



Ruedi Bauberger von der Bauberger AG, ein Kunde von APPLETREE. Rechts Bruno Aregger, Geschäftsleiter APPLETREE

# Ist Ihr Unternehmen «schlüsselfertig»?

Erica Sauta im Gespräch mit **Bruno Aregger** Gründer und Geschäftsleiter von **APPLETREE**

Würden Sie ein Unternehmen kaufen, das vom Inhaber oder von anderen Schlüsselpersonen abhängig ist? Natürlich nicht, doch auf Verkäuferseite passiert in den meisten Fällen genau dies. Und der Verkäufer ist sich dessen nicht einmal bewusst.

**D**as ist der Hauptgrund, warum die Mehrzahl aller Nachfolgeregelungen scheitert oder sich jahrelang hinzieht, was letztlich viel Zeit, Nerven (Gesundheit) und Geld kostet. Die Lösung heisst «schlüsselfertig». APPLETREE hat dazu ein erprobtes Modell und begleitet damit KMU, um eine schnelle und erfolgreiche Nachfolgeregelung zu erlangen. Eine Win-win-Situation für alle.

**Bruno Aregger, wann sollte ein Unternehmen «schlüsselfertig» gemacht werden?**

Die Antwort überrascht womöglich, aber eigentlich vom ersten Tag an.

**Aber im Alter von 40 mag ich hoffentlich noch 20 Jahre für mein Unternehmen arbeiten!**

Klar, doch je länger Abhängigkeiten vom Unternehmer oder von anderen Personen andauern, desto schwieriger wird es, diese am Tag x abzustreifen. Das geht dann nicht von heute auf morgen. Zudem wirken emotionale Faktoren mit.

**Können Sie diese emotionalen Faktoren näher erläutern?**

Unternehmer sind stolz und erhalten von Mitarbeitenden, Lieferanten und Kunden täglich Lob und Respekt. Man ist gefragt und auch wichtig, weil man die relevanten Entscheidungen fällt und zu allem Zugang hat. Und wenn man es sich ehrlich eingesteht, kommt dabei das eigene Ego nicht zu kurz. Der Gedanke, dass all das mit dem Verkauf entschwindet, kann viele Emotionen auslösen, sogar Ängste schüren.

**Aber ist das nicht normal, da es den Chef für das Wichtigste braucht?**

Ja natürlich, aber für das tatsächlich Wichtigste, nicht für das bloss gefühlte Wichtigste. Ein Praxisbeispiel: Im Organigramm eines KMU ist der CEO zugleich Verkaufsleiter. Er holt damit grosse Aufträge rein, macht das auch gerne und findet es völlig korrekt. Er übersieht allerdings, dass er als Inhaber das Unternehmen verkörpert und damit nicht bloss ein Verkäufer ist – er ist das Unternehmen und schafft dadurch jene Abhängigkeiten, die sich so schwerlich wieder trennen lassen.

**Die meisten Unternehmer verstehen sich nun einmal als Verkäufer und fühlen sich wohl dabei.**

Das ist auch ganz verständlich, da das Unternehmen schliesslich auf diese Weise gewachsen und liquid geworden ist. Bei einem Kleinbetrieb mit etwa fünf Mitarbeitenden wäre das völlig in Ordnung. Doch ab 20 und bestimmt ab 50 Mitarbeitenden sollte der Verkauf einer geeigneten Person übertragen werden. Das schliesst selbstverständlich nicht aus, dass der Chef an wichtigen Verkaufsverhandlungen teilnimmt oder direkt Schlüsselkunden betreut.

**Können Sie weitere Beispiele für nicht «schlüsselfertig» geführte Unternehmen nennen?**

Da wäre beispielsweise der grosse Stress vor und nach den Ferien, was oftmals dazu führt, dass Unternehmer jahrelang keine Ferien machen. Auch Spannungen im Privatleben sind nicht selten, da der Unternehmer seine Firma als nicht minder wichtiges Lebenswerk betrachtet. Kumulieren sich Spannungen im Privaten und in der Firma, schlägt sich das oftmals auf die Gesundheit nieder.

**Aber das eigene Unternehmen ist doch ein Lebenswerk?**

Gewiss, und daran ist auch grundsätzlich nichts auszusetzen. Es sollte aber so sein, dass ein Unternehmer sowohl seinem Leben als auch seinem Werk gebührende Beachtung schenkt. Das Unternehmen soll dazu dienen, persönliche Lebensziele zu erreichen. Oftmals ist es leider umgekehrt: Der Unternehmer ist Sklave seines Unternehmens.

**Zählen viele Unternehmer zu Ihren Kunden, die ihr Unternehmen ohne bevorstehende Nachfolgeregelung «schlüsselfertig» machen wollen?**

Die meisten sogar. Einer davon ist Ruedi Bauberger der Bauberger AG (siehe Bild). Als CEO ist er noch voll im Saft und vom Alter her noch weit von der Pensionierung entfernt. Er hat eine von seiner Person unabhängige und starke Marke geschaffen, sodass er sich nun zunehmend vom Unternehmen lösen kann.

**Gibt es bestimmte Unternehmertypen, die sich an APPLETREE wenden?**

Es gibt folgende Gemeinsamkeiten: Erfolgreiche Unternehmer mit ausgeprägtem Willen zur Optimierung, Effizienzsteigerung, Margenerhöhung, Mitarbeiterbindung und Kundenakquisition. Sprich: Unternehmer, die nicht bloss über Veränderungen reden und die in Generationen denken und handeln.

**Zurück zur Frage nach dem idealen Zeitpunkt. Wann muss das Unternehmen «schlüsselfertig» gemacht werden?**

So rasch als möglich. Wenn der Unternehmer die nötige Weitsicht hat, muss er bereit sein, mehr am und nicht mehr im Unternehmen zu arbeiten. Der dabei geerntete Preis ist enorm: Sein Unternehmen läuft wie ein Motor, da alle Prozesse dokumentiert sind und nicht in einzelnen Köpfen stecken. Er verfügt über eigenständige und motivierte Mitarbeitende, die stolz zum Unternehmen stehen. Die Kunden fühlen sich ohne Personenabhängigkeit im Unternehmen gut aufgehoben und können sich auf konstante Qualität verlassen. Der Markt wird immer aufmerksamer und das Unternehmen laufend attraktiver für Übernahmen oder für potentielle Nachfolger. Doch das Schönste, was wir jeweils beobachten, ist das tolle Gefühl der Unternehmer, ein gut funktionierendes Unternehmen zu besitzen, an dem sie gesamthaft arbeiten können.

**Eine Frage zum Schluss: Wie lange dauert es, bis ein Unternehmen «schlüsselfertig» ist?**

Das kommt auf die herrschenden Strukturen an, wie das Kader aktuell aufgestellt ist, ob das Unternehmen bereits über eine starke Marke verfügt usw. In der Regel ist ein Unternehmen innerhalb von drei Jahren «schlüsselfertig». Nach weiteren zwei Jahren kann das Unternehmen gleichermaßen attraktiv für Verkäufer und Käufer an die nächste Generation übertragen werden. Die Prozesslaufzeit beträgt somit gesamthaft ca. fünf Jahre. ▲

---

**Kontakt**

**APPLETREE**  
**root your brand ag**  
**Bruno Aregger**  
**Luzern**  
**Tel. 041 511 22 33**  
**bruno.aregger@**  
**apple-tree.com**