

**Bewegung in die Nachfolge-Thematik bringen.** Noch immer tun sich viele Unternehmer mit der Firmennachfolge schwer, denn ihnen fehlen häufig die richtigen Ansprechpartner. Banken oder Wirtschaftsprüfer «besetzen» zwar die Nachfolgethemen, aber nur wenige sind in der Lage, den gesamten Nachfolgeprozess zu orchestrieren. Zu diesem Schluss kommt Carla Kaufmann, Nachfolge-Expertin und Mitinhaberin der Companymarket AG.

VON THOMAS BERNER

Viele Unternehmer wollen zwecks Nachfolge ihre Firma veräussern – ein an sich nicht ungewöhnlicher Vorgang. Doch einer, der etliche Fallstricke aufweisen kann. Dies stellte auch Carla Kaufmann, Nachfolgerin und Partnerin von companymarket.ch, einer Vermittlungsplattform für Unternehmen, wiederholt fest. Sie ergriff deshalb die Initiative und rief dieses Jahr den «Nachfolgebus» ins Leben – eine Art Roadshow, welche die Nachfolgethematik näher an die Basis – zu den Unternehmerinnen und Unternehmern – bringen wollte. Ein Erfolg, wie sich gezeigt hat.

**Der Nachfolgebus wird auch 2019 auf Tour gehen. Das heisst, es besteht ein grosses Bedürfnis für dieses Angebot?**

**Carla Kaufmann:** Vor zwei Jahren stiessen wir auf einen Zeitschriftenartikel, der besagte, es gebe auf dem Nachfolgemarkt keine qualifizierten Berater. Ich bin seit 2010 in diesem Markt aktiv und kann sagen: Es gibt sehr wohl ausgewiesene Experten für Firmennachfolge, die Unternehmer auf dem gesamten Weg der Nachfolgeregelung kompetent und erfahren begleiten. Deshalb wollten wir, das ist ein Team aus 15 hochqualifizierten Nachfolge-Expertinnen und -Experten, Bewegung in dieses Thema bringen. Ich sehe es als persönliche Herausforderung, dafür zu sorgen, dass die Nachfolge- und Start-up-Thematik gleichwertig wahrgenommen werden. Mit dem Nachfolgebus haben wir einen Anlaufpunkt geschaffen, wo Unternehmer die Experten treffen, die sie durch den gesamten Prozess begleiten können. Damit wollen wir durch pro-aktive Information die «Berührungspunkte» gegenüber diesem Thema abbauen und es attraktiver machen.

**Indem Sie näher zu den Leuten gehen?**

Richtig. Zudem wollen wir auch als Gruppe auftreten, die das Ziel hat, mit den betroffenen Unternehmen zusammen die Nachfolge sauber abzuwickeln.

**Wie war die Resonanz auf den Nachfolgebus?**

Es gab Standorte, wie etwa Zürich, die sehr gut besucht waren. Am Abschluss-Event in Schwyz wurden wir sogar förmlich überrannt. An anderen Orten hatten wir teils geringe Teilnehmerzahlen. Das zeigte uns unter anderem, dass die Nachfolgesituation resp. die Offenheit gegenüber dem Thema scheinbar von Kanton zu Kanton verschieden ist.

**Interessant. Woran könnten diese regionalen Unterschiede liegen?**

In einigen Regionen entstand – so zumindest meine Wahrnehmung – offenbar der Eindruck, das Nachfolgebus-Expertenteam wolle mit ortsansässigen Unternehmen in Konkurrenz treten. Doch ich bin der Meinung, Unternehmer können nie zuviel Informationen rund um das Thema Nachfolge, insbesondere ihrer eigenen Unternehmensnachfolge, erhalten. Konkurrenzdenken hinsichtlich der Nachfolgelösung bringt die Schweizer Wirtschaft nicht weiter.

**Das klingt hart. Wobei: Es dürfte viele Firmen geben, die zwar vor einer Nachfolge stehen, aber deren Geschäftsmodell nicht mehr zukunftsfähig ist und von der letzten Generation gleichsam zu Grabe getragen wird.**

Diese Möglichkeit besteht durchaus. Es gibt einen Erfahrungswert, wonach etwa 20 Prozent der Unternehmen nicht mehr weiter führbar sind. Ich persönlich glaube aber, dass man einen Grossteil von ihnen weiterführen könnte. Solange solche Unternehmen Umsatz generieren, ist das immer noch mehr als bei einer Firma, die bei Null anfängt. Sie finanzieren z.B. eine Familie, bescheren ihr ein Einkommen. Ich weiss nicht, ob wir es uns wirklich leisten könnten, auf diese zu verzichten. Vielmehr sollten wir diese Basis beispielsweise nutzen, um neue Geschäftsmodelle und Innovationen zu testen.

**Was waren die wichtigsten «Key Learnings» für die Besucher des Nachfolgebusses?**

Am wichtigsten war, dass sie die Chance erhielten, für eine Stunde mal intensiv mit einem Experten über ihren Fall, ihre Situation zu sprechen und konkrete Fragen zu stellen. Denn alle standen an einem anderen Punkt, jedes Unternehmen hat seine eigenen Herausforderungen. Die einen Unternehmen zeigten sich gut vorbereitet, andere wiederum wussten noch gar nicht, wo sie beginnen sollten. Wir wollten allen von ihnen die Möglichkeit geben, einen Einstieg zu finden. Viele wollten aber auch nur eine Zweitmeinung, etwa zum Verkaufspreis, hören, andere wollten wissen, wie sie ihre Familie in den Nachfolgeprozess involvieren sollen und benötigten dazu eine erste «Auslegeordnung».

**Gab es Themen, bei denen ein besonders hoher Informationsbedarf festzustellen war?**

Ja, besonders die Finanzierung. Viele – sowohl Verkäufer wie auch Käufer – sind sich gar nicht bewusst, wie viele verschiedene Möglichkeiten es da gibt. Eine von uns in Auftrag gegebene Masterthesis der HTW Chur hat festgestellt, dass am häufigsten einfach die erstbeste Möglichkeit in Anspruch genommen wird. Dadurch fehlt eine echte Konkurrenz-Situation.

Neben Banken bestehen z.B. Bürgschaftsgenossenschaften (BG Ost) oder Anlagestiftungen, die ebenfalls einspringen könnten. Aber das ist immer noch zu wenig bekannt. Wir arbeiten bei Companymarket derzeit an einem neuen Tool für unsere Website, das etwas mehr Bewegung und Transparenz bringt.

**Aus Ihrer Perspektive als Vermittlerin betrachtet: Wie beurteilen Sie die «Nachfolge-Fitness» der Unternehmen auf Ihrer Plattform? Müssen da viele erst noch «fit» gemacht werden?**

Das ist eine Frage der Erwartungshaltung. Unternehmen «fit machen» bedeutet sie aufzuwerten, damit sie zu einem maximalen Preis verkauft werden können. Das ist ein anderes Ziel, als für ein Unternehmen möglichst schnell einen neuen Inhaber zu finden. Unternehmen, die – wie Sie sagen – kein zukunftsträchtiges Geschäftsmodell mehr aufweisen, fit zu machen, ist schwer und schränkt den Käuferkreis ein.

**Nachfolgeregelungen, über die man spricht, sind also eher die «grösseren Geschichten»?**

Jede Firmenakquisition ist in einer Form eine Nachfolgeregelung. Wir beobachten eine Beschleunigung im Markt. Heute wird eine Firma nicht mehr nach etwa 30 Jahren verkauft, sondern bereits nach 15, 10 oder sogar 5 Jahren. Nehmen wir etwa Webshops als Beispiel. Das sind alles junge Unternehmen. In diesem Bereich geschieht derzeit eine Konsolidierung. Es macht durchaus Sinn, dass sich mehrere Shops mit ähnlicher Ausrichtung, etwa im Nahrungsmittelbereich, zusammenschliessen resp. ein Käufer mehrere «einsammelt». Es geht dabei immer auch um die Frage, was mich mehr kostet: Etwas selbst aufzubauen oder etwas Bestehendes zu übernehmen. Letzteres ist normalerweise günstiger.



**Der Nachfolgebus und das Experten-Team machte 2018 auch in Chur (oben) und auf dem Berner Bundesplatz Station.**



**Carla Kaufmann, Partnerin von companymarket.ch und Mit-Initiantin des «Nachfolgebus», der auch 2019 wieder auf Tour geht. Informationen: [www.nachfolgebus.ch](http://www.nachfolgebus.ch).**

**Es gibt diverse Beispiele von «Vorzeige-Entrepreneuren», die, ausgestattet mit genügend Geld, ihre Träume verwirklichen wollen. Denken wir nur an Elon Musk, der Raketen baut. Ich denke, das gibt es auch im kleineren Rahmen?**

Ich stamme ja selbst aus einer Unternehmerfamilie. Mein Vater hat mehrere Unternehmen aufgebaut und dann wieder verkauft. Ich hatte reichlich Gelegenheit, solche «Ur-Unternehmerinnen und -Unternehmer» zu studieren und bin der Meinung, sie haben einen ganz anderen Antrieb. Sie verfügen über viel Energie, die sie unternehmerisch umsetzen müssen. Jemand, der früh seine Firma verkauft, wird wieder etwas Neues suchen. Zuerst schalten sie vielleicht eine Zeit der «Selbstfindung» ein oder machen eine Zweitausbildung. Solche «Unternehmer-Nomaden» sind enorm wichtig. Die Schweiz braucht Entrepreneure, und wir haben auch gute Rahmenbedingungen dazu, allein schon die Ausbildungsmöglichkeiten. Was ich mir aber wünsche ist, dass der Zugang zur Unternehmensnachfolge einfacher wird. Zu viele wissen nicht, wie viele spannende Firmen es auf dem Markt gibt.

**Im Vergleich: Der Markt mit Immobilien wird viel offensiver beackert.**

Ja. Aber der Markt für Kleinunternehmen, also die «Ks», nicht, weil sie keine Lobby haben. Ganz anders die Start-ups: Die werden gefördert, auch wenn etwa 60 Prozent von ihnen die ersten Jahre nicht überleben. Gelinde gesagt: Da wird Geld zum Fenster hinausgeschmissen. Für mich stimmt hier das System nicht. Es sollte im Interesse des Bundes liegen, bestehende Jobs und Existenzen zu sichern. Die Resonanz auf den Nachfolgebus hat jedenfalls gezeigt, dass es zu wenige Angebote gibt, die die Nachfolgethematik behandeln.