

► Flüma Klima AG, Ebikon: Management Buy-Out sichert Fortbestand und Erfolg

Silvio Marfurt und Werner Flückiger haben die Flüma Klima AG 1982 gegründet und erfolgreich ausgebaut und weiterentwickelt. Sie planen und realisieren für Private und Unternehmen, die öffentliche Hand, Verwaltungen und Generalunternehmungen optimale Lüftungs- und Klimatisierungslösungen. Damit sorgen sie in allen Räumen für frische Luft und ein angenehmes Klima. Das erhöht die Lebensqualität in der Freizeit und die Leistungsfähigkeit bei der Arbeit.

Wie erlebten Sie den Aufbau Ihres Unternehmens in den über 30 Jahren?
Als wir uns mit 22 Jahren selbständig machten, waren wir jung und unbeschwert. Wir hatten keine Verpflichtung, tiefe Lebenshaltungskosten und träumten nicht von teuren Autos. Uns war es viel wichtiger, unabhängig zu sein und zufrieden arbeiten zu können. Anfangs war der Weg steinig, bis wir über die Mittel verfügten, um etwas bewegen zu können und wir haben alle Höhen und Tiefen durchlebt.

Welches war Ihre Strategie?

Die wirtschaftliche Situation bot 1982 keinen einfachen Start im Bauneben-gewerbe. Wir machten uns weder grosse Illusionen noch strategisch Gedanken. Wir hatten auch keine höhere Ausbildung, wie sie heute schon für die einfachsten Handreichungen verlangt wird. Wir wollten gute Arbeit leisten und keiner Autorität Rechenschaft schulden. Mit learning by doing haben wir unser Unternehmen kontinuierlich auf- und ausgebaut.

Wie viele Mitarbeitende beschäftigen Sie?

Unsere Strategie lautete «langsam vorwärts». Durch die gute Zusammenarbeit und zuvorkommende Partnerschaft mit unseren Kunden, Mitarbeitenden und Lieferanten ist uns dies gut gelungen. So führten wir auch mit über 40 Mitarbeitenden noch mit flachen Hierarchien.

Wo sehen Sie das Unternehmen in der Zukunft?

Unsere Branche ist von den politischen Entwicklungen abhängig und

wir müssen uns immer wieder an neue Gesetze und Verordnungen anpassen. Da sich in den letzten Jahren im Wohnungsbau ein neuer Markt eröffnet hat, bieten sich neue Möglichkeiten und grössere Volumen. Konnte früher im Bad und in der Küche nur ein einfacher Abzug montiert werden, wünschen die Bauherren wie auch Mieter komplexere Systeme. Die Flüma Klima AG hat also die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zukunft.

Wieso haben Sie sich für ein Management Buy Out (MBO) entschieden?

In unseren Familien gibt es keine Nachkommen für eine Übernahme. Deshalb standen bei uns die lang-jährigen Mitarbeitenden Geri Müller, Emanuele De Caro und Hans Koch im Vordergrund.

Wie haben Sie Ihre langjährigen Mitarbeitenden für die Übernahme motiviert?

Wir haben ihnen in den letzten fünf Jahren immer mehr Vertrauen gegeben und liessen sie zunehmend auch in wichtigen Fragen mitentscheiden. Da wir wussten, dass der Prozess intensiv wird, bereiteten wir unsere Mitarbeitenden in unserer täglichen Führungsarbeit auf ihre Rolle als Mitinhaber vor. Vor der endgültigen Entscheidung, die Firma zu übernehmen und sich finanziell zu verpflichten, dürfte es dennoch da und dort schlaflose Nächte gegeben haben. Bei den Finanzierungsfragen hat die Gewerbe-Treuhand sehr geholfen und die Mitarbeitenden umfassend informiert und ihre Befürchtungen abbauen können.



Werner Flückiger, Silvio Marfurt
Kontakt: info@fluema.ch

Welches sind Ihre Erfahrungen im Nachfolgeprozess?

Auch wenn wir nun alle Verantwortung abgegeben haben, unterstützen wir die neuen Inhaber. Wir sind uns bewusst, dass sich die Kultur mit einem neuen Management ändert und wir werden die Entscheide der neuen Inhaber und deren Führungsstil akzeptieren. Kleinigkeiten wie z. B. ein leeres Postfach machen einem bewusst, dass die endgültige Loslösung noch Zeit braucht. Das beste Mittel ist, sich immer weniger im Betrieb aufzuhalten und sich auf das Leben der Nach-Unternehmer Ära vorzubereiten.

Wie ist es zur Zusammenarbeit mit der Gewerbe-Treuhand gekommen?

Wir haben eine Zweitmeinung eingeholt und die Gewerbe-Treuhand wurde uns sehr empfohlen. Wir waren sehr überrascht von der grossen Kompetenz, mit welcher unsere geschäftlichen wie auch privaten Anliegen bearbeitet wurden. Für alle Fragen war ein Fachmann zur Stelle, welcher diese rasch und unbürokratisch beantworten konnte.

Was empfehlen Sie einem Unternehmen für die Nachfolgeregelung?

Er soll sich spätestens 5 Jahre vor der Übergabe Gedanken machen, wie die Nachfolge aussehen könnte. Aber nicht einfach im stillen Kämmerlein für sich selbst, sondern möglichst bald alle Betroffenen miteinbeziehen. Es ist, wie wenn man auf einem Sprungturm steht. Je länger man wartet, umso schwerer fällt einem der Absprung.