



Christian Binggeli: «Die Übernahme des Familienbetriebs erlaubte es mir, meine Energie in Kapital umzuwandeln»

In den kommenden fünf Jahren werden vier von fünf Unternehmen eine Nachfolgeregelung treffen müssen. Diese Feststellung lässt sich ableiten aus der von einer Grossbank und dem Center for Family Business der Universität St. Gallen (HSG) durchgeführten Studie mit dem Titel «Für eine erfolgreiche Unternehmens-Nachfolgeregelung». Im Gegensatz zur Entwicklung der ausserfamiliären Nachfolge, die in der Studie aufgezeigt wird, hat die Dehly AG auf eine familieninterne Nachfolge gesetzt. In der Person von Christian Binggeli hält heute bereits die dritte Generation die Zügel in der Hand. – Ein Gespräch mit einem Unternehmer, der bei einem seiner Innovationsvorhaben im Rahmen des Projekts INNO-FR auf die Unterstützung von Fri-Up zählen kann. Das Projekt INNO-FR wird von der Neuen Regionalpolitik (NRP) des Bundes unterstützt.

Die Dehly AG hat ihre Erfahrung und Kreativität im Verlauf ihrer Unternehmensgeschichte auf die Entwicklung und Herstellung von pharmazeutischen Süsswaren konzentriert. Ihr Grossvater hat die Firma gegründet, ihr Vater hat sie an den jetzigen Standort in Marly gebracht und ausgebaut – mit welchen Herausforderungen sehen Sie sich als Vertreter der dritten Generation konfrontiert?

Christian Binggeli: «Im Unterschied zu zahlreichen Nachfolgeregelungen, die innerhalb der Familie realisiert wurden, habe ich die Firma meines Vaters übernommen, ohne je zuvor dort gearbeitet zu haben. Ich habe während 15 Jahren eine eigene Berufskarriere im Bereich Telekommunikation verfolgt und war dort in viele spannende Projekte involviert. Bevor ich den Familienbetrieb mit seinen 7 Mitarbeitern übernahm, leitete ich ein Team von 60 Personen, die meisten unter ihnen waren Ingenieure. Ich war damals verantwortlich für 9-stellige Budgetposten. Der Entscheid, diese schon fast «idyllische Situation» zu verlassen, um ein KMU zu übernehmen, fiel mir alles andere als leicht! Die Gelegenheit, die sich mir bot, erlaubte es mir auf der anderen Seite, meine Energie in Kapital umzuwandeln. Ich war bereit, die Herausforderungen rund um die Logik des Arbeitsmarktes und die nicht immer leichte Unternehmenslenkung anzunehmen und neue Horizonte zu entdecken.»

Waren Sie gut auf die Geschäftsübernahme vorbereitet?

«Im Vergleich zum Übergangsjahr 2006 werden wir unseren Umsatz 2010 voraussichtlich verdoppeln. Um ein derartiges Wachstum generieren zu können, war die «Anlernphase» in meiner neuen Funktion doch eher kurz! Unser Unternehmen ist in einem Nischenmarkt tätig, die Herstellung von Hustenbonbons auf der Basis von Gummi arabicum ist angesichts der sehr strikten Normen, die im Pharmasektor herrschen, eine ausgesprochen komplexe Angelegenheit. Im Bereich «Herstellung von Hustenbonbons» haben sich Möglichkeiten zur Zusammenarbeit mit grossen europäischen Labors ergeben. Um diese Möglichkeiten wahrzunehmen, konnte ich nicht nur meine Erfahrung beim Aushandeln von Verträgen auf internationalem Niveau zurückgreifen, sondern und besonders auch auf unser Know-how, unsere professionellen Abläufe und die Vertrauensbeziehung, die wir mit der Zeit mit unseren Partnern aufgebaut haben. Dank eines kompetenten und motivierten Teams haben wir es schliesslich geschafft, die für einen derartigen Umsatzzuwachs notwendigen Produktionskapazitäten aufzubauen.»





Sie möchten die Entwicklung der DEHLY AG langfristig sichern. Bereitet sich die 4. Generation bereits auf einen Einstieg in das Familienunternehmen vor?

«Meine beiden Söhne sind 14 und 15 Jahre alt. Wie alle Kinder lieben sie «Täfel», vor allem aber ist ihnen bewusst, dass unser Unternehmen meilenweit von der Welt, wie sie etwa im Film «Charlie und die Schokoladenfabrik» gezeigt wird, entfernt ist. Ich wünsche mir, dass sie nach ihrer Ausbildung in den Beruf einstiegen, den sie für sich gewählt haben. Die Zukunft wird weisen, ob sich ihr Berufsweg irgendeinmal mit dem Weg des Familienunternehmens kreuzen wird.»

Letztes Jahr haben Sie sich an Fri Up gewendet, und zwar nicht wegen Nachfolgeproblemen, sondern um eine ERP-Software (Enterprise Resource Planning, Software für den effizienten Einsatz/die effiziente Verwendung/die effiziente Planung von Unternehmensressourcen) einzuführen. Was hat Sie dazu veranlasst, dieses Werkzeug einzuführen und wie haben Sie es in Ihrem Betrieb integriert? Es ist ja davon auszugehen, dass die ERP-Software verschiedene Abläufe und Routinen im Betrieb tiefgreifend verändert...



«Unser Geschäfts- und Auftragsvolumen liess gar kein anderes als eine integriertes Management-Tool zu. Die auf dem Markt verfügbaren Produkte in diesem Bereich liegen aber – finanziell gesprochen – schlicht ausserhalb der Möglichkeiten eines KMU. ERP-Software aus dem «freien (Open Source) Markt» ist eine neue, ausbaubare Alternative, welche unseren tatsächlichen Bedürfnissen entspricht und zu einem vertretbaren Preis zu haben ist. Fri Up hat uns dabei unterstützt, die verschiedenen, auf dem Markt erhältlichen Lösungen zu evaluieren. Auf der Grundlage dieser Evaluation haben wir die Lösung OPEN ERP gewählt. Wir haben dabei auf einen Partner gesetzt, der über Erfahrung im fraglichen Bereich (und weniger in Bezug auf das Tool selbst) verfügt. Es ist nämlich alles andere als einfach, auf dem Markt ein Unternehmen zu finden, das die pharmazeutischen Prozesse und die damit verbundenen Eigenheiten der Informatik (die in diesem Bereich noch in den Anfängen steckt) beherrscht. Angesichts der Komplexität des Werkzeugs befinden wir uns noch in der Implementationsphase.»

Das Gespräch mit Christian Binggeli führte Véronique Money



FRIUP

SUPPORT PME KMU START-UP

Olivier Allaman, Direktor
T. 026 425 45 00
office@friup.ch - www.friup.ch

Als One-Stop-Shop für die Unterstützung von bestehenden und neu gegründeten Unternehmen wird Fri Up vom Kanton unterstützt und ist in der Lage, eine neutrale, schnelle, pragmatische und auf die wirklichen Bedürfnisse zugeschnittene Hilfe anzubieten.

GENILEM

platinn
plateforme innovation

Ein Projekt der NRP
Neue Regionalpolitik

Fri Up wird unterstützt von

Banque Cantonale de Fribourg
Freiburger Kantonalbank

groupe e

Promotion économique
du canton de Fribourg
Suisse
Fribourg Development
Agency
Suisse romande

CHAMBRE DE COMMERCE FRIBOURG
HANDELSKAMMER FRIBOURG • CHAMBER OF COMMERCE FRIBOURG

Union Patronale du Canton de Fribourg
Freiburger Arbeitgeberverband

CAPITAL RISQUE FRIBOURG SA
RISIKO KAPITAL FREIBURG AG
VENTURE CAPITAL FRIBOURG LTD

FIDUSERVICE SA

in good company **Baloise**
Assurances
Baloise Bank SoBa

RICHENONT INTERNATIONAL SA

KPMG

FPE
Fédération Patronale
et Economique



KMU Next [Relève PME] – Die Nachfolge planen

Interview mit Pierre Kaelin, Vizepräsident von Relève PME. Pierre Kaelin, von Haus aus Jurist, hat bei der Crédit Suisse und bei einer Genfer Privatbank gearbeitet und ist seit 2003 unabhängiger Vermögensverwalter.



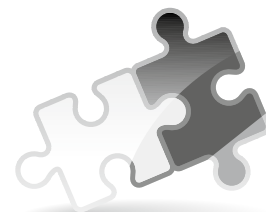
Pierre Kaelin, die Geschichte des Portals Relève PME ist noch relativ jung. Ist dessen Gründung eine Antwort auf ein spezifisches und dringliches Bedürfnis? Das Westschweizer Portal ist ein Pendant zum 2005 in der Deutschschweiz gegründeten Portal KMU Next, das für Unternehmerinnen und Unternehmer eingerichtet wurde, die beabsichtigen, ein Unternehmen zu übergeben oder eines zu übernehmen. Relève PME wurde erst kürzlich, präziser im August 2008, im Beisein von Frau Bundesrätin Doris Leuthard und mit der Unterstützung des Staatssekretariates für Wirtschaft SECO aus der Taufe gehoben. Der Tessiner Ableger (Futuro PMI) ist gar noch jünger, wurde er doch erst im November 2009 ins Leben gerufen. Der Eindruck, mit der Gründung des Portals werde einem dringlichen Bedürfnis entsprochen, ist nicht übertrieben: Man schätzt, dass um die 77'000 KMU in den nächsten fünf Jahren eine Nachfolgeregelung finden müssen. Das ist eine grosse Herausforderung, entspricht diese Anzahl von Unternehmen doch etwa einer Million Arbeitsstellen.

So gesehen ist die Dringlichkeit durchaus zu verstehen – auf welche wissenschaftlichen Grundlagen stützt sich Ihre Aktion?

Die Hochschule St. Gallen hat 2005 und 2009 zwei Studien durchgeführt¹, welche sich auf die Situation in der Schweiz beziehen und zu folgendem Schluss kommen: Die Wichtigkeit einer geregelten Nachfolge hat seit 2005 noch zugenommen, immer mehr Unternehmen werden, wenn sich ein Generationenwechsel vollzieht, an externe Personen verkauft. Dabei stehen, wie leicht nachzuvollziehen ist, nicht nur finanzielle Aspekte im Vordergrund – eine Unternehmensnachfolge beinhaltet auch eine nicht zu unterschätzende emotionale Dimension. Relève PME hat, mit der geschätzten Unterstützung seiner Partner, eine neue Studie in Auftrag gegeben², welche konkreter auf die Situation in den Westschweizer Kantonen eingeht. Die Studie wurde gemeinsam von der Hochschule St. Gallen und der Hochschule für Wirtschaft Freiburg realisiert und gelangt zu ähnlichen Schlussfolgerungen: Innerfamiliäre Nachfolgen verlieren gegenüber externen Lösungen an Wichtigkeit. Diese Entwicklung kompliziert nicht selten die Geschäftsübergabe.

Welches sind die Schlüsseltätigkeiten des Portals? Erteilen Sie Ratschläge, liefern Sie Informationen, oder gar Werkzeuge?

Relève PME ist ein Portal, dessen Aktivitäten um vier grössere Zielsetzungen herum gruppiert sind: für die Problematik der Unternehmensnachfolge zu sensibilisieren, eine Art «Markt» zur Verfügung zu stellen für alles, was mit einer Nachfolge, Teilhaberschaft und Zusammenarbeit zusammenhängt, Studien und Veranstaltungen zu fördern und sich mittels parlamentarischer Aktionen und Vorstösse für die Beibehaltung und Schaffung von günstigen Rahmenbedingungen für KMU einzusetzen. Unter den Werkzeugen, welche wir den Unternehmen auf unserer Internet-Site zur Verfügung stellen, sind zwei besonders interessant und innovativ. Zahlreiche KMU verfügen nicht über die finanziellen Mittel für ein Audit, mit welchem der Wert des Unternehmens bestimmt werden könnte. Wir haben deshalb ein Gratis-Audit namens NEXTcheck aufgeschaltet, welches es erlaubt, sein Unternehmen präzise zu durchleuchten,



FRIUP

SUPPORT PME KMU START-UP

Olivier Allaman, Direktor
T. 026 425 45 00
office@friup.ch - www.friup.ch

Als One-Stop-Shop für die Unterstützung von bestehenden und neu gegründeten Unternehmen wird Fri Up vom Kanton unterstützt und ist in der Lage, eine neutrale, schnelle, pragmatische und auf die wirklichen Bedürfnisse zugeschnittene Hilfe anzubieten.

GENILEM[®]

platinn
plateforme innovation

  Ein Projekt der NRP
Neue Regionalpolitik

Fri Up wird unterstützt von

 **Banque Cantonale de Fribourg**
Freiburger Kantonalbank

groupe e

 **Promotion économique**
du canton de Fribourg
Suisse
Fribourg Development
Agency
Suisse/land

 **Wirtschaftsförderung**
Kanton Fribourg
Schweiz

 **CHAMBRE DE COMMERCE FRIBOURG**
HANDELSKAMMER FRIBOURG • CHAMBER OF COMMERCE FRIBOURG

 **Union Patronale du Canton de Fribourg**
Freiburgischer Arbeitgeberverband

CAPITAL RISQUE FRIBOURG SA
RISIKO KAPITAL FREIBURG AG
VENTURE CAPITAL FRIBOURG LTD

FIDUSERVICE SA

in good company  **Baloise**
Assurances
Baloise Bank SoBa

RICHMONT INTERNATIONAL SA

KPMG

 **FPE**
Fédération Patronale
et Economique



Relève PME

PARTNER UND GELDGEBER VON RELÈVE PME

SECO, Centre Patronal, Die Schweizerische Mobiliar und BDO Visura, Verband Schweizerischer Kantonalbanken, kantonale Wirtschaftsdienste, sowie l'Hebdo und PME Magazine.

bevor eine Übergabe ins Auge gefasst wird. Erwähnt sei an dieser Stelle auch das Tool NEXTMarket, eine elektronische Austauschbörse.

Die Informationsveranstaltungen, die Sie in den Kantonen durchführen, sind ein taugliches Mittel, um die Temperatur bei den betroffenen Kreisen zu spüren. Wie reagieren die Unternehmensleiter darauf?

Wir stellen in der Tat fest, dass durchaus Interesse besteht, können wir doch pro Informationsveranstaltung gegen 200 Teilnehmende begrüßen. Wir setzen alles daran, konkret zu werden und nicht nur irgendwelche Theorien zu skizzieren. Wir laden Betroffene ein, die ihre Situation darlegen, auf mögliche Probleme hinweisen und mit den Teilnehmenden diskutieren. Wir freuen uns, eine weitere Informationsveranstaltung ankünden zu können: Sie wird im Kanton Freiburg stattfinden, genauer am **28. Mai im Espace Gruyère in Bulle**.

Anmerkungen:

¹ HALTER, Frank; SCHRETTLE, Thomas & BALDEGGER, Rico: Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten, Center for Family Business der Hochschule St. Gallen, (2005), 2009

² HALTER, Frank & BALDEGGER, Rico: Transmettre la direction et la propriété de son entreprise. Succession au sein des petites et moyennes entreprises de Suisse latine. Center for Family Business der Hochschule St. Gallen, 2009 (Arbeitsbericht, auf Französisch)

Das Gespräch mit Pierre Kaelin führte Véronique Monney

DIE GOLDENE REGEL FÜR DIE NACHFOLGE: PLANEN!

Die Situation von Tausenden betroffener KMU könnte unterschiedlicher nicht sein, es ist ein Ding der Unmöglichkeit, eine für alle gültige Lösung zu finden. Eine Grundregel allerdings gilt immer: Eine Nachfolge schüttelt man nicht aus dem Ärmel, man denkt sie durch und plant sie!

KONTAKT

Giovanni Giunta
Generalsekretär
Rte du Lac 2
1094 Paudex
T. 021 796 33 00/78
F. 021 796 33 82
info@relevepme.ch
www.relevepme.ch