

«Es ist natürlich gewachsen – ein langer Prozess»

Die Nachfolgeregelung gehört zu den schwierigsten Aufgaben des Inhabers oder der Inhaberin eines KMU. Wir beleuchten zwei Beispiele – eine Baumschule und eine Wildstaudengärtnerei –, bei denen eine familienexterne Lösung gefunden wurde und Mitarbeitende das Unternehmen in diesem Jahr übernommen haben.

Text und Bilder: Claudia-Regina Sigg, dipl. Ing. FH Gartenbau, Redaktion

1 | Dieses Team führt die Wildstaudengärtnerei in Eschenbach in die Zukunft (v. l.): Barbara Ziegler (zuständig für Samenanbau und -aufbereitung, Pflege der Gärten und IT); Michael Moser (Kulturen, Verkauf Fachkundschaft, Lehrlingsausbildung und Rechnungswesen); Karin Gaegauf (Verkauf Privatkundschaft, Kulturplanung, Administration und Personalwesen).

2 | Lars Sommer gönnte sich eine viermonatige Auszeit, in der er sich einen grossen Wunsch erfüllte und mit dem Rucksack in Südamerika unterwegs war. Zurück in der Heimat startete im Frühling 2020 das Übernahmeprojekt. Jetzt ist er der Besitzer der Anderegg Baumschulen AG.



Am 19. März 2021 unterschrieb Lars Sommer die Verträge – und wurde zum neuen Inhaber der Anderegg Baumschulen AG in Langenthal. Ein Schlüsselmoment sei das gewesen. Die Situation habe er als surreal empfunden, erinnert sich der heute 42-jährige gelernte Baumschulist und Obergärtner. «Manchmal geht es mir auch jetzt noch so.»

Mit einem Trio in die Zukunft

Für Karin Gaegauf (40), Barbara Ziegler (53) und Michael Moser (52) fiel der grosse Tag der Firmenübernahme auf den längsten Tag des Jahres. Sie unterzeichneten am 21. Juni 2021 die Verträge, mit denen die Wildstaudengärtnerei von Patricia Willi in Eschenbach in ihre Hände überging. Gesucht hatten sie diese Herausfor-

derung nicht, aber dass das Unternehmen weiterbestehen sollte, wenn sich dessen Gründerin nach 33 Jahren zurückzieht, darin war sich das Trio (vgl. Kasten) einig. «Diese Gärtnerei ist ein Teil von meinem Leben», erklärt Karin, die seit 2004 im Unternehmen arbeitet. «Da steckt viel Pionierarbeit drin», ergänzt Michael. Und Barbara schiebt nach: «Es ist einfacher, wenn man die Last auf drei Schultern verteilt.»

An der jährlichen betrieblichen Retraite (Klausur der Personen mit Verantwortungsbereichen) hatte Patricia Willi die Nachfolgeproblematik wiederholt angesprochen und «gschtüpft». Ein Management-Buy-out war ihr Wunsch und ihre Hoffnung. Den Betrieb alleine übernehmen mochte aber niemand. Bis an der Retraite vor rund zwei Jahren die Erkenntnis reifte: «Machen wir es doch zu dritt.» Im Konfliktfall ermöglicht diese Lösung Mehrheitsentscheide. Überdies wird es einfacher, jemand Jüngerer für den nächsten pensionsbedingten Wechsel aufzubauen und einzubinden. «Uns schweben fließende Übergänge vor», präzisiert Barbara im Hinblick auf die Altersstruktur der neuen Geschäftsleitung.

Immer etwas mehr

«Vor etwa vier Jahren hat mich Urs Anderegg erstmals gefragt, ob ich Interesse hätte, die Firma irgendwann weiterzuführen», berichtet Lars (vgl. Kasten). Viele Jahre zuvor hatte der Baumschulinhaber, der das Familienunternehmen in dritter Generation führte, seinen einstigen Lehrling in den Betrieb zurückgeholt und ihm über die Zeit immer mehr Verantwortung übertragen. Im Laufe der Zeit managte Lars die Kulturarbeiten, betreute den Verkauf im Freiland und war zuständig für die Arbeitssicherheit und den Pflanzenschutz. Schliesslich wurde er Stellvertreter des Geschäftsführers.

Im Rückblick erscheine alles so logisch, «aber es ist ganz natürlich gewachsen, bei Urs und bei mir», kommentiert der frischgebackene Firmeninhaber den Prozess. Lars, der von sich sagt, dass er für Solitär- und Formgehölze brenne, betrachtet es als Privileg, dass er diesen in der Schweiz einzigartigen Betrieb mit seinem tollen Team übernehmen durfte. Er habe die Selbstständigkeit nicht gesucht, betont der neue Chef im Gespräch mit dergartenbau. «Aber es hat sich so ergeben und das passt



sehr gut.» Aufgewachsen in einer Gärtnerfamilie in Madiswil, sei ihm das Unternehmertum vertraut.

Günstiger Zeitpunkt

Sowohl Patricia Willi als auch Urs Anderegg drängten darauf, die Übergabe ihrer Unternehmen jetzt abzuwickeln, zu einem Zeitpunkt, in dem beide Unternehmen ausgezeichnet aufgestellt sind und die Geschäfte sehr gut laufen. Damit sind die Startchancen optimal. Im Fall der Wildstaudengärtnerei wurde im Geschäftsjahr 2020 der bisherige Rekordumsatz erzielt. Und auch für 2021 sieht es sehr gut aus. In der Öffentlichkeit verhandelte Themen wie Biodiversität und Insektensterben beflügeln den Absatz von einheimischen Wildstauden seit Jahren. Bäume sind ebenfalls stark gefragt – Grün hat Zukunft.

Bei erfolgreichen Unternehmen mit guten Zukunftsperspektiven lässt sich für eine Übernahme durch Mitarbeitende selbst bei tiefer Eigenkapitalquote eine Finanzierungslösung finden. Es gibt verschiedene Möglichkeiten. Voraussetzung

ist, dass sich beide Parteien auf eine faire und realistische Bewertung einigen können und ein überzeugender Businessplan vorliegt. Das gelang in beiden Fällen.

Konkretisierung der Nachfolgelösung

Allerdings musste das Trio von der Wildstaudengärtnerei einige «Zusatzschlaufen» absolvieren, bis die richtigen externen Berater gefunden waren. Als hilfreich erwies sich schliesslich eine Betriebschätzung durch Josef Poffet von Jardin Suisse und der Beizug eines Treuhänders mit Erfahrung in der Begleitung von Betriebsübergaben. Das Kollektiv entschied sich, eine Aktiengesellschaft (Die Wildstaudengärtnerei AG) zu gründen. Diese übernahm rückwirkend per 1. Januar 2021 die Einzelfirma von Patricia Willi. Die Immobilie war ausgegliedert. Finanziert wurde der Kauf u. a. durch ein Darlehen von Willi, das über die nächsten fünf Jahre zurückbezahlt wird. Die AG mietet nun die Gebäude und konnte den Pachtvertrag für das Land (5 ha, davon 4 ha unterverpachtet) erneuern – mit Option auf eine weitere Verlängerung. Eigentümerin der Fläche



3

3 | Die Anderegg Baumschulen AG steht für erstklassige Solitär- und Formgehölze aus Schweizer Produktion. Nach 32 Jahren im Unternehmen hat Urs Anderegg die Baumschule an seinen einstigen Lehrling Lars Sommer verkauft.

4 | Selbst angebaute Samen sind die Grundlage der allermeisten Kulturen in der Wildstaudengärtnerei. Patricia Willi (rechts) hat den Betrieb nach 33 Jahren an drei teils langjährige Mitarbeitende übergeben. Karin Gaegauf (links) arbeitet seit 2004 in der Gärtnerei, Barbara Ziegler ist seit elf Jahren dabei und Michael Moser stiess vor rund drei Jahren zum Team.

in der Landwirtschaftszone ist eine Liegenschaftsfirma.

«Eine Firma kaufen ist wie ein Hauskauf», vergleicht Lars, «man will keine Katze im Sack kaufen. Deshalb öffnest du Tür um Tür und guckst dich um.» Mit

seinem Interesse am Unternehmen seien immer mehr Türen aufgegangen: Buchhaltung, Personalwesen, Firmengeschichte, Ländereien. «Jedes Zimmer, das ich betrat, hat mir gefallen», fasst der Obergärtner zusammen. «Ich entdeckte ein sehr schönes Haus.»

Er verbrachte viele Abende gemeinsam mit Urs und Tania Anderegg, um die Übernahme aufzuleisen. All dies ohne Coach. Beigezogen wurden nur die Berater der Bank, ein Treuhänder und ein Notar. «Ich war zwar schon der Käufer und Urs der Verkäufer, aber wir haben uns nie so gesehen», beschreibt Lars das Vertrauensverhältnis der beiden Parteien. Verträge wurden zusammen aufgesetzt, angeschaut und korrigiert. «Das war effizient und machte Freude», so der neue Inhaber.

Um die Firma zu kaufen, gründete er selber eine Holding. Diese übernahm am 19. März 2021 rückwirkend per 1. Oktober 2020 das Geschäft bzw. sämtliche Aktien der Anderegg Baumschulen AG. Die Mitarbeitenden, die nicht eingeweiht waren, wurden am 24. März im Rahmen eines betriebsinternen Apéros zur Eröffnung der Verkaufssaison offiziell informiert. Danach sämtliche Kundinnen und Kunden sowie Lieferanten. Im gleichen Monat machte die Wildstaudengärtnerei Patricia Willi in einem Schreiben an die Kundschaft die Betriebsübergabe an die neue Geschäftsleitung bekannt.

Weiterhin mit im Boot

In beiden Unternehmen haben teils langjährige Mitarbeitende das Steuer übernommen. Mit dieser Nachfolgelösung wird das Know-how in den Betrieben bewahrt und Beständigkeit im Geschäft sichergestellt. Kommt als Besonderheit hinzu, dass in beiden Fällen der ehemalige Chef und die ehemalige Chefin im Angestelltenverhältnis (80%) an Bord bleiben. Ein bemerkenswerter Rollenwechsel.

Patricia Willi (63) wird die neue Geschäftsleitung über das offizielle Pensionsalter hinaus zunächst vor allem in administrativen Belangen unterstützen. Später soll das Pensum laufend reduziert werden, auf bis zu höchstens 20% am Schluss (mit 69). Urs Anderegg (56) hat eine Stabsstelle im administrativen Bereich, betreut weiterhin die Lehrlingsausbildung und arbeitet an ausgewählten Projekten. Er wird sein Pensum bis zur offiziellen Pensionierung ebenfalls herunterfahren.

Dieses Arrangement sei erwünscht, die Unterstützung und der Austausch sehr wertvoll, betont Lars. Es funktioniere. Sein Vorgänger könne gut loslassen. «Wir kennen uns schon lange, wissen, wie wir ticken und was wir voneinander erwarten können.» Eine offene Kommunikation und Betriebskultur nennt er als Voraussetzungen, damit eine solche Lösung klappen kann.

Lars Sommer

- Inhaber und Geschäftsführer der Anderegg Baumschulen AG, Langenthal
- Baumschulist (Ausbildungsbetrieb Anderegg Baumschulen AG, 1996–1999) und Obergärtner
- Betriebszugehörigkeit (inklusive Lehrzeit): ca. 20 Jahre
- Absolviert derzeit die Weiterbildung zum Fachmann Unternehmensführung KMU an der SIU Unternehmerschule



Anderegg Baumschulen AG

- Traditionsbetrieb, spezialisiert auf Solitär- und Formgehölze
- 19 Mitarbeitende (umgerechnet auf Vollzeit, inklusive Lernende)
- Fläche: 36 ha
- Absatz: GaLaBau (50%), Privatverkauf (40%) sowie Baumschulen (10%)



Ähnlich klingt es in der Wildstaudengärtnerei. Das Team profitiert davon, dass es stets ins Geschäftliche miteinbezogen wurde und jede Person seinen Verantwortungsbereich hat. «Patricia war immer offen», erklärt Karin. «Sie hatte das Sagen, doch wurden Entscheidungen miteinander besprochen», ergänzt Barbara. Die Ex-Firmeninhaberin ist sich bewusst, dass das Loslassen herausfordernd sein kann, auch weil sie neben der Gärtnerei wohnt. «Weil ich das weiss, wird es mir wohl auch gelingen», meint Patricia Willi. «Sonst vertraue ich darauf, dass man es mir sagen wird.»

Auf zu neuen Ufern

Wie wollen die Nachfolgerinnen und Nachfolger die übernommenen Unternehmen weiterentwickeln? Hier wie dort sind sie von ihren Produkten begeistert. «Etwas grossartig Neues erfinden müssen wir nicht», bringt es Karin auf den Punkt. Die neue Leitung der Wildstaudengärtnerei will primär das von der Kundschaft entgegengebrachte Vertrauen bestätigen und pflegen, dann aber auch die Qualität weiter steigern und das Sortiment optimieren. So ist ein Angebot von einheimischen, aus Samen oder Brutzwiebelchen gezogenen Zwiebelblühern im Aufbau – von Märzenbecher über Türkenbund, einheimische Osterglocke, *Allium* und Schachbrettblume bis hin zu *Ornithogalum* und *Gladiolus palustris*.

Karin Gaegauf

- Mitinhaberin und Mitglied der Geschäftsleitung der Wildstaudengärtnerei AG, Eschenbach
- Staudengärtnerin (Ausbildungsbetrieb Gartenbauschule Oeschberg) und Absolventin des Lehrgangs Naturnaher Garten- und Landschaftsbau (ZHAW)
- Betriebszugehörigkeit (in Voll- oder Teilzeit): 17 Jahre

Barbara Ziegler

- Mitinhaberin und Mitglied der Geschäftsleitung
- Quereinsteigerin (Primarschullehrerin) mit Ausbildung zur Fachfrau biologisch-dynamische Landwirtschaft
- Betriebszugehörigkeit: 11 Jahre

Michael Moser

- Mitinhaber und Mitglied der Geschäftsleitung
- Staudengärtner, Baumschulist und Obergärtner
- 30 Jahre lang bei der Gärtnerei Schwitter AG tätig
- Betriebszugehörigkeit: rund 3 Jahre

Die Wildstaudengärtnerei AG

- Spezialisiert auf Wildstauden in ca. 500 Gattungen und Arten
- 8 Mitarbeitende (umgerechnet auf Vollzeit, inklusive Lernende)
- Fläche: 1/3 ha Kulturen, 2/3 ha Gärten (Samenanbau)
- Absatz: GaLaBau (50%), Privatverkauf (20%), Öffentliche Hand und Institutionen (20%), Wiederverkauf (10%)

Lars will das Niveau der Baumschule Anderegg halten, Stärken ausbauen, qualitativ weiter wachsen (insbesondere mit innovativen Formen) und das Solitär- und Formgehölzsoriment so gestalten, dass der Betrieb in zehn oder 20 Jahren diejenigen Gehölze haben wird, die dann gefragt sein werden. «Das war die Strategie von Urs Anderegg und daran halte

ich fest», betont der neue Inhaber. Er steht zum Produktionsstandort Schweiz und sieht in der Eigenproduktion eine Riesenchance. Stolz und Zuversicht schwingen mit, wenn er darüber spricht. Gleiches strahlt die FührungscREW der Wildstaudengärtnerei aus. «Alles Eigenproduktion», betont Michael, «und Urproduktion», wie er bekräftigt. |

