

# UZ UNTERNEHMER ZEITUNG

MedTriX<sup>Group</sup>

Nr. 06 | Dezember 2023 | 28. Jahrgang | Fr. 8.– | [www.unternehmerzeitung.ch](http://www.unternehmerzeitung.ch)



DIE ERFOLGREICHE GESCHÄFTSÜBERGABE

## «ES GEHT MIR GUT, SEHR GUT.»

Gabriela Manser im grossen Interview

### SPAREN

Sollten Sie in Krisen-  
zeiten besser nicht

### BRANDING

Über die MoonSwatch  
der Swatch Group

### KUNST

Art & Hospitality im  
Hotel Castell, Zuoz

### GENUSS

Heinrich Villiger  
und Gianni Vergani

Die Software  
für effizientes  
Personal-  
management  
[abacus.ch/hr](http://abacus.ch/hr)

**ABACUS**

**BusPro**  
Das Business-Programm

Auftrag/Rechnung, Lager,  
Buchhaltung, Lohn  
[www.buspro.ch](http://www.buspro.ch)

**businessindustry.ch**

**Opacc** Extended  
Enterprise  
Software

**MedTriX** Group  
we care for media solutions





Foto: Goba AG/ Christine Kocher

# «Ich habe richtig viel zu tun.»

**GESCHÄFTSÜBERGABE** Gabriela Manser war Co-CEO und ist Minderheitseigentümerin der Goba AG. Die Goba AG, Mineralquelle und Manufaktur, gehört zu den kleinen, feinen und sehr innovativen Mineralwasserproduzenten der Schweiz. Gabriela Manser hat den Familienbetrieb seit 1999 bis Ende 2022 in dritter Generation geführt. Seit knapp einem Jahr tritt die Goba AG als erste Firma im Konsumgüterbereich neu unter dem Dach der F.G. Pfister Stiftung auf. Wir trafen Gabriela Manser zum Gespräch.

**INTERVIEW** MATEJ MIKUSIK

### Gabriela Manser, wie geht es Ihnen – nach dem Verkauf der Mehrheit Ihres Unternehmens an die F.G. Pfister Stiftung? Tut es nicht weh, sein Baby ziehen zu lassen?

Es geht mir gut, sehr gut! Es ist eine neue Zeit für mich, in der ich mich auch noch ein bisschen am Zurechtfinden bin. Ich habe erst im Januar 2023 die Verantwortung der Geschäftsleitung abgegeben. Ich verfüge jetzt noch über ein operatives Pensum von etwa vierzig Prozent unter einem Geschäftsleitungsmitglied und bin nach wie vor VRP. Das ist eine spannende und gute Mischung.

### Wie sehen Ihre Themenbereiche bei der Goba AG jetzt aus?

Kunst, Kultur, Architektur nennen wir diese. Ich war vorher vierundzwanzig Jahre zusammen mit der Geschäftsleitung verantwortlich für fast alles. Jetzt ist mein Kalender von sehr vielen Sitzungen befreit. Und ich kann mich dem widmen, was mir auch sehr am Herzen liegt: der Pflege unserer Goba-Kultur gegen innen wie auch gegen aussen, überall, wo es um Architektur geht, z. B. unser Holzbau am Firmensitz oder unsere Kunstprojekte. Als VRP bin ich sehr interessiert, wie es der Goba, der Geschäftsleitung und dem CEO Kurt Widmer geht. Da kann man nach wie vor alles mit mir besprechen, wenn Bedarf da ist.

### Ist das schwierig – die Nachfolgeregelung in Zeiten zu organisieren, in denen niemand mehr Risiko übernehmen will?

Wir haben mit einigen möglichen Partnern gesprochen – mit Mitarbeitenden, mit der Geschäftsleitung und auch ein paar externen Kandidaten. Es war ein intensiver Prozess. Ein Management-Buy-out hätte auch eine Option sein können, kam jedoch in dem Moment aus verschiedenen Gründen nicht infrage.

### Wie kamen Sie persönlich auf die Idee «jetzt ist dann mal gut»?

Ich hatte ja zum Glück immer gute Menschen in der Geschäftsleitung. Und im Verwaltungsrat. Ein guter Verwaltungsrat stupst dann einen schon mal an und lanciert die Frage nach der Nachfolgeregelung – auch mein Mann tat dies. Das hat auch unser Verwaltungsrat getan. Er hatte recht, musste ich mir damals zugestehen: Es ist eine unternehmerische Verantwortung, über die eigene Schaffenszeit hinaus zu planen. Als ich 55 Jahre alt geworden bin, habe ich gemerkt, dass es langsam an der Zeit ist, das Thema in die Hände zu nehmen, aber erst mit 58 fühlte ich mich reif dafür. Schlussendlich fiel dann die Wahl auf die Lösung mit der F.G. Pfister Stiftung.

### Wie kam es dazu?

Ich kannte Rudolf Obrecht, den Präsidenten der F.G. Pfister Holding AG, unter deren Dach die unternehmerischen Aktivitäten der F.G. Pfister Stiftung gebündelt sind, schon von meinem Netzwerk her. Zufällig kamen wir an einem Event ins Gespräch.

## DIE KREATIVITÄT BEI GOBA

Das «Charisma» ist wohl das speziellste Produkt aus dem Sortiment der Goba AG. Da trifft Weihrauchhydrolat auf Appenzell Mineral. Nicht mehr und nicht weniger. Für Gaumen, Nase, Seele und Geist. Aber wie kommt man auf Weihrauch im Mineral?

«In dem Fall kam jemand auf uns zu, der spezialisiert war auf den Umgang mit Hydrolat. Es geht quasi darum die Essenz einzufangen, ohne Alkohol. Wir haben die Idee aufgenommen und überlegt: Können und wollen wir das wagen? Es ist ein sehr innovatives Produkt, das viel Aufmerksamkeit bekommen hat», sagt Gabriela Manser.

Wir von der Redaktion können bestätigen: Jeder Schluck erfrischt den Geist, die Seele, die Nase und den Gaumen.

Unbedingt probieren. Hier gibt es mehr dazu:

[WWW.GOBA-WELT.CH](http://WWW.GOBA-WELT.CH)

Da dachte ich schon: Das kann spannend werden. Rund neun Monate später bin ich dann auf ihn mit einer konkreten Anfrage zugegangen.

### Was war ausschlaggebend?

Wir haben das Ganze von den Werten her aufgerollt. Wir fragten uns, was wir mit dem Team in den letzten Jahren erschaffen haben. Und wie wir dieses Juwel einer neuen Generation übergeben wollen. Klar war, dass es nicht in einem grossen Konstrukt verschwinden darf. Da war dann der Weg über die F.G. Pfister Stiftung naheliegend. Ziel der Partnerschaft war eine trag- und zukunftsfähige Nachfolgeregelung – passend zum Unternehmen und der Goba-Kultur. In den Gesprächen war spürbar, dass die beiden Unternehmen auf den gleichen gesellschaftlichen, ökologischen und ökonomischen Werten aufbauen. Dies hat die F.G. Pfister Stiftung zum Wunschpartner gemacht

### Lief der Prozess dann reibungslos? Wie muss man sich das vorstellen?

Wir haben eine Projektgruppe gebildet, die mich und die Goba in der Nachfolgeregelung begleitet hat. Diese setzte sich zusammen aus unserem langjährigen Finanz-Verwaltungsrat, meinem Co-CEO, meinem Mann (HSG-Professor mit Lehrstuhl für KMU), einer Verwaltungsrätin und je nach Thema auch einem



Bei diesen fantasievollen Namen schmeckt die Konfitüre beim Zmorge gleich doppelt so fein: Vogel Hochzeit, Munter Mutig, Sündig Süss, Flaude und Samstag Sonntag.

Foto: Goba AG



Geheimnisvoll köstlich: Im Charisma trifft Weihrauchhydrolat auf Appenzell Mineral. Foto: Goba AG



So verführerisch kann Salz sein: Blaues Wunder, Rote Glut und Grünes Gold. Foto: Goba AG



Das gewisse Etwas, ein Bio-Gewürzkonzentrat, das allen Speisen das i-Tüpflein verleiht. Foto: Goba AG

Anwalt. Das war für mich nichts Neues. Ich habe mich schon immer begleiten lassen von einem externen Coach und stark auf meine vierköpfige Geschäftsleitung gesetzt. Für mich als Pädagogin ist das selbstverständlich, weil es einfache Momente gibt, in denen es gut ist, die Prozesse mit jemandem zu reflektieren.

#### Fiel der Prozess schwer?

Es ist Arbeit – und das Positive an Herausforderungen zu sehen, das fällt mir leicht. Ich war ja auch nicht allein. Unsere vierköpfige Geschäftsleitung hat zusammen mit mir den Prozess immer wieder diskutiert. Ziel ist ja, dass das Unternehmen zukunftsfähig bleibt.

#### Wie haben Ihre Mitarbeitenden die Bekanntmachung Ihrer Absichten wahrgenommen? Was waren die Feedbacks?

Wenn man als Inhaberin und Geschäftsleiterin in Richtung der Sechzig geht, dann machen sich die Mitarbeitenden natürlich ihre Gedanken. Es ist immer gescheiter, eine Lösung zu haben, als dass Mitarbeitende befürchten müssten, dass sie künftig keinen Platz mehr im Unternehmen haben werden. Für das Sicherheitsgefühl ist entscheidend, dass man im richtigen Moment darüber spricht. Entsprechend hatten unsere Mitarbeitenden grosse Freude, als sie erfahren haben,

dass die F.G. Pfister Stiftung übernehmen wird. Unsere Mitarbeitenden wussten, dass mit dieser Lösung Kontinuität und Weiterentwicklung gesichert waren. Ich bin überzeugt, dass der ganze Prozess grundsätzlich gut aufgenommen wurde. Es war aber auch ein emotionaler Weg.

#### Wie werden der Fortbestand und die Kontinuität von Qualität und Kreativität garantiert?

Ich betone: Man ist immer ersetzbar. Wenn ich weniger im Vordergrund stehe, können andere mehr in den Vordergrund rücken. Gegen aussen war ich in den vergangenen Jahrzehnten stark der Kopf der Firma. Aber wir zelebrieren hier nach wie vor «das Miteinander» – das ist auch einer unserer Werte. Dementsprechend hat es in der Geschäftsleitung genug Köpfe, die Qualität und Kontinuität gewährleisten. Kreativität und Innovation haben wir institutionalisiert und führen seit Jahrzehnten jährlich rund sechs bis acht Forum-Zukunftstage durch. Dieses Instrument ermöglicht Goba mit internen und externen Gästen Ideen zu kreieren, Themen zu diskutieren, Angestossenes weiterzuentwickeln und auch mal etwas sehr kritisch zu hinterfragen. So ist auch als Beispiel unser Charisma entstanden – Mineralwasser mit Weihrauchhydrolat und sonst nichts. (siehe Box, Anm. d. Redaktion)

#### Wie ist die Zusammenarbeit mit den neuen Eigentümern im Verwaltungsrat?

Der Verwaltungsrat setzt sich aus vier Personen aus der «alten Ära» zusammen und zwei neuen Verwaltungsräten: Rudolf Obrecht und Markus Kalberer, diese beiden vertreten die Mehrheit der Aktien. Alles in allem wird hier einfach saubere VR-Arbeit geleistet. Da wird intensiv diskutiert, verschiedene Meinungen dürfen sein, dann wird der Konsens gesucht. Das «Stupsen» und «Kitzeln», das Inspirieren und auch einfach Nachfragen, das schätzen wir alle und muss sein. Es passiert etwas – ich erlebe die Verwaltungsrats-Arbeit als sehr lebendig und wirkungsorientiert.

#### Sie wurden also nicht auf ein Abstellgleis gestellt?

Was für eine Frage! Nein, sicher nicht. Das ist nicht in der DNA der Goba und auch nicht die Vorgehensweise unseres Mehrheitspartners. Ich bin einen Tag die Woche fix bei Goba. Das ist jeweils ein intensiver Tag, weil ich gerne den Menschen hier zur Verfügung stehe. Auch das ist ein Teil unserer Kultur des Miteinanders.

#### Was machen Sie nun mit dem ganzen Geld, das Sie aus dem Verkauf Ihrer Anteile bekommen haben?

Ich besitze ja noch zehn Prozent (schmunzelt). Ich glaube, das Thema hier ist Sorgfalt. Ich habe gelernt, mit allen Ressourcen sorgfältig umzugehen, ob mit den Menschen im Unternehmen, mit Partnern, Kundinnen und Lieferanten – genauso wie mit der Quelle und der Natur und letztlich auch mit den finanziellen Mitteln, die wir uns erwirtschaftet haben. Jetzt ist das genauso, nur der Rahmen ist kleiner: Mein Mann und ich überlegen genau, was ist uns etwas wert und was machen wir daraus, das sind die wichtigen Fragen.

#### Haben Sie noch andere VR-Mandate inne?

Ja, mit Goba sind es insgesamt sechs. Darunter sind Branchen wie Kultur, Bergbahnen, Hotellerie und auch Handelsbetriebe. Ich habe richtig viel zu tun und überlege mir, wie ich etwas kürzer treten könnte (schmunzelt).

#### Was würden Sie jungen Firmengründerinnen und -gründern raten?

Die Freude und das Herz sollten immer auch mit dabei sein. Nur dann gelingt es, das grosse Engagement zu leisten und auch mal Durststrecken durchzustehen. Man lernt vor allem aus den Herausforderungen, dabei darf man sich auch jemanden von aussen holen, um die Prozesse zu beleuchten. Danach muss man aber den Nagel einhauen. Die Zahlen müssen immer ehrlich auf den Tisch. Last but not

#### GOBA AG & F.G. PFISTER STIFTUNG

Die Goba AG, Mineralquelle und Manufaktur in Gontenbad / Appenzell, gehört zu den kleinsten Mineralwasserproduzenten der Schweiz – bekannt u. a. über die Flauder-Linie. Die Firma beschäftigt rund 80 Mitarbeitende und verfügt über drei Standorte im Appenzellerland. Der Hauptsitz mit der Abfüllerei in Gontenbad (AI), das Logistikzentrum und die Manufaktur im Bühler (AR) sowie die Erlebniswelt «Flauderei» im Dorf Appenzell. Am 2. März 2022 wurde bekannt, dass Gabriela Manser, Co-CEO und Miteigentümerin der Goba AG im Rahmen der Nachfolgelösung 90 Prozent des Unternehmens an die F.G. Pfister Stiftung, verkauft. Die Investitionen der F.G. Pfister Holding AG, die zu 100 Prozent der F.G. Pfister Stiftung gehört, konzentrieren sich auf Schweizer KMU aus dem Industrie- und Dienstleistungssektor, die eine zukunftsfähige Nachfolgelösung suchen. Im Vordergrund stehen – nebst einem erfolgreichen und gut funktionierenden Geschäftsmodell – die Werte in Bezug auf Unternehmensführung und -kultur. Der Zweck der F.G. Pfister Stiftung steht dabei im Vordergrund. Dieser umfasst eine nachhaltige Unternehmenspolitik, Arbeitsplätze in der Schweiz zu schaffen und zu erhalten sowie den Werkplatz Schweiz zu stärken. Rudolf Obrecht, Verwaltungsratspräsident der F.G. Pfister Holding AG: «Wir glauben an die Effizienz und Kraft von dezentralen Unternehmen mit ihrer eigenen Unternehmenskultur. Wir bauen ein Generationenwerk und bieten unseren Unternehmen unter dem Dach der F.G. Pfister Stiftung Sicherheit, Langfristigkeit und auf Wunsch Zugang zu unserem Netzwerk und Know-how. Die unternehmerische Freiheit der Firmen, an denen wir uns beteiligen, ist sehr wichtig. Die F.G. Pfister Stiftung ist der Schweiz verpflichtet. Unsere Grundidee ist: kaufen, halten, ausbauen und entwickeln.»

[WWW.PFISTERHOLDING.CH](http://WWW.PFISTERHOLDING.CH)  
[WWW.INITIATIVE-SCHWEIZ.ORG](http://WWW.INITIATIVE-SCHWEIZ.ORG)

least: Im Team gelingt so vieles – da gibt es Diskussionen, welche ermöglichen, dass man sich und die Firma weiterentwickeln kann, das ist entscheidend.

#### Wann haben Sie das letzte Mal Ferien gemacht?

Ich habe immer Ferien gemacht. Ganz bewusst und im Wissen darum, dass die Goba AG keine One-Woman-Show ist. Ferien habe ich mir nach der ersten Aufbauphase immer geleistet.

#### Wie war es für Sie, nicht mehr den ganzen finanziellen Druck allein schultern zu müssen, die ganze Verantwortung zu tragen?

Wunderbar, genial! (lacht). Es war wirklich ein grosser Schritt. Es war auch gut zu erfahren, dass es auch ohne meine Person weitergeht, dass da allen voran CEO Kurt Widmer und Persönlichkeiten sind, die der Goba Sorge tragen und die nötigen Schritte tun. Wir alle zusammen sind es, die die Goba zukunftsfähig machen. Und es ist richtig, jungen Leuten den Platz freizugeben.

#### Für Goba wünsch ich mir für die Zukunft ...

... Dass das Unternehmen eine Perle mit grosser Ausstrahlungskraft bleiben kann und auf dem schweizerischen Markt eine noch stärkere Position erlangt.

#### Für mich selbst wünsch ich ...

... mehr Raum, so dass ich bewusst hören kann, was Platz haben darf in meinem Leben zusammen mit meinem Mann. Ich finde die Arbeit im Verwaltungsrat enorm bereichernd. Ich liebe Entwicklungsarbeit.



Die Schweizer Apéro-Antwort, ganz ohne Alkohol: Manzoni Spritz. Mit fruchtigen Geschmacksnoten für den erfrischenden, vollmundigen Genuss.

Foto: Goba AG