



**Unternehmertum:** Was das bedeutet, hat Carla Kaufmann bereits im Elternhaus mitbekommen. Konsequenz geht sie nun ihren eigenen Weg.

# Der Mut, einfach zu fragen

Der Schweizer Wirtschaft gehen aufgrund einer fehlenden Nachfolgelösung jährlich 5 000 Unternehmen und 30 000 Arbeitsplätze verloren. Die Nachfolgeexpertin Carla Kaufmann möchte Abhilfe schaffen – und hat dazu selbst ein Unternehmen gekauft.

Text Irene M. Wrabel | Bild Frederike Asael Photography

**D**urchschnittlich wechselt ein Schweizer KMU alle 25 Jahre den Besitzer. Wenn innerhalb der Familie niemand geeignet oder gewillt ist, die Nachfolge zu übernehmen, bleibt oft nur der Verkauf. Auf der unabhängigen Vermittlungsplattform Companymarket werden Käufer und Verkäufer zusammengeführt. Mit jährlich über einer Million Seitenaufrufen und über 1 000 aktiven Suchabos ist Companymarket heute das grösste Nachfolge- und Unternehmensvermittlungsportale der Schweiz.

Carla Kaufmann ist Hauptaktionärin und Verwaltungsrätin, sie führt das Unternehmen seit 2010. Und sie ist Unternehmerin aus Berufung. «Ich funktioniere nicht so gut im klassischen Corporate-Umfeld. Ich war zwei Jahre bei PWC, danach wusste ich, was ich nicht mehr wollte.» Sie erlebte Machtkämpfe auf oberster Führungsstufe mit, welche sich auf die Loyalität der Mitarbeiter stark auswirkten. Für die junge Studienabgängerin stellte das einen Kulturschock dar. Selbst unternehmerisch tätig zu werden, war also eine konsequente Entwicklung. Doch auch sie hat nicht selbst gegründet, sondern ein bestehendes Unternehmen gekauft. Aus gutem Grund, wie sie erzählt: «Ich hatte eigentlich nie die Vorstellung, dass ich eine Firma kaufen würde, ich wollte immer gründen.» Das Thema Unternehmensnachfolge hatte die studierte Juristin seit jeher interessiert. «2010 habe ich mit Freunden zusammen eine Marktanalyse über Marktplätze im Bereich der Unternehmensnachfolge gemacht. Wir mussten allerdings feststellen, dass der Markt gesättigt war und ein auf Nachfolgelösungen spezialisiertes Unternehmen keine Chance gehabt hätte.» Das Ergebnis der darauffolgenden Überlegungen war der Entschluss, ein bestehendes Unternehmen ►

## Über Companymarket

NEXTmarket wurde 2007 als Marktplatz von KmuNEXT, unter Mithilfe des SECO ins Leben gerufen, um die Nachfolge bei KMU in der Schweiz zu erleichtern. Die Vermittlungsplattform für Unternehmensverkäufe wuchs schnell zur grössten unabhängigen Plattform der Schweiz heran.

Nachdem 2010 eine Gruppe junger Unternehmer die Plattform übernommen hatte, wurde der gesamte Internetauftritt modernisiert, das Angebot erweitert und der Name auf companymarket.ch geändert. Heute kann man auf dieser Plattform Unternehmen kaufen und verkaufen, aber auch Angebote für Franchise und Handelsvertretungen, für Teilhaberschaften und Beteiligungen sowie für Investitionen finden hier Interessenten.

Companymarket ist komplett unabhängig und nur ihren eigenen Standards verpflichtet. Man fokussiert sich auf den Betrieb einer professionellen Vermittlungsplattform mit dem Ziel, eine hohe Transparenz, aber auch Sicherheit in einen sensiblen Markt zu bringen. Das bedeutet für Kunden und Interessenten, dass sie ihre Inserate auf einer neutralen Plattform positionieren können und so die Trennung von Markt und Mandat gewährleistet wird.

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



**Der Unternehmerbus** bringt Experten in mehreren Regionen direkt zu den Menschen und macht so auf das wichtige Thema der Unternehmensnachfolge aufmerksam.

## *«Ich vermittele und verbinde – über Generationen, Geschlechter sowie die digitale und analoge Welt hinweg.»*

zu kaufen. Sie wurden auf die Plattform NEXMarket aufmerksam und Kaufmanns damaliger Geschäftspartner nahm den Hörer in die Hand und rief die Inhaber an. Ein echter Glücksgriff: Der Vorbesitzer hatte den Verkauf nur wenige Tage zuvor beschlossen. «Man muss einfach den Mut haben, zu fragen», sagt die umtriebige Geschäftsfrau. «Denn es sind viel mehr Firmen in Verkauf, als man weiss.» Womit das Geschäftsmodell von CompanyMarket bereits umrissen ist: Es werden Verkäufer von Unternehmen mit kaufwilligen Interessenten verlinkt. Die Jungunternehmer bauten den Internetauftritt neu auf und spezialisierten sich auf die kleinen und mittleren Deals.

### **Unternehmertum bedeutet viel Arbeit**

Seither entwickelte sich CompanyMarket zu einer Erfolgsgeschichte. Das Unternehmen – das damals noch NEXMarket hiess – war 2007 von Otto Ineichen in Zusammenarbeit mit dem SECO gegründet worden. Dank dieses Backgrounds erlangte NEXMarket schnell einen gewissen Bekanntheitsgrad. Ein Aspekt, der damals für den Kauf sprach. Denn für Carla Kaufmann war schnell klar, dass es viel teurer gewesen wäre, ein neues Unternehmen erst einmal so weit zu etablieren. Viel

Arbeit kam trotzdem auf sie alle zu. «Wir haben drei Jahre lang telefoniert, wir haben rund 12 000 Telefonate geführt, um das Netzwerk weiter auszubauen. Unternehmertum bedeutet vor allem viel Arbeit.» Dazu gehören auch Rückschläge, das hat Carla Kaufmann selbst erlebt – und ist daran gewachsen. Als ihr Geschäftspartner ausstieg, musste sie sich selbst neu sortieren und lernen, sich zu behaupten, vor sich selbst und nach aussen. «Ich bin lang nicht ernstgenommen worden: eine Frau, klein, blond, oft schwanger», erzählt die Mutter von drei Kindern nicht ohne Selbstironie. Geschadet hat ihr das aber nicht, im Gegenteil. «Ich habe es für mich genutzt, dass man mich unterschätzt hat. So bin ich nicht in Machtkämpfe geraten. Es gab Grossunternehmen, die mit hohem Finanzaufwand auf den Markt gekommen sind, aber wegen innenpolitischer Verstrickungen schnell wieder verschwanden.»

Aus diesem Durchsetzungswillen entstehen wohl auch unkonventionelle Ideen wie etwa der Nachfolgebuss, eine Initiative, die 2018 ins Leben gerufen wurde. «Das entstand aus der Idee, etwas völlig Neues machen zu wollen, sozusagen, um Bewegung ins Thema zu bringen. Ich arbeite mit fast allen Experten auf dem Nachfolgemarkt. Wir haben also einen Ex-



pertenzirkel gegründet und sie alle in diesen Bus gesetzt.» Damit tourte das Team 2018 erstmals durch die Deutschschweiz. Von der schleppenden Resonanz zu Beginn liess sich Carla Kaufmann nicht entmutigen. An den in diesem Jahr bisher durchgeführten Touren in Zürich, Luzern und Weinfelden wurden die angebotenen Beratungen durch die Experten rege in Anspruch genommen. Grund genug, die nächste Idee anzugehen: «2020 wollen wir den modernsten Kleinbus der Schweiz am Start haben. Darum kaufen wir in China einen neuen E-Bus und rüsten ihn mit modernster Solartechnologie aus der Schweiz auf», erzählt Carla Kaufmann. Im Frühjahr 2020 soll das Gefährt dann mit einem Frauenteam auf dem Landweg in die Schweiz geholt werden. Etwa vier Wochen soll die Reise dauern, die Rückkehr ist zum Swiss Economic Forum 2020 in Interlaken geplant.

### **Diversität in Verwaltungsräten**

Mit dieser Aktion möchte Carla Kaufmann das Thema Nachfolge weiter präsent machen – ebenso wie ein weiteres Anliegen, für das sie sich einsetzt: Frauen in der Wirtschaft. Ergänzend zur Companymarket AG gründete Carla Kaufmann deshalb im 2013 den Verein geschäftsfrau.ch, um mehr Diversität in die Unternehmensnachfolge zu bringen. 2016 beteiligte Sie sich zudem an der GetDiversity GmbH, einer der erfolgreichsten Board-Search-Firmen der Schweiz. «Wir haben das mit Abstand grösste Frauennetzwerk in diesem Bereich, platzieren aber auch Männer.» Die Frage, ob es denn überhaupt genug Frauen für VR-Mandate gebe, bejaht sie vehement. Und wieso entsteht oft der Eindruck, es gäbe sie nicht? «Weil eben 95 Prozent der Mandate unter der Hand weggehen und Männer in aller Regel auch Männer nachziehen ... Man kennt sich ja schon! Und die Frauen, die dann angefragt werden, haben sehr oft schon viele Mandate.» Dieses Frauennetzwerk ständig zu erweitern, ist ihr erklärtes Ziel. Selbstverständlich mit je-

weils identischem Qualitätsmassstab für beide Geschlechter. Alle Kandidatinnen und Kandidaten durchlaufen ein mehrstufiges Verfahren, bevor sie für VR-Mandate vorgeschlagen werden. Abgeklärt werden dabei vor allem das Leadershipverhalten und die Strategiefähigkeit – zentrale Eigenschaften für Verwaltungsrätinnen und -räte. Dazu bedient sich GetDiversity auch eines Tools, das aus der Polizeifahndung stammt. Damit können narzisstische und psychopathische Persönlichkeitsstrukturen identifiziert werden. Anders, als man vermuten möchte, werden diese Personen von unserem Wirtschaftssystem jedoch nicht von vornherein aussortiert. «Rund zehn Prozent der Personen in Führungsetagen weisen solche Merkmale auf», sagt Carla Kaufmann. «Narzisstische Persönlichkeiten kann man durchaus strategisch für einen gewissen Zeitraum einsetzen, damit sie aufräumen. Psychopathen kann sich aber kein Unternehmen leisten», betont sie. Auch das gehört zu den Aufgaben von GetDiversity: Die Bedürfnisse des Unternehmens für die Zusammensetzung seines Verwaltungsrats oder einer Geschäftsleitung zu analysieren und darauf basierend zu definieren, welches Profil das Gremium ideal ergänzen würde.

Die Datenbank, in der die potenziellen Verwaltungsrätinnen gespeichert sind, muss also sehr exakt bewirtschaftet werden. Auch in diesem Punkt treffen sich die beiden Businesses von Carla Kaufmann: Sowohl Companymarket als auch GetDiversity basieren auf Daten, die in einer intelligenten Software, einer Cloudlösung, effizient aktualisiert und von überall abgerufen werden können. Der grosse Vorteil besteht darin, dass man nennenswerte Anteile der Aufgaben von überall aus erledigen kann. Flexibilität, die Carla Kaufmann sehr zu schätzen weiss: «Ich kann das Geschäft und die unternehmerischen Strukturen meinem Privatleben anpassen.» Und das steht durchaus exemplarisch für eine der Grundüberzeugungen, die sie aktiv lebt: Don't change the women, change the system. ★

## **Über GetDiversity**

GetDiversity begleitet Unternehmen auf dem Weg zum smarten, vielfältigen und damit erfolgreichen Verwaltungsrat. Dazu wird zuerst ein individuelles BoardProfile erstellt, das den Unternehmen aufzeigt, wie ihr Verwaltungsrat heute als Team funktioniert. Auf der Basis einer Gap-Analyse werden anschliessend die passenden Kandidatinnen und Kandidaten evaluiert. Die Kandidaturlisten von GetDiversity umfassen mindestens 50 Prozent Frauen, um die Chancen-

gleichheit herzustellen. Darüber hinaus gibt es ein BoardMentoring-Programm, das mit der Unterstützung erfahrener Verwaltungsratspräsidenten die nächste Generation Schweizer Verwaltungsräte entwickeln hilft. Im von GetDiversity initiierten BoardClub sind dazu 100 aktive Verwaltungsrätinnen vernetzt.

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