

«Man muss den Stein ins Rollen bringen»

UNTERNEHMENSNACHFOLGE Jährlich scheitern 5000 Unternehmen an der Nachfolge. Expertin Carla Kaufmann will mit dem NachfolgeBus Abhilfe schaffen.

INTERVIEW INÈS DE BOEL

Frau Kaufmann, companymarket.ch konnte letztes Jahr das 10-jährige Jubiläum feiern und sich in dieser Zeit zur führenden Vermittlungsplattform für den Unternehmensverkauf in der Schweiz etablieren. Was ist der Schlüssel für den Erfolg?

CARLA KAUFMANN: Der entscheidende Vorteil war, dass wir companymarket 2010 übernehmen konnten. Das Unternehmen wurde 2007 u.a. von Otto Ineichen gegründet – einer sehr schillernden Persönlichkeit. Da die Gründung des Unternehmens stark von politischer Seite her begleitet war, war die Medienpräsenz gross. Damals – zwischen 2005 und 2010 – war die Zeit optimal, um eine Online-Plattform zu gründen. Heute wäre es schwierig, mit einer Plattform in den Markt einzusteigen, da eher auf Netzwerke, Communities und Fintech gesetzt wird. Unser Erfolg ist, dass wir zur richtigen Zeit die richtige Entscheidung getroffen haben.

DER NACHFOLGEBUS

Mit dem NachfolgeBus touren 12 erfahrene Expertinnen und Experten für Nachfolgeregelungen quer durch die Schweiz und bieten Unternehmerinnen und Unternehmern kostenlose Gespräche zur Unternehmensnachfolge. Sechs Stationen – Chur, Zürich, Aarau, Basel, Bern und Schwyz – stehen ab dem 24. Mai bis 28. Juni auf dem Tourprogramm. Kurzreferate und Podiumsgespräche mit Vertreterinnen und Vertretern aus der regionalen Politik und Unternehmen liefern ergänzende Impulse. Apéro und Grill bieten danach Gelegenheit zur Fortsetzung des Austauschs mit den anwesenden Expertinnen und Experten. Mehr Infos unter: www.nachfolgebus.ch

Laut der letztjährigen Erhebung von Bisnode haben hierzulande fast 75 000 KMU ein Nachfolgeproblem. Warum wird dieses Thema so vernachlässigt?

Zunächst bin ich immer wieder erstaunt, wie viele Leute angesichts der hohen Zahl überrascht sind. Noch extremer finde ich die Tatsache, dass über 400 000 Arbeitsplätze betroffen sind – das entspricht der Einwohnerzahl des Kantons Luzern. Dazu folgender Vergleich: Im Zuge der Ukrainekrise hat man in Deutschland – ein Land mit mehr als 82 Mio. Einwohnern – vor Sanktionen gegen Russland gewarnt, weil dort 25 000 Arbeitsplätze betroffen gewesen wären. Aber: Allein im Kanton Zürich haben wir 27 000 Arbeitsplätze, die von der Nachfolge betroffen sind. Wir bräuchten ein starkes Zusammenspiel von Staat, Wirtschaft und Finanzbranche. Ich denke da z.B. an die deutsche Kreditanstalt für Wiederaufbau, die ausserordentliche Möglichkeiten zur Finanzierung bietet. In der Schweiz ist es so: Man übernimmt das Unternehmen und zahlt dann fünf Jahre zurück. Das Unternehmen hat in diesen fünf Jahren knappe Investitions- und Innovationsmöglichkeiten. Nicht nur ist die Komplexität der Nachfolge eine Belastung für den Verkäufer, sondern auch ein Grund, der viele Käufer abschreckt. Das Wichtigste ist, dass ein Unternehmer das Thema aktiv angeht und löst, indem er einen Entscheid fällt und sagt: Die Nachfolge ist Teil meines Lebensprojekts, das über mein Leben hinausgeht.

Welches sind die Hauptgründe, warum so viele Unternehmer ihre Nachfolge zu spät oder gar nicht regeln?

Viele haben das Gefühl, alles geregelt zu haben, obwohl sie eigentlich keine Vorstellung davon haben, wie es weitergeht. Die Crux ist, dass zu wenig mit den Leuten, die im und um das Unternehmen herum sind,

darüber geredet wird. Die Frage ist doch: Mit wem geht man das Thema an? Nachfolge hat sehr stark mit Ängsten und Machtverlust, aber auch mit Neuorientierung zu tun. Ein guter Unternehmer ist nicht aufzuhalten. Allerdings müssen sie auch auf neue Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden, um die unternehmerische Energie in neue Bahnen zu lenken.

Gibt es Branchen, die sich bei der Unternehmensnachfolge besonders schwer tun?

Ja, es gibt Branchen, die sich extrem schwer tun. Im Bereich Treuhand gibt es massiv mehr Käufer als Unternehmen zum Verkauf angeboten werden. Viele kleine Treuhänder behaupten, dass das Geschäft sehr personenbezogen ist, die Kunden würden nur wegen ihnen kommen. Was machen die Kunden aber, wenn der Inhaber weg ist? Sie brauchen trotzdem einen neuen Treuhänder. Es gibt nur wenige Treuhänder, die eine Nachfolgeregelung getroffen haben.

Vor vierzig Jahren wurden noch bis zu 70 Prozent der Unternehmen innerhalb der Familie übergeben. Heute sind es nur noch etwa 40 Prozent. Warum gestaltet sich die Übergabe vor allem bei Familienunternehmen so schwierig?

Früher war es so: Wenn der Vater Schuster war, dann wurde der Sohn ebenfalls Schuster. Heute hat sich das grundlegend geändert. Wir stellen einen Paradigmenwechsel fest. Es gibt massiv weniger familieninterne Nachfolgen, was aber nicht heisst, dass das Familienunternehmen verkauft werden muss. Viele Unternehmer meinen, wenn die Kinder die Firma nicht übernehmen, sollten sie auch nicht mehr daran beteiligt bleiben. Das ist aber nicht zwingend so. Es gibt eine Reihe grosser Unternehmen, die über Generationen hinweg bestehen, auch wenn eine Generation aus dem operativen Geschäft

ausscheidet und sich in den Verwaltungsrat zurückzieht. Dieses Konzept wird von kleinen Unternehmen viel zu wenig bis gar nicht genutzt.

Inwieweit spielt ein divers und ausgewogen besetzter Verwaltungsrat eine Rolle bei der Nachfolge in KMU?

In Familienunternehmen spielen Frauen eine grössere Rolle als in grossen Unternehmen. So beispielsweise Natalie Spross Döbeli, die die Spross-Gruppe erfolgreich führt und Delegierte des VR ist. In erster Linie ist Nachfolge gepaart mit Diversität ein Generationenthema, bei welchem die ältere mit der jüngeren Generation zusammenarbeiten kann. Ein diversifizierter VR hilft meiner Meinung nach, den Gesamtmarkt besser zu verstehen. Heute – im digitalen Zeitalter – ist Agilität für Unternehmen das Wichtigste. Diese ist nur möglich, wenn man die Richtung kennt. Gleichzeitig ist entscheidend, neue Chancen und Spielräume zu erkennen. Dafür braucht es ein VR-Team, das Freude daran hat, sich auf neue Felder zu begeben, mit der Zeit zu gehen und mutige Entscheidungen zu treffen. Mit der Geschlechter- und Altersdiversität eröffnen sich da grosse Chancen.

Wie kann es gelingen, Unternehmer zu mobilisieren, ihre Nachfolge frühzeitig an die Hand zu nehmen?

Ein guter Unternehmer hat breite Möglichkeiten und weitere wichtige Aufgaben. Es ist doch schön, dass ein Unternehmer, der etwas aufgebaut hat, sein Werk übergeben und nachher noch etwas dazu beitragen kann. Diese umfassende unternehmerische Erfahrung und das vorhandene Netzwerk werden von den Nachfolgern meist sehr geschätzt, dessen sollten sich Unternehmer bewusst sein. Viele investieren ihre nach einem Firmenverkauf frei gewordene Zeit in philantropische



Carla Kaufmann ist ausgewiesene Expertin im Bereich Unternehmensnachfolge für KMU.

Foto: zVg

Projekte, die es ohne sie nicht gäbe. Hierzu ein Sprichwort, das wie ich finde, perfekt auf diese Situation passt: Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.

Wie viel Zeit sollte ein Unternehmen diesbezüglich einplanen?

Bei kleinen Firmen kann die Nachfolge innert weniger Monate über die Bühne gehen. Sind aber viele Immobilien vorhanden und ist das Unternehmen komplex aufgebaut, dann braucht man drei bis fünf Jahre – eine lange und sehr unberechenbare Zeit.

Erzählen Sie uns etwas über Ihr neues Projekt, den sog. Nachfolgebus, mit welchem Sie durch die Schweiz touren und sich für das Thema Nachfolge stark machen.

Wir fahren mit einem Bus an sechs Standorte und haben zwölf der besten Schweizer Nachfolgeberater mit an Bord. Unser Ziel ist, dass wir in die Regionen, direkt vor Ort, hinausfahren, damit unsere Nachfolgeexperten – aus jedem Kanton ist einer dabei – das Thema Nachfolge verständlicher machen

können. Nach einem kostenlosen, ca. einstündigen 1:1 Gespräch soll jeder eine gute praxistaugliche Orientierung haben, welche nächsten Schritte in der Nachfolgeplanung anstehen. Wir sind eine neutrale Gruppe, die objektiv Empfehlungen gibt und aus ihrer Erfahrung schöpft. Der Gedanke des Projekts ist, den Stein ins Rollen zu bringen, dass heisst Unternehmerinnen und Unternehmer nachhaltig zu motivieren, ihre Nachfolge aktiv anzupacken.

Welche Resonanz erwarten Sie?

Das Thema Nachfolge soll Spass machen und keine Ängste hervorrufen. Unser Hauptsponsor, die St. Jakobschule Schuler & CIE AG Schwyz, ist mit ihrem Streetfood-Festival-Equipment dabei. Wir wollen das Thema sympathisch rüberbringen, denn es geht alle an. Los geht es im Mai für sechs Wochen.

Eine letzte Frage: Was wünschen Sie sich als Inhaberin für die Zukunft Ihrer Firma?

Ich wünsche mir mehr Agilität und Diversität beim Thema Nachfolge und dass die Nachfolge zum festen Bestandteil des Unternehmertums wird, den die Unternehmerinnen und Unternehmer mit Freude und Stolz wahrnehmen.