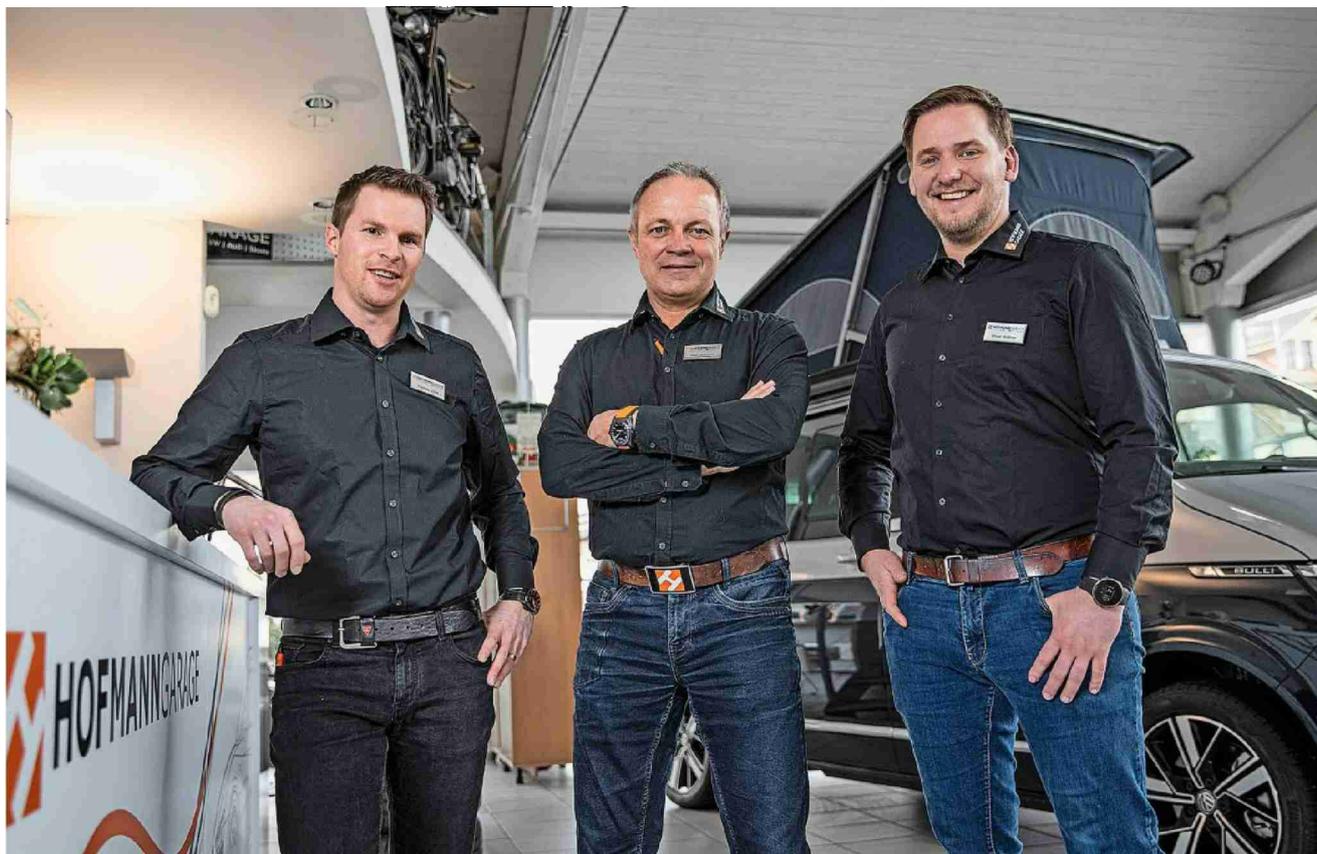




Die Weichen sind gestellt

Nachfolgelösung in Oberburg Wer soll die Garage Hofmann AG weiterführen, wenn die Söhne kein Interesse haben? Mit dieser Frage befasste sich Firmenchef Hubi Hofmann. Nun hat er für seine Nachfolge vorgespurt.

Urs Egli



Das neue Führungstrio der Garage Hofmann AG: Thomas Schilt, Hubi Hofmann und Oliver Widmer (von links). Foto: Beat Mathys

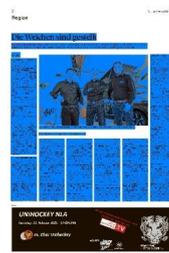
Als Schuhmacher, Landwirt und Coiffeur wagte Christian Hofmann 1919 den Schritt in die berufliche Selbstständigkeit. Elf Jahre später übernahm sein Sohn Alfred das Wohnhaus mit Verkaufsladen an der Emmentalstrasse in Oberburg. Er reparierte Velos, Motorräder und Nähmaschinen sowie Haushalt- und Landwirtschaftsgeräte. 1960 kam mit Walter Hofmann die dritte

Generation ans Ruder. Als eidgenössisch diplomierter Auto-mechaniker eröffnete er eine Garage und legte damit den Grundstein für den heutigen Betrieb.

Mit der Gründung der Garage Hofmann AG wechselte die Geschäftsführung 1992 zu Hubi Hofmann. In vierter Generation leitet er aktuell einen Betrieb mit 22 Mitarbeiterinnen und Mit-

arbeitern. Vertreten werden die Automarken VW, Audi, Skoda und VW-Nutzfahrzeuge. Und wann ist die Reihe an der nächsten Generation?

Diese Frage stellte sich der Patron bereits vor einiger Zeit. «Meine Söhne wussten, dass ich es begrüssen würde, wenn sie beziehungsweise einer von beiden in den Betrieb einsteigen würde», sagt Hubi Hofmann. Denn als



Automechaniker und Automobilingenieur habe der ältere Sohn das nötige Rüstzeug. Doch als Projektleiter in der Motorenentwicklung der US-amerikanischen Motorradfirma Indian habe dieser eine andere Laufbahn eingeschlagen. Und der jüngere Sohn hat seine eigene Firma im Bereich Animation.

Die Frage nach der Zukunft

Vor diesem Hintergrund hätten er und seine Familie zusammen mit einem externen Coach vor zwei Jahren eine Zukunftswerkstatt ins Leben gerufen, erklärt der 58-jährige Hubi Hofmann. Die ganze Belegschaft habe sich beteiligt. Zentrale Fragen seien dabei gewesen: «Wohin entwickelt sich das Autogewerbe? Hat unser Betrieb noch eine Zukunft?» Aufgrund dieser Diskussion seien dann zwei Mitarbeiter auf ihn zugekommen und hätten Interesse bekundet, ins Geschäft einzusteigen.

Natürlich habe er sich gewünscht, dass in den nächsten Jahren die fünfte Generation Hofmann den Familienbetrieb weitergeführt hätte, gibt Hofmann zu. Doch er sei seinerzeit von seinem Vater auch nicht ge-

zwungen worden, die Garagen weiterzuführen, «ich hatte Freude an den Fahrzeugen und am Betrieb». Daran habe sich bis heute nichts geändert. Nach wie vor sei er mit viel Herzblut und Stolz Inhaber und Geschäftsleiter der Garage Hofmann AG. Aber er sagt auch: «Es wäre falsch, auf eine Familienlösung zu warten, wenn die Söhne einen anderen Weg einschlagen.»

Neu in der Geschäftsleitung

Zentral sei für ihn, betont Hubi Hofmann, der für die SVP dem Gemeinderat von Oberburg angehört und das Ressort Finanzen innehat, dass mit zwei fähigen Mitarbeitern eine zukunftsgerichtete Lösung habe gefunden werden können: Der 37-jährige Thomas Schilt arbeitet seit acht Jahren bei Hofmann, der 31-jährige Oliver Widmer trat vor drei Jahren in den Betrieb ein. Seit kurzem gehören die beiden Automobilfachleute nun der Geschäftsleitung an. An den Eigentumsverhältnissen ändert sich nichts. «Wir haben uns entschieden, das Unternehmen nicht zu verkaufen, sondern eine Holding zu gründen, die in Familien-

besitz bleiben wird», erklärt Hubi Hofmann.

Bleibt die Frage: Wie wird Hubi Hofmann, der sein KMU nach wie vor mit Begeisterung leitet, den Ablöseprozess bewältigen können? «Es wird sicher nicht einfach sein, mit 65 Jahren loszulassen. Aber wenn die jetzt vorgenommene Weichenstellung gelingt, ist das Wichtigste erreicht: der Weiterbestand unseres Betriebs mit gut 20 Mitarbeitenden.»

Ein Reifenhotel

Noch ist dieser Termin für Hofmann in weiter Ferne, denn gerade steht ein grösseres Projekt an. Das direkt an die Garage angrenzende Gebäude des früheren Restaurants Sonne wird in Kürze abgebrochen und durch ein sogenanntes Reifenhotel ersetzt. Im Untergeschoss werden Räder von Kundenautos während der Sommer- beziehungsweise Wintermonate gelagert, im Erdgeschoss entstehen neue Arbeitsplätze für den Bereich Nutzfahrzeuge. Erstellt werden zudem eine Waschanlage und eine von Spar betriebene Tankstelle mit Shop.



Wie bereitet man die Nachfolge vor?

Fünf bis sieben Jahre vor der Übergabe einer Firma an direkte Nachkommen beziehungsweise vor dem Verkauf an Dritte sollte sich ein Patron mit dem Thema befassen. Diesen Tipp gibt Martin Ryter. Er ist Nachfolgeexperte beim Raiffeisen-Unternehmerzentrum (RUZ) in Burgdorf.

Der Oberburger Garagier Hubert Hofmann hat bezüglich zeitlichen Vorlaufs eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Nachfolgeregelung erfüllt. Doch nicht nur dies: Der 58-jährige berief unter Beizug eines Coachs eine Zukunftswerkstatt ein.

Externe Hilfe

Einen ähnlichen Weg schlägt auch Martin Ryter vor: «Wir führen zu Beginn des Nachfolgeprozesses mit der ganzen Familie ein Erwartungsgespräch. Mit dabei sind auch Familienmitglieder, die mit dem operativen Geschäft nichts zu tun haben. Eruiert wird, ob jemand aus dem engsten Kreis Interesse an einer Firmenübernahme hat.»

Natürlich könnten solche Gespräche auch von einer Familie allein, also ohne Mediator, durchgeführt werden, sagt der RUZ-Nachfolgeexperte. Aber: «Sobald Emotionen vorhanden oder Streitigkeiten wahrscheinlich sind, weil zum Beispiel die Zielsetzungen von Vater und Kindern divergieren, bringt eine

externe Hilfe sehr viel.»

Das Gespräch zwischen Vater und Nachkommen sollte ein permanentes sein und nicht auf einen Zeitpunkt fixiert sein, rät Martin Ryter, «denn der Patron darf nicht voraussetzen, dass der Sohn oder die Tochter das Geschäft einmal übernehmen wird». Vorab müssten die Ziele der Kinder bekannt sein. Nicht jede Tochter und jeder Sohn sei gewillt, dem Vater oder der Mutter nachzueifern und von früh bis spät zu arbeiten.

Zeitnah umsetzen

Wichtig sei, betont Ryter, dass die Tochter oder der Sohn nicht unter Druck gesetzt würden: «Ein Nachkomme soll den Betrieb nicht übernehmen müssen, weil dies von den Eltern erwartet wird. Es sollte immer ein Plan B vorhanden sein.» Und vielleicht das Wichtigste: Zuerst müsse abgeklärt werden, ob die Nachfolgerin oder der Nachfolger unternehmerische Qualitäten und Fähigkeiten habe.

Sollte sich ein Mitglied der Familie entschliessen, die Firma zu übernehmen, dann sollte dies möglichst zeitnah umgesetzt werden, rät der Experte. Denn: «Wenn der Vater 60- und die Tochter oder der Sohn 35-jährig sind, sollte es bis zur Übernahme nicht noch zehn Jahre dauern.» Wer ab wann das Sagen

habe, müsse klar geregelt sein.

Wenn Firma zu schwer ist

Und was soll ein Unternehmer tun, wenn er sein Lebenswerk an einen Dritten verkaufen will? Auch hier sei eine Vorlaufzeit von fünf bis sieben Jahren sinnvoll, sagt Martin Ryter. Zentral sei eine neutrale Beurteilung. Oft zeige sich dann, dass eine Firma vor dem Verkauf zuerst fit gemacht werden müsse.

Der Grund für eine Fitnesskur seien sogenannte schwere Firmen. Will heissen: Wenn sich ein Patron zur Steueroptimierung über Jahre einen tiefen Lohn ausbezahlt und dafür Maschinen angeschafft habe, um die Abschreibungen zu erhöhen, führe dies oft zu einer schweren Firma. Und zwar in einem Mass, dass zum Beispiel ein 35-jähriger die nötigen Mittel nicht aufbringen könne, um einen Betrieb zu kaufen.

Allerdings sagt Unternehmensberater Martin Ryter auch: «Wenn genügend Erträge generiert werden, die Fähigkeiten des Käufers vorhanden sind und ein Unternehmen fit ist, wird in den meisten Fällen eine finanzielle Lösung gefunden.» Wenn der Preis fair sei und die Nachfolger unternehmerisch fit seien, finanziere die Raiffeisenbank in der Regel 55 bis 65 Prozent des Kaufpreises. (ue)