

Nachfolge – die Sichtweise der operativen Führung – ein Case.

GUT GELUNGEN Die Nachfolge ist geregelt, die Eigenständigkeit geblieben: Karin Portmann und Daniel Jöri erklären, weshalb die GROB AG unter dem Dach der F.G. Pfister seit Dezember 2023 weiterhin erfolgreich wächst – und wie Vertrauen, Investitionen und unternehmerische Freiheit eine Übernahme zum Erfolgsmodell machen.

AUFGEZEICHNET VON MATEJ MIKUSIK

«VERTRAUEN STATT FREMDER REZEPTE»

Daniel Jöri, Leiter Produktion und Mitglied der Geschäftsleitung bei der GROB AG

«Wenn ein Industrieunternehmen den Eigentümer wechselt, entstehen in der Produktion schnell Befürchtungen: Kommen nun externe Manager, die den Fachleuten erklären wollen, wie sie ihre Arbeit zu erledigen haben? Werden Prozesse angepasst, Investitionen zurückgefahren oder Teile der Produktion verlagert? Bei der GROB AG ist nichts davon eingetreten. Genau darin liegt für mich eine der grössten Stärken der Nachfolgelösung mit der F.G. Pfister.

Uns wurde von Anfang an vermittelt: Wir bei F.G. Pfister sind nicht die Spezialisten – das seid ihr bei der GROB AG. Dieses Versprechen wurde eingehalten. Wir in der operativen Führung verfügen weiterhin über grosse Freiheiten und können uns auf das konzentrieren, was wir perfekt beherrschen: anspruchsvolle Zahnräder und Präzisionsteile in hoher Qualität zu fertigen. Zwar müssen grössere Investitionen heute formell

beantragt werden, doch die Entscheidungswege sind pragmatisch und von gegenseitigem Vertrauen geprägt.

Auch die Investitionspolitik des früheren Eigentümers, Fritz Grob, wird konsequent weitergeführt. Regelmässig fliesst Geld in neue Werkzeugmaschinen, Digitalisierung, Prozesse sowie in die Ausbildung der Lernenden – nicht nur in wirtschaftlich starken Zeiten. Diese Kontinuität ist für uns entscheidend. Als Schweizer Industriebetrieb können wir langfristig nur bestehen, wenn wir technologisch Schritt halten und unsere Hausaufgaben laufend erledigen.

Das beste Beispiel: die neu geschaffene Stelle für Digitalisierung. Ein ehemaliger Lernender mit mechanischem Hintergrund beschäftigt sich heute vollumfänglich mit der Weiterentwicklung und Dokumentation der betrieblichen Abläufe. Digitalisierung lässt sich nun mal nicht einfach neben dem

Tagesgeschäft erledigen. Sie braucht Ressourcen, Verantwortung und einen langfristigen Horizont.

Diesen Horizont bietet die neue Eigentümerstruktur. Andere Übernahmen in der Industrie sind häufig von kurzfristigen Renditezielen, der Bündelung von Standorten oder Produktionsverlagerungen geprägt. Das waren auch die Ängste im Vorfeld. Bei der F.G. Pfister stand dagegen der Erhalt und die Weiterentwicklung von Anfang an im Zentrum. Der Verwaltungsrat gibt strategische Impulse, greift aber nicht ins Tagesgeschäft ein. Sie sind auch nicht omnipräsent. Kurz: Es läuft – und man vertraut uns.

Zusätzlichen Wert schafft der Blick von aussen. Die operative Führung der GROB AG ist stark technisch geprägt. Die Verwaltungsräte bringen andere Perspektiven ein und fungieren als Sparringspartner, ohne die Fachkompetenz im Unternehmen infrage zu stellen. So kann sich die GROB AG auf ihre Stärken konzentrieren: Nischenprodukte, Präzision, Qualität und Liefertreue.

Für mich zeigt das alles, wie eine nachhaltige Nachfolge funktionieren kann: Der neue Eigentümer, die F.G. Pfister, sichert die Stabilität und Investitionsfähigkeit, während Verantwortung und Know-how dort bleiben, wo sie hingehören – im Unternehmen » und bei den Mitarbeitenden selbst. »





«SICHERHEIT, DIE IM UNTERNEHMEN SPÜRBAR WIRD»

Karin Portmann, Personal und Buchhaltung, Mitglied der Geschäftsleitung bei der Grob AG

«Für mich begann die Nachfolgelösung lange vor der eigentlichen Übernahme. Fritz Grob informierte uns in der Geschäftsleitung frühzeitig und offen darüber, dass er eine langfristige Lösung für die GROB AG suche. Auch wenn mögliche Interessenten zunächst vertraulich behandelt wurden, blieben wir stets über die wesentlichen Schritte informiert.

Als sich die Gespräche mit der F.G. Pfister konkretisierten, lernten wir deren Vertreter persönlich kennen. Wir sprachen offen über die Stärken und Schwächen des Unternehmens. Ich fragte die neue Eigentümerin, ob sie bereit sei, die GROB AG insbesondere bei den Entwicklungsthemen zu unterstützen. Die klare Zusage hat mir früh ein gutes Gefühl gegeben. Anschliessend war ich eng in die mehrtägige Prüfung der Buchhaltung involviert.

Trotzdem war die Nachfolgelösung – wie bei jeder Übernahme – für die Belegschaft zunächst mit Unsicherheiten verbunden. Versprechen, wonach alles beim Alten bleiben würde, sind bei Eigentümerwechseln schnell gegeben. Entscheidend war deshalb für mich, dass den Worten auch Taten folgten. Und es war so. Arbeitsplätze, Unternehmenskultur und operative Selbstständigkeit blieben erhalten. Die F.G. Pfister greift kaum ins Tagesgeschäft ein. Neben vier Verwaltungsratssitzungen pro Jahr, der Behandlung strategischer Fragen und einem regelmässigen finanziellen Reporting arbeiten wir weitgehend wie zuvor – aber mit mehr Power im Rücken.

Besonders wertvoll war für mich der fließende Übergang. Fritz Grob verschwand nicht sofort nach der Vertragsunterzeichnung, sondern begleitete das Unternehmen noch während eines längeren Zeitraums. Auch heute



noch besteht ein gutes Verhältnis zu Fritz Grob: Bei Bedarf kommt er vorbei, tauscht sich mit uns aus und nimmt sogar am jährlichen Betriebsausflug teil. Diese Kontinuität ist wichtig und gibt der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden Sicherheit.

Dies zeigt sich bei der GROB AG an der geringen Fluktuation und den vielen langjährigen Mitarbeitenden. Wir beschäftigen rund 54 Personen und bilden sieben Lernende zu Produktions- oder Polymechanikern aus. Viele bleiben dem Unternehmen nach dem Lehrabschluss erhalten. Gleichzeitig investiert die Firma frühzeitig in gute Fachkräfte – gelegentlich sogar dann, wenn noch keine konkrete Vakanz besteht.

Auch finanziell stehen wir gesund da. Sollte zusätzliche Unterstützung notwendig werden, wissen wir, dass wir auf die F.G. Pfister zählen können. Diese Rückendeckung

erleichtert eine langfristige Planung, ohne dass bei jedem Vorhaben zuerst mit verschiedenen Banken verhandelt werden muss.

Darin unterscheidet sich unser Modell von vielen klassischen Firmenübernahmen: Es geht nicht um kurzfristige Gewinnmaximierung, einen schnellen Wiederverkauf oder die Verlagerung von Arbeitsplätzen. Im Vordergrund stehen Stabilität, Eigenständigkeit und die Weiterentwicklung des Standorts Nebikon. Die F.G. Pfister schafft den verlässlichen Rahmen – ohne die gewachsene Identität der GROB AG zu verformen. Diese Mischung aus Nähe, Zurückhaltung und langfristiger Verantwortung macht die Nachfolgelösung, wie sie Fritz Grob mit der F.G. Pfister gewählt hat, bis heute erfolgreich. »

WWW.GROBAG.CH
WWW.FGPFISTER.CH