

# Der Übernehmer befindet sich bereits in der Warteschlange

**GENERATIONENWECHSEL** Instrumente für eine weiche Landung sind vorhanden – auch für die Unternehmensnachfolge. Aufgrund des Faktors Mensch reicht reine Technik nicht aus. Gefragt sind Erfahrung und Empathie. Mögliche Übernehmer gibt es viele. Ohne Risikobereitschaft und eigenem Geld funktioniert es nicht.



Das Zusammenführen von Übergeber und Übernehmer ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Wer klare Optionen hat, ist aber handlungsfähig.

Foto: zVg

TEXT STEPHAN ROTH

Kürzlich habe ich mir einen Flugradar angeschaut. Das Bild ist vergleichbar mit der KMU-Landschaft. Vom Einplätzer über eine Cessna (10 – 20 Plätze) bis zum Airbus A330 (rund 240 Plätze) lässt sich eine perfekte Analogie herleiten. Manche Objekte sind im Steigflug, andere im Sinkflug. Wer vorausschaut, umfliegt Gewitterzellen. Andere schnellen direkt hinein und geraten in schwierige Turbulenzen. Mit Geschick, Hilfe vom Tower und genügend Sprit schaffen

es viele zurück auf die ursprüngliche Flugbahn.

## Ungewisse Destination

Doch auch ohne Sturm kann es kritisch werden. Zwar gleitet man gemächlich dahin, aber irgendwie fehlt es an Orientierung. Es ist schön, in der Luft. Der Motor brummt. Doch lange Flüge machen müde, der Energielevel sinkt. Die reduzierte Schubkraft wird noch problemlos mit Routine kompensiert. Jedoch bereitet das fehlende Reiseziel Besatzung und Passagieren Mühe. Sie

beginnen Fragen zu stellen. Wann gibt er ab? Wer übernimmt? Die Verunsicherung nimmt zu. Was geschieht bei einem unerwarteten gesundheitlichen Problem oder einem anderen Ereignis, das den Schleudersitz auslöst? Wer fliegt die Maschine sicher ans Ziel?

Sitzt man im selben Jet, stehen Ruhe und Besonnenheit über allem. Hektik und Zeitdruck sind Gift. Viel verträglicher ist ein geordneter Wechsel im Cockpit. Wem der freie Sitz überlassen werden soll, ist einer der wichtigsten Entscheidungen im Leben des Piloten.

Reines Wissen, was die Fliegerei anbelangt, reicht nicht aus. Die spezifische Maschine ist einzigartig und komplex. Das Gebilde ist über Jahre gewachsen, hat sich zu dem entwickelt, was es heute ist. Es gilt dieses Flugzeug zu lenken. Kein Simulator kann die Funktionalität und die eigene DNA dieses Systems abbilden.

## Optionen machen handlungsfähig

Neben den Fähigkeiten ist das Vertrauen zentral. Es muss menschlich und kulturell passen und Risikobereitschaft vorhanden sein. Die Gravitation ist eine gegebene äussere Rahmenbedingung und stellt das grösste latente Risiko dar. Wer Verantwortung übernehmen will, muss sie auch tragen können. Für die Übernahme einer Maschine braucht es beides; Fähigkeiten und Geld. Nur das eine oder andere funktioniert nicht. Chancen und Risiken müssen auf einen Zeitpunkt übergehen. Ein sukzessives Rübertrutschen funktioniert in den wenigsten Fällen. Wer trifft ab wann die Entscheidungen? Wer steuert? Wer kommuniziert mit der Besatzung oder pflegt die Passagiere? Wer steht hin und übernimmt die Verantwortung bei Fehlern?

Das Zusammenführen von Übergeber und Übernehmer ist eine anspruchsvolle Aufgabe. Unsicherheiten durch Sollbruchstellen abzufedern, ist kritisch. Bestehen Zweifel, baut man besser auf Alternativen. Wer Optionen hat, ist handlungsfähig. Der Unternehmer hat Anspruch auf eine Lösung, mit welcher der Flug reibungslos fortgesetzt werden kann. Es ist keinem Piloten zu wünschen, kurz vor dem Ziel eine Schlaufe zu fliegen und seine eigenen Pläne in die Ferne schwinden zu sehen.

## Neblicher Nachfolgemarkt

Zurück zum Flugradar: Es zeigt alle Flugobjekte, deren Lage und die ungefähre Flugrichtung. Der Blick ins Innenleben bleibt einem jedoch verwehrt. Die persönlichen Pläne des Piloten oder die Lebensphase, in welcher er sich befindet, bleiben unerkannt. Genauso verhält es sich mit der Unternehmensnachfolge. Studien zeigen zwar, wie latent sich die Thematik – 20 Prozent aller Unternehmen sind betroffen – präsentiert. Dieser Markt ist aber ein intransparenter Markt. Man hält das Thema im engsten Kreis und hofft auf eine bilaterale Lösung. Erst wenn diese scheitert, beginnt man sich zu öffnen. Über E-Commerce scheint zukünftig alles handelbar. Für Unternehmen mit eigenem soziotechnischen System wird dies nie funktionieren. Ein Unternehmen ist dynamisch, komplex

und geprägt durch den Faktor Mensch. Unternehmen erfolgreich zu vermitteln, erfordert Erfahrung, Wissen und Empathie.

Die Fliegerei übt nach wie vor eine enorme Faszination aus. Wer träumt nicht davon, einmal als Pilot eine Maschine zu steuern. Dieselbe Anziehungskraft scheint das Unternehmertum zu haben. Unsere Datenbanken sind gefüllt von angehenden Piloten. Viele sind in der Warteschlange. Perfekte Ausgangslage, oder? Dem ist so, doch genau hier beginnt die Knochenarbeit die derzeit kein Algorithmus zu ersetzen vermag.

## Zu den Warteschlangen

Beginnen wir mit den Captains. Langjährige, toperfahrene Piloten. Bisher auf Airbus A-380 Standard und mit richtiger Flughöhe unterwegs. Mit der Zeit steigt der Wunsch nach mehr Eigenständigkeit und Verantwortung. Weil auch Kapital vorhanden ist, scheinen die Voraussetzungen ideal. Doch nicht selten sind auch Ansprüche und Erwartungshaltung sehr hoch. Diese gilt es zu dämpfen. A-380 ist passé. Ein KMU entspricht einem Kleinflugzeug. Navigations- und Überwachungsgeräte fehlen. Angesagt ist Sichtflug, anstelle Instrumentenflug. Die Hierarchie ist modern, nämlich flach – mit direktem Draht zu allen Anspruchsgruppen. Dies bedeutet, notfalls selber den Blaumann überziehen und am Motor schrauben.

Zu den Jungpiloten: Eine andere Generation, dynamisch und selbstbewusst. Für sie kann es oftmals nicht schnell genug gehen. Neben Familiengründung und neuem Eigenheim auch Unternehmer werden. Das eigene Ersparte ist aber knapp. Nicht wenige sagen, sie hätten Sponsoren im Hintergrund. Solche Konstellationen sind frühzeitig zu validieren, die Karten müssen auf den Tisch gelegt werden. Eigenmittel müssen angemessen sein, auch der moralischen Hürde wegen. Lösungen mit bestehenden Besatzungsmitgliedern haben den Vorteil, dass man sich schon länger kennt. Die Beurteilung scheint einfacher. Doch Vorsicht: Gute Co-Piloten oder Maître de Cabine sind nicht automatisch Entrepreneurs. Noch anspruchsvoller wird es bei externen Kandidaten. Man muss sich auf das Momentanbild und die Intuition verlassen. Eine professionell durchgeführte Vorselektion stellt ein Schlüsselfaktor dar. Aufstrebende Piloten in der Warteschlange stossen bei uns auf offene Türen, auch ohne konkretes Projekt. Je besser wir das Profil und die Person

## 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. Verschiedene 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. Am 21. Juni 2018 macht der NachfolgeBus in Bern Halt. Mehr Infos unter: [www.nachfolgebus.ch](http://www.nachfolgebus.ch)

dahinter verstehen, desto einfacher und nachhaltiger ist die Vermittlung.

## Wechsel im Cockpit

Eine weitere Kategorie stellen grössere Gesellschaften dar. Je nach Konstellation und Vorstellung eine interessante Option. In Gesprächen muss früh eruiert werden, welche Absicht besteht. Interessieren nur die Passagiere, die unmittelbar auf eigene Maschinen umgebucht werden sollen oder ist eine nachhaltige Fortsetzung der Geschichte vorgesehen?

**Fazit:** Nachfolgen zu begleiten ist vergleichbar mit der Flugüberwachung. Man übernimmt temporär die Kontrolle und navigiert die Maschine sicher an den Zielflughafen. Hungrige Piloten in der Warteschlange gibt es viele – es gilt die richtigen zu evaluieren. Die Prozedur für den Wechsel im Cockpit muss gemanagt werden. Oberstes Primat gilt den Interessen des übergebenden Piloten. Doch ist der Flugkorridor auch für übernehmende Piloten oftmals neu. Auch sie benötigen einen Guide. Damit schafft man beste Voraussetzung für die wichtigste Durchsage: «Ready for Take-off».

[www.nachfolgepool.ch](http://www.nachfolgepool.ch)

## DER AUTOR

Stephan Roth ist Geschäftsführer und Partner des 2002 gegründeten Unternehmens Nachfolgepool Schweiz GmbH. Er hat über 30 Jahre Finanzserfahrung mit Fokus auf Unternehmensfinanzierungen, Sanierungen-/Restrukturierungen und andere strategische Transaktionen. Er war u.a. Lean Six Sigma-Projektleiter (Black Belt) und am Aufbau und der Führung des Vendorleasing-Geschäfts Schweiz für ein führendes Finanzinstitut beteiligt. Zudem begleitet er seit sieben Jahren Verkäufer oder Käufer im Zuge von Nachfolgetransaktionen.

