



Schweyz

Y

N° 41

# «IN DER ASCHE DIE GLUT FINDEN ... UND SIE ENTFACHEN.»



ILLUSTRATION: Anisong Thongra-Ar

## *Brunnen*

SO BESCHREIBT GIACOMO GARAVENTA SEINE AUFGABE ALS BERATER VON UNTERNEHMERN IN NACHFOLGE-FRAGEN

von Andreas Lukoschik

Ein exzellenter Berater unterscheidet sich von einem guten durch zwei Eigenschaften: Kompetenz und Empathie. Giacomo Garaventa verfügt über beides. Und noch mehr. Nämlich über genau jene Erfahrung, die es braucht, wenn es bei Nachfolge-Fragen besonders unter den Nägeln brennt. Denn in Garaventas ereignisreichem Leben musste er selbst ähnlich schwierige Entscheidungen treffen, wie sie bei seinen Ratsuchenden anstehen. Deshalb hat er ein

feines Gespür für deren emotionale Situation, was ihn zu einem überlegenen und überlegenden Berater macht.

«Wissen Sie», sagt er in seiner ansteckend freundlichen Art, «wenn ein 60- oder 70-jähriger Unternehmer zu mir kommt und meinen Rat sucht, dann kann ich davon ausgehen, dass er eine Vielzahl an Experten bereits gehört hat. Aus der Wirtschaft, aus der Jurisprudenz, Notare ... alles, was es an Spitzenkräften so gibt. Und wenn er mich trotzdem aufsucht, braucht er eine andere Beratung ... weil er vor emotional schwierigen Entscheidungen steht.

Als Vater möchte er vielleicht seinem Sohn oder seiner Tochter ein sorgenfreies Leben ermöglichen, in dem sie ihren Neigungen folgen und das Leben genießen können. Als Unternehmer muss er aber etwas ganz anderes verlangen, nämlich

dass derjenige, der seine Nachfolge antreten will, sein Leben mit all seinen Talenten in den Dienst des Unternehmens stellt. Ohne `Wenn´ und `Aber´. Gleichzeitig ist ihm als Senior wichtig, sein Lebenswerk in die Hände eines Teams aus familienfremden Managern zu legen, damit die Nachkommen ein freies Leben führen können. Immerhin ist es doch sein Lebenswerk. So etwas gibt niemand gern aus der Hand. Eine Haltung, die zwar für 80% aller familiengeführten KMU in der Schweiz gilt. Dennoch ist es so, das zwei Drittel aller Lösungen heute mit einem Nachfolger ausserhalb der eigenen Familie geregelt werden.

Ein anderer Punkt, mit dem der Ratsuchende umgehen muss, sind die völlig unterschiedlichen Typen, die es in einer Familie gibt – vielleicht sogar aus zwei Ehen des Seniors – mit mehreren Kindern. Ehelichen und/oder ausserehelichen. Bisher hatte er alle durch seine Autorität in Balance gehalten. Doch was wird, wenn er das nicht mehr kann? Und was passiert, wenn es neben den beiden Bereichen `Unternehmen´ und `Familie´ um den dritten wichtigen Sektor geht: das `Kapital´.

Bleiben diese drei Bereiche deckungsgleich wie unter seiner Führung? Oder wird es einen aus der Familie geben, der führt, während sich die anderen aus dem Tagesgeschäft des Unternehmers raushalten, dafür aber am Kapital weiterhin beteiligt sein wollen? Oder muss einer die anderen ausbezahlen und es besteht die Gefahr eines jahrelangen Bewertungsprozess, bei dem Gier und Missgunst mit am Verhandlungstisch sitzen?

Und engen die vielleicht überzogenen Erwartungen der Verwandten den finanziellen Bewegungsspielraum seines Nachfolgers ein, was wiederum Auswirkungen auf den Ertrag des Unternehmens haben wird? Den daraus entstehenden Mangel werden die Verwandten natürlich in ihren Kassen spüren – doch wie wird sich die daraus entstehende Unzufriedenheit auf die Familie und das Unternehmen auswirken? Kommt es sogar so weit, dass das Unternehmen geopfert wird für Machtansprüche von Familienmitgliedern?

Solche stillen Fragen, die die Wirkung von Zeitbomben haben können, beschäftigen jene Seniorchefs, die zu mir kommen, weil sie alle in Frage kommenden Personen kennen und ihnen in der einen oder anderen Form emotional nahestehen. Im positiven wie im – sagen wir mal – *weniger* positiven Sinn. Deshalb ahnen viele, wie die von ihnen gewählte Regelung innerhalb der Familie wirken wird. Und was das mit dem Unternehmen macht!»

Hier macht Garaventa eine Pause und schaut mit seinem freundlich-wachen Blick kurz aus dem Fenster seines Büros an Brunnens Gersauerstrasse,

ehe er fortfährt: «Bei diesen Problemstellungen, können ihnen die kopfgeschulten Spezialisten aus den Kaderschmieden der Hochschule St. Gallen nicht weiterhelfen.»

## Und wieso er?

«Weil ich mich nach dem Tod meines Vaters 1989 und dem bis heute nicht aufgeklärten Tod meines Bruders Cornel 2002 genau solchen Fragen stellen musste. Mit all den damit verbundenen emotionalen und rationalen Konflikten.

Zuerst wollte ich vor all dem fliehen. Doch musste ich bald spüren – und meine Frau Pia war mir dabei eine sehr wichtige, geduldige und wunderbare Begleiterin – dass ich zwar in die entlegensten Winkel unserer herrlichen Welt fahren kann – was ich übrigens damals tatsächlich auch getan habe. Doch blieben die emotionalen Probleme deshalb nicht brav zuhause, sondern reisten ungemütlich in meinem Gepäck mit.

Als ich das begriffen hatte – und ich gebe zu, das hat eine gewisse Zeit gedauert – war ich bereit, mich den Fragen zuhause zu stellen und sie zu lösen. Dabei half mir, systematisch zu denken und Ordnung zu schaffen. Nicht „ex cathedra“ – also vom Lehrstuhl herunter –, sondern indem ich lernte, dass es nicht darum ging, MEINE Lösung durchzusetzen, sondern jenen Weg zu finden, den auch die anderen Beteiligten mitgehen konnten.»

War das seine Ausbildung zum Berater in Nachfolgefragen?

«Sozusagen. Ich spürte nämlich, dass bei der Nachfolgeregelung nicht nur in unserem Unternehmen Klippen umschiffen werden mussten, sondern dass viele Firmen vor ähnlichen Problemen standen und stehen. Aktuell sind das schweizweit zum Beispiel 91'360 Unternehmen.

Aber ich wollte Andere an meinen Erfahrungen teilhaben lassen und so bin ich nach Italien gegangen, um dort Vorträge zum Thema `Nachfolge´ zu halten. Teilnehmen durften nur Eltern mit ihren Kindern – damit beide Parteien verstehen lernten, was auf dem Spiel steht und kooperativ (!) geregelt werden muss. Das erwies sich als erfolgreich, weshalb ich mich als Nächstes traute, im Tessin und später auch in der deutschsprachigen Schweiz in Vorträgen diese Thematik anzusprechen. Diese vielleicht ungewöhnliche Reihenfolge war der Tatsache geschuldet, dass ich den gleichen Namen habe wie unser Unternehmen, das in der Schweiz natürlich bestens bekannt ist.

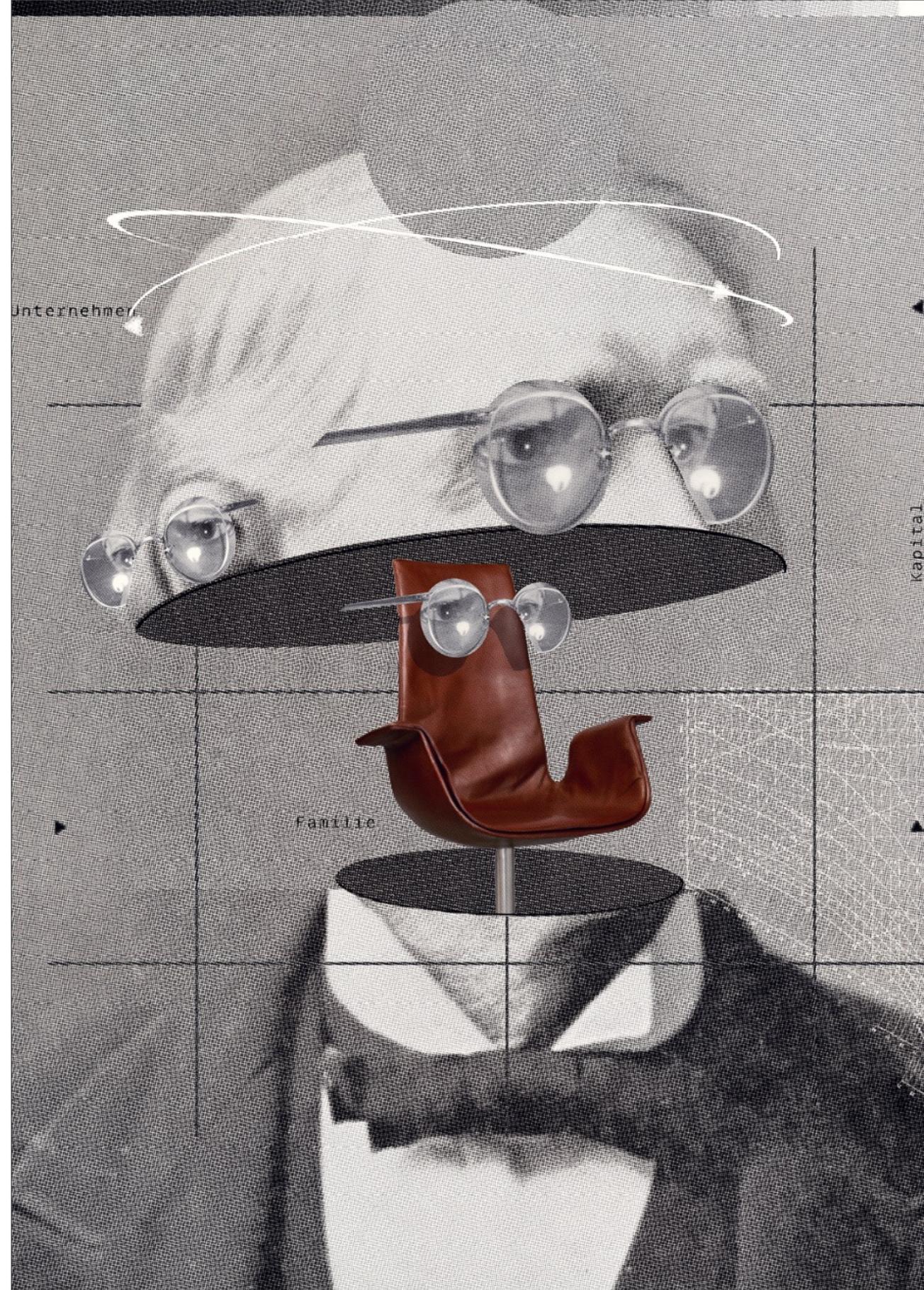


ILLUSTRATION: Florian Fischer



«jeder Rat-Schlag (ist) auch immer ein `Schlag´. Also etwas, das von aussen verabreicht wird. → Deshalb strebe ich heute Lösungen an, die meine Klienten selbst finden. Aus unseren Gesprächen heraus.»

Seitdem konnte ich in persönlichen Einzelberatungen vielen Unternehmern helfen. Vielleicht weil ich schneller verstehe, um was es ihnen geht und wo die emotionalen Konfliktpunkte liegen. Vielleicht auch, weil ich inzwischen gelernt habe, dass jeder Rat-Schlag auch immer ein `Schlag´ ist. Also etwas, das von aussen verabreicht wird. Deshalb strebe ich heute Lösungen an, die meine Klienten selbst finden. Aus unseren Gesprächen heraus.»

Ist er immer so zurückhaltend?

«Nein», lacht er. «Wenn ich nicht andere Menschen berate, dann treffe ich Entscheidungen gerne auch schnell.»



## Die Tour de Suisse in Brunnen

«So war das zum Beispiel als ich gefragt wurde, ob ich den Job des Verwaltungsratspräsidenten der `Brunnen-Schwyz-Marketing AG´ (BSM) übernehmen wolle und sich die Möglichkeit bot, dass die diesjährige `Tour de Suisse´ in unserem Kanton Halt machen könnte. Da war mir sofort klar: Das müssen wir machen. Zumal Kurt Betschart, der inzwischen der neue Geschäftsführer der BSM geworden war, 15 Jahre als Technischer Direktor der `Tour de Suisse´ gewirkt hatte.»

Hier zeigt sich Garaventas Begeisterungsfähigkeit für neue Möglichkeiten auf geradezu ansteckende Weise.

«Stellen Sie sich vor», fährt er – einmal im Schwung – fort, «die `Tour de Suisse´ ist der grösste Sportanlass der Schweiz – mit mehr als 1 Million Fernsehzuschauern.

161 Fahrer aus insgesamt 23 Teams plus 400 Medienschafter brauchen in jeder Etappe 1000 Logiernächte. Das ist eine grosse wirtschaftliche Kraft. Deshalb sind vom 15. auf den 16.6. alle Hotels im Grossraum Schwyz/Brunnen ausgebucht.

Hinzu kommt: Die Tour wird von Fernsehstationen in 110 Ländern übertragen. Dadurch haben wir eine optimale Möglichkeit, unseren Kanton in bestem Licht zu präsentieren.»

die Tour-de-Suisse-Etappe unserem Kanton und allen beteiligten Sponsoren ein Riesenplus bringen wird.»

Wer Giacomo Garaventa so zuhört, dem wird eines klar: Bei ihm braucht niemand die Glut lange zu suchen. Sie tritt rotglühend offen zu Tage und erzeugt jede Menge Funken, die seine Zuhörer reihum anzünden – und auf «Tour»en bringen. 🚗



«UND: Die Tour passiert zweimal die Ziellinie in Brunnen. Sie kommt von Seewen, geht am Fussballplatz an der Gersauerstrasse, wo die Logistikzentrale installiert sein wird, das erste Mal vorbei und biegt dann auf eine 60 km lange Schleife um den Vierwaldstättersee ab. An deren Ende kommt das komplette Feld der Fahrer ein zweites Mal nach Brunnen, fährt als Höhepunkt dieser Etappe über die Ziellinie an der Gersauerstrasse und kürt vor dem Waldstätterhof, wo das Pressezentrum sein wird, mit viel Medienaufmerksamkeit den Etappensieger.

Ich habe für dieses herausragende Event im OK die Gespräche mit den Sponsoren übernommen, weil ich davon überzeugt bin, dass

Mehr zu GIACOMO GARAVENTA finden Sie hier:

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

Und zur TOUR DE SUISSE gibt's hier Aktuelles zu lesen:

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



*the  
region  
of*