



«Wir fragten uns, was der Wert der Firma ist»

Gabriela Manser übernahm als Quereinsteigerin den elterlichen Betrieb Goba. Ihr Erfahrungsbericht aus dem neuen Buch von Handelszeitung und Beobachter-Edition.

Kämpfte zuerst mit roten Zahlen: **Gabriela Manser** machte mit Flauder den Getränkehersteller Goba schweizweit bekannt.

AUFGEZEICHNET VON TINA FISCHER

Zwei Erinnerungen prägen meine Kindheit: Wir durften nie barfuss laufen. Zu Hause lagen überall Glasscherben herum, deshalb war das zu gefährlich. Dafür konnte ich meine Freundinnen zu uns einladen und ihnen ein Fläschli Limonade offerieren. Das Geschäft war immer präsent. Am Telefon mussten wir nett sein, weil am Mittagstisch spürte man, wenn es gut lief – oder wenn etwas nicht stimmte. Ich studierte und lebte 17 Jahre lang in einer anderen Welt: Pädagogin, Kindergärtnerin, Supervisorin. An eine Rückkehr dachte ich nicht. Als unser Vater verkaufen wollte, war mir das recht. Eine Übernahme kam weder für mich noch für meine Schwester infrage.

Erst als Schulleiterin von rund vierzig Kindergärten in der Stadt St. Gallen merkte ich: «Hey, ich führe gern!» Und ich dachte: Wenn ich mir vorstellen kann, vierzig Kindergärten zu leiten, dann kann ich auch eine Firma führen. Rückblickend war das ein wage-mutiger Gedanke, aber er öffnete eine Tür in meinem Kopf.

Ich sprach mit meiner Schwester. Sie fand die Idee gut. Unsere Eltern staunten, dass nach all den Jahren doch eine von uns einsteigen wollte. Dann ging ein entscheidender Prozess los: Wir liessen uns von einer externen Fachperson begleiten, und ein Jahr später lagen die unterzeichneten Familienverträge vor uns. 1999 übernahm ich 100 Prozent der Aktien.

Von roten Zahlen zum Flauder-Wunder

Ich hatte das KV gemacht, doch als Pädagogin war mir das wirtschaftliche Denken etwas abhandengekommen. Also suchte ich mir einen Treuhänder. Er war ein absoluter Glücksschiff, da er mir meine Gedanken in die Zahlensprache übersetzen konnte. Über all die Jahre haben wir miteinander gewirkt. Einfach war es aber nicht. Die Maschinen waren veraltet, die Zahlen tiefrot. Das war auch der Grund, warum niemand die Infrastruktur der Goba hatte übernehmen wollen.

2001 stand ich vor der Entscheidung «Bubblish or perish» – also «Sprudeln oder aufhören». Wir entschieden uns für eine Aktienkapitalerhöhung und versuchten, Liebhaberaktien zu verkaufen. «Liebhaber» deshalb, weil ich eine erste Dividende erst sieben Jahre später in Aussicht stellte.

Ich ging von Tür zu Tür, und zu meiner Freude liessen sich rund vierzig Käuferinnen und Käufer finden: Kindergärtnerinnen, Freunde, Mitarbeitende und Bekannte. Die



Die Nachfolge regeln, und zwar richtig

Dieser Beitrag ist aus dem Ratgeber «Nachfolge im KMU», den die Handelszeitung und der Verlag Beobachter-Edition gemeinsam publizieren.

Die Unternehmensnachfolge ist für viele Patrons die schwerste Entscheidung ihres Berufslebens. Neben komplexen rechtlichen und finanziellen Fragen wird **die emotionale Seite oft unterschätzt**: Wie lässt man das eigene «Baby» los und sichert seine Zukunft? Der Ratgeber begleitet Schritt für Schritt durch den gesamten Prozess – egal ob die Übergabe familienintern oder extern geplant ist.

Infos zum Buch

Frank Halter, Käthi Zeugin und Tina Fischer: «Nachfolge im KMU»

Handelszeitung und Beobachter-Edition, 2026, 232 Seiten, Abo-Preis 53.90 Franken, Normalpreis 68 Franken.



investierte Summe belief sich auf vier damalige Jahresumsätze. Damit erneuerten wir die Infrastruktur. Die Freude war gross, aber mit ihr kamen die Verpflichtung und das Wissen: Ich kann nicht mehr weg. Gleichzeitig lancierten wir im Jahr 2002 das Erfolgsgetränk Flauder. Dazu trat ich als Gesicht des Unternehmens auf, hielt Referate und führte viele Interviews. Es war die einzige und günstigste Möglichkeit, sichtbar zu werden. Dafür erhielt ich 2005 den Prix Veuve Clicquot. Ein Ritter-schlag. Danach waren wir schweizweit bekannt.

Wie soll es weitergehen?

Als ich Mitte fünfzig war, begannen Mitarbeitende und der Verwaltungsrat zu fragen, wie ich meine Zukunft plane. Zuerst interpretierte ich das als nettes Interesse. Dann verstand ich, dass sie für ihre eigene Zukunft fragten. Also gründeten wir im Verwaltungsrat eine Projektgruppe und fragten uns: Was ist der Wert dieser Firma? Dabei beachteten wir drei Ebenen: die emotionale, die finanzielle und die strategisch-organisatorische.

Wir prüften verschiedene Optionen. Eine familieninterne Lösung gab es nicht. Wir suchten extern und kamen in Kontakt mit der F. G. Pfister. Sie überzeugte auf allen drei Ebenen: Erstens, sie denkt langfristig. Zweitens, es geht ihr nicht um Gewinnmaximierung, sondern um Werterhaltung. Drittens, sie sichert Arbeitsplätze in der Region und fördert unternehmerische Eigenständigkeit. Goba bleibt Goba.

Die Verhandlungen mit der F. G. Pfister waren anders als damals mit der Familie. Die Familiengespräche waren emotional und gingen uns nah; Diskussionen über Bewertungen, Familiengerechtigkeit und Altersvorsorge waren wir als Familie bis dahin nicht gewohnt. Rückblickend war es eine grosse Leistung, dass unsere Eltern und meine Schwester sich darauf einliessen. Dafür bin ich ihnen sehr dankbar. Mit der F. G. Pfister waren die Verhandlungen einerseits tough, andererseits aber auch einfacher. Die Nähe war nicht so intensiv, doch das Vertrauen bestand.

Im August 2021 entschieden wir uns für den gemeinsamen Weg. Ab dann ging es rasant: Im September folgte der Letter of Intent, im November die Due Dilligence, dann die Ausarbeitung der Verträge und am 1. März 2022 das Signing. Innerhalb eines Monats mussten alle vierzig Mitaktionäre mitunterzeichnen, was mich stark forderte. Aber auch dieser Schritt gelang, und am 2. April 2022 folgte das Closing.

Heute begleite ich als Verwaltungsratspräsidentin die Goba weiter. Ich habe mich als Gesicht der Firma zurückgezogen. Es gibt Anlässe, zu denen ich bewusst nicht mehr gehe, damit die neue Crew sichtbar wird. Das ist nicht immer einfach. Denn Goba ist und bleibt in meinem Herzen; für mich ist sie nicht nur eine coole, erfolgreiche Unternehmung, sondern pure Lebensfreude, Energie und Ort der Geborgenheit. Ganz im Sinne der drei W: Wertschöpfung, Wertschätzung und Werterhaltung. »