsel um?**

Ich war vorher immer an der Front, heute kann ich meine Erfahrungen weitergeben und strategische Pläne verfolgen. Das immer noch im KMU-Umfeld. Mein neues Tätigkeitsfeld ist sehr spannend.

**Wie gehen die Mitarbeitenden der Zesar.ch AG jetzt, zwei Jahre, nachdem die F.G. Pfister Holding AG sich im Rahmen einer Nachfolgeregelung an der Zesar.ch AG beteiligt hat, mit dem Wechsel um?**

Diese Entwicklung wurde gut aufgenommen. Ich habe den Familienbetrieb vor 15 Jahren übernommen und wir haben zusammen mit allen Mitarbeitenden vieles in dieser Zeitspanne bewegt. Bei meiner Übernahme hatte Zesar 18 Mitarbeitende. Heute sind es mehr als 60. Dass es nun weitergeht, und dies mit der F.G. Pfister Stiftung als neue Besitzerin, gibt den Mitarbeitenden Sicherheit. Ich habe sehr viele positive Feedbacks erhalten.

**Welche Herausforderungen sehen Sie in Ihrer Arbeit?**

Die Challenge ist, dem Management und den Mitarbeitenden Perspektiven und neue Ansätze aufzuzeigen. Jedes Unternehmen tickt anders, es müssen individuelle Lösungen her. War ich früher Inhaber, begleite ich heute die internen Prozesse, die bei den Unternehmen nach dem Entscheid der Nachfolgelösung anstehen.



«Jedes Unternehmen tickt anders, es müssen individuelle Lösungen her», so Roland Zaugg. Foto: F.G. Pfister



**Was ist Ihre neue Aufgabe genau?**

Unser Ziel ist, dass jede Firma weiterhin eigenständig agieren kann. Meine Aufgabe als Verwaltungsrat der F.G. Pfister Holding ist, Sparringpartner für diese Unternehmen zu sein. Wir wollen die neuen Unternehmen, die zu uns stossen, gemeinsam vorwärtsbringen. Dies unter Berücksichtigung der im Vorfeld geteilten Rahmenbedingungen: ethische Werte, die Erhaltung von Arbeitsplätzen, Förderung der Branchendiversität und eigenständiges unternehmerisches Handeln.

**Was sind Ihre wichtigsten drei Learnings aus den 15 Jahren Unternehmertum?**

Authentizität und Demut sind massgebend und zwar auf jeder Stufe. Sehr wichtig ist, demütig zu bleiben, auch wenn der Erfolg kommt. Man muss zudem die Augen offenhalten und frühzeitig Entscheidungen fällen. Ein vorausschauendes Handeln ist als KMU unerlässlich. Die wichtigste Erkenntnis ist, dass man Erfolg nicht alleine generieren kann. Es ist entscheidend, die richtigen Leute mitzunehmen, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden weiterzuentwickeln und mit gutem Beispiel voranzugehen.

**Wussten Sie selbst das alles schon vorher?**

Naja, jeder Unternehmer lernt mit den Jahren hinzu, viele Erkenntnisse haben sich bei mir ebenfalls erst schmerzhaft ergeben (lacht). Das ist normal, aus Fehlern lernt man.

**Wie sah das damals aus, als Sie die traditionsreiche Zesar.ch AG übernommen haben? An was für einem Punkt waren Sie in Ihrem Leben?**

Ich bin ursprünglich gelernter Lastwagenmechaniker und absolvierte dann ein Studium als Wirtschaftsingenieur (FH). Meine berufliche Karriere begann in der Logistikbranche. Danach wechselte ich in die Baumaschinen-



Roland Zaugg: «Authentizität und Demut sind massgebend und zwar auf jeder Stufe.»

Branche und wurde Mitglied der Geschäftsleitung einer grösseren Firma. Mit 35 suchte ich eine neue Herausforderung – und zwar als Unternehmer. Dann lernte ich die Firma Zesar kennen, deren Chef, und er meinte, er würde auch verkaufen wollen. Meine Reserven waren jedoch nicht ausreichend für den Kauf der Firma. Darum schaute ich zuerst, wie ich das finanziell stemmen kann. Ich nahm mein Ersparnis, jenes von meiner Frau, löste die zweite Säule aus und sprach mit Banken.

**Gab es auch eine Zeit, in der Sie Zweifel hatten?**

Nein. Ich hatte keine Zeit für Zweifel. Das ist der Vorteil, wenn man alles selbst finanziert. Man kann sich nicht überlegen, ob man Gas geben soll oder nicht. Man muss.

**In den Folgejahren haben Sie das Geschäftsfeld der Zesar.ch AG stark weiterentwickelt. Was hat Sie dabei angetrieben?**

Die Firma hatte ein grosses Potenzial, die Geschäftsbereiche zu erweitern. Am Anfang

lag unser Fokus auf ergonomischen Arbeitsplätzen im Bildungsbereich. Das ging sehr gemächlich voran, mit relativ wenig Innovation. In den Folgejahren haben wir uns grosses Know-how zum Thema Ergonomie und Expertise im Bereich Edelstahl-Verarbeitung angeeignet. Zesar.ch ist heute führend beim Bau ergonomischer Arbeitsplätze. Wir produzieren und beliefern Schulen, aber u. a. auch Unternehmen aus der Uhrenbranche sowie aus der Medizin- und Therapie-Sparte.

**Was gab Ihnen Antrieb?**

Es war die Kombination von technischer Evolution im Unternehmen und strategischer Arbeit, um die Firma zu positionieren. Das Schulterklopfen waren dabei die Kunden- und Mitarbeiterfeedbacks. Früher erzählten die wenigsten Mitarbeitenden von Zesar ihrem Umfeld, wo sie arbeiten. Heute rufen regelmässig Mitarbeitende an, um zu fragen, ob sie am Wochenende ihren Freunden oder Bekannten den Arbeitsplatz zeigen können. Sie sind stolz auf das Unternehmen.

**«ICH HATTE KEINE ZEIT FÜR ZWEIFEL. DAS IST DER VORTEIL, WENN MAN ALLES SELBST FINANZIERT. MAN KANN SICH NICHT ÜBERLEGEN, OB MAN GAS GEBEN SOLL ODER NICHT. MAN MUSS.»**

### Wie haben Sie die Expansion jeweils finanziert?

Meine Eltern brachten mir bei, dass man zuerst Geld verdienen muss, bevor man es ausgeben kann. Diesen Ansatz habe ich auch in der Firma praktiziert. Ich habe von Anfang an daran gearbeitet, dass wir rentabel werden. Das hat Profit generiert und damit konnten wir wiederum Wachstum finanzieren. So wächst man langsamer, aber man kann viel besser schlafen.

### Heisst das für die Geschäftsführung Doppelschichten?

Am Anfang arbeitet man als Selbstständiger selbst und ständig, das ist normal. Parallel muss ein gut funktionierendes Team aufgebaut werden, das Verantwortung übernehmen kann. Dann geht es darum, diesen Mitarbeitenden Gelegenheit zur Weiterentwicklung zu geben und sie zu coachen. Das macht den langfristigen Erfolg aus.

### Wie gingen Sie mit Enttäuschungen um?

Bei Niederlagen gab es schon mal eine schlaflose Nacht und ein Frustmoment. Aber es ist sehr wichtig, dass man relativ rasch von den Emotionen wekommt und analysiert, was und warum es passiert und dann die richtigen Schlüsse daraus zieht. Im Nachhinein muss ich sagen, dass jede Niederlage den grösseren Lernprozess in der Organisation ausgelöst hat als die Erfolge.

### Ja, aber der Erfolg kam bei Ihnen relativ rasch. Trotzdem konnten Sie die Zügel jetzt schon loslassen. Wie kam es dazu?

Nach dem Kauf der Firma 2009 führte ich sehr rasch ein Managementsystem ein. Mein Berater fragte mich gleich anfangs auch, wann ich meine Nachfolge regle. Daran hatte ich nicht gedacht und schrieb entsprechend in die Unternehmensstrategie hinein, dass ich mit 50 Jahren die Nachfolgelösung geregelt haben wolle. Das habe ich eingelöst.

### Wie kam der Kontakt mit der F.G. Pfister Stiftung zustande?

Rudolf Obrecht, Verwaltungspräsident der F.G. Pfister Holding, kam auf mich zu. Er hatte eine Empfehlung bekommen, dass Zesar.ch ein gutes Unternehmen sei, das eine externe Nachfolgelösung suche. Damals war ich mit einer mittelständischen Firma in Deutschland in Kontakt für einen Verkauf und hatte mich jedoch dagegen entschieden. Es war nicht der richtige Weg. Das hätte nicht mit meinen Werten zusammengepasst.

### Aber es wäre lukrativer gewesen?

Ich wollte das Unternehmen mit den Mitarbeitenden nicht in die Hände eines reinen

**«MEINE ELTERN BRACHTEN MIR BEI, DASS MAN ZUERST GELD VERDIENEN MUSS, BEVOR MAN ES AUSGEBEN KANN. DIESEN ANSATZ HABE ICH AUCN IN DER FIRMA PRAKTIZIERT.»**

Finanzinvestors geben. Es wäre finanziell zwar sehr attraktiv gewesen, doch ich hatte ein schlechtes Gefühl dabei. Dann kam ich mit Rudolf Obrecht ins Gespräch, der mir von der F.G. Pfister Stiftung erzählte. Das System, wie die Stiftung Nachfolgeregelungen angeht, gefiel mir. Es waren darunter Themen, die mir beim Verkauf wichtig waren: Förderung, Innovation und Arbeitsplatzsicherheit standen dabei im Zentrum.

### Die Zesar.ch war am Schluss Ihr Baby. Ging der Nachfolgeprozess wirklich so leicht?

So leicht ging das nicht. Ich dachte zunächst, das sei kein Problem und legte rational den Schalter im Kopf um. Ich merkte im Prozess aber, dass es emotionaler wird als gedacht. Die Firma war 15 Jahre lang einer der Hauptinhalte in meinem Leben. Ich machte das mit Freude und viel Energie. Diese Erfahrung hilft mir jetzt in der Funktion als Verwaltungsrat, denn ich weiss, wie sich die Unternehmer fühlen, wenn sie sich in diesen Ablösungsprozess begeben.

### Was raten Sie jemandem, der gerade dabei ist, sein Unternehmen für die Zeit «danach» aufzustellen?

Einer meiner Kollegen ist im Moment genau in diesem Prozess. Mein Rat: Man muss sich erstens überflüssig machen. Wenn man es als Unternehmer schafft, dass die Firma nicht abhängig vom Inhaber ist, ergeben sich Freiheiten. Egal, ob man den Übergabeprozess macht oder nicht. Es ist sehr wichtig, dass man ein Unternehmen so aufstellt. Das Zweite: Man muss klare Ideen und Vorstellungen haben, was bei der Nachfolgeregelung im Fokus stehen soll. Oftmals fehlt es an konkreten Zielen und klaren Vorgaben. Drittens: Man muss den Prozess frühzeitig angehen. Ich kenne

keine Unternehmerin und keinen Unternehmer, der den Weggang zu früh anging. Aber ich kenne extrem viele, die es zu spät regelten. In den nächsten zehn Jahren gibt es über 90 000 KMU, die mit diesem Thema in Kontakt kommen werden. Darum ist es sehr wichtig, sich frühzeitig mit dem Thema zu beschäftigen.

### Bei F.G. Pfister arbeiten Sie eng mit Rudolf Obrecht zusammen. Wie gehen Sie bei der Akquise neuer Unternehmen vor?

Bei einer Beteiligung müssen die Unternehmensphilosophie und Ziele der Firma zu uns passen. Dieses Teilen von grundsätzlichen Werten ist relevant. Ein wichtiger Punkt ist, dass die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitenden stimmt und dass sie in den Fokus gerückt werden. Wenn wir mit einer Firma in Kontakt sind, treffen wir die Unternehmerinnen und Unternehmer mehrmals zu verschiedenen Gesprächen, lernen uns gegenseitig kennen und tauschen uns aus. Dieser Kennenlernprozess ist ausschlaggebend für die weiteren konkreten Schritte. Die sind dann rein technischer Natur.

### Welche Kriterien gibt es?

Gewisse Grössenvorgaben und die Arbeitsplätze sollten sich vorwiegend in der Schweiz befinden. Wichtig ist für uns zudem, dass das Geschäftsmodell nachhaltig funktioniert und die Substanz der Schweizer Wirtschaft gewahrt bleibt. Unser Portfolio ist bewusst breit aufgestellt und wir stehen Unternehmen aller Branchen offen gegenüber. Diese Offenheit schafft innerhalb des Modells von F.G. Pfister eine gewisse Resilienz. Die Vielfalt ist ein zentraler Bestandteil unserer Strategie. Unser Ziel ist es, eine Diversifikation über verschiedene Branchen und Segmente hinweg zu erreichen, ohne den Fokus auf die Schaffung von Synergien zu legen. Dadurch verringern wir Abhängigkeiten von bestimmten Wirtschaftszweigen. Stattdessen setzen wir auf die Effizienz und Stärke dezentral geführter Unternehmen, die ihre individuelle Kultur beibehalten können.

### Eine letzte Frage: Ist Wachstum das Ziel?

Wir möchten einen Beitrag leisten, die Nachfolgeproblematik in der Schweiz konkret anzugehen. Es ist ein Ansatz, bei dem sich die Unternehmen bei der Nachfolgelösung für die F.G. Pfister Stiftung als neue Besitzerin entscheiden und damit auch die Werte teilen. Wohin die Entwicklung dieses Modells führt, wird sich Schritt für Schritt zeigen. Wachstum steht nicht im Vordergrund, sondern muss der Sache dienen und kann eine langfristige Folge sein. ■