



Teil 2: «Lebenskonzept Unternehmertum»

Unternehmerisch starten

Unternehmertum ist notwendig und wird gross geschrieben. Ein Blick auf Schweizer Studenten zeigt, dass die grosse Mehrheit kurz- und mittelfristig lieber doch als Angestellte arbeiten möchten. Dass auch die Unternehmensübernahme eine attraktive Option darstellen könnte geht oft vergessen.

von Dr. Frank Halter (*)

Unternehmertum ist das Schlüsselement einer erfolgreichen Volkswirtschaft und wird folgerichtig auch betont und gefordert. Unternehmertum wird dabei primär als Weg verstanden, Marktchancen zu erkennen und diese unter gelungener Allokation von vorhandenen oder zu beschaffenden Ressourcen auch zu nutzen. Im Idealfall wird dieses unternehmerische Engagement unter Einsatz eines kalkulierbaren Risikos eingegangen und durch einen Gewinn kompensiert.

Diese vielfach verbreitete Umschreibung von Unternehmertum bedeutet jedoch nicht zwingend, dass sich dieses Engagement in der Form eines eigenen Unternehmens mit selbst gestalteten Strukturen und Prozessen niederschlägt. Gerade in der Forschung wird heute viel von «Intrapreneurship», «Entrepreneurial Orientation» oder «Social Entrepreneurship» gesprochen – unternehmerisches Engagement in einem Sinn, welches nicht zwingend an eine persönliche und auch finanzielle Beteiligung an einer Organisation gebunden ist. Es wäre falsch zu behaupten, dass Unternehmertum nur den «echten» Unternehmer/innen vorbehalten sein soll.

Gelebtes Unternehmertum

Aus einer normativen Perspektive kann dieses Verständnis aktiv eingefordert werden, um die Wettbewerbs-, Überlebens- und Entwicklungsfähigkeit unserer Volkswirtschaft aufrecht zu erhalten.



Frank Halter

Ein Blick in die Welt der Zahlen zeigt, dass es auf der persönlichen Ebene Überwindung kostet, sich finanziellen Risiken auszusetzen. Die Opportunitätskosten im Sinne von entgangenen Alternativen (Karrieremöglichkeiten, Trainingsprogrammen oder auch relativ sicheren Lohngefügen) werden oft höher eingestuft. Im Rahmen des Forschungsprojektes GUESSS (Global University Entrepreneurial Spirit Students' Survey – www.guesssurvey.org) gehen wir der Frage nach, welche Karrierepfade Studierende von Hochschulen und Universitäten nach ihrem Abschluss einschlagen möchten. Die jüngste Erhebung zeigt, dass 83 Prozent aller Studierenden direkt nach dem Studium ein Angestelltenverhältnis der unternehmerischen Selbstständigkeit (10.2 Prozent) vorziehen. Der Rest ist noch unentschieden (6.3 Prozent) oder will z.B. eine Familie gründen. Für die Zeit nach einigen ersten Berufsjahren äussern 35 Prozent der Studierenden den Wunsch, sich selbstständig zu machen. Diese Quote stimmt auf den ersten Blick zuversichtlich. Der Wunsch bleibt bei vielen Studierenden aber Wunschtraum, auch weil die angesprochenen Opportunitätskosten im Laufe der Zeit steigen.

Im Zentrum der geplanten unternehmerischen Aktivitäten steht dabei die eigene Unternehmensgründung (1.8 Prozent direkt nach dem Studium respektive 15.1 Prozent nach einigen Jahren Berufserfahrung), gefolgt von freiberuflicher Tätigkeit (1.8 respektive 7.2 Prozent) und Beteiligung (4.9 respektive 6.3 Prozent). Die Unternehmensübernahme als Alternative spielt sowohl familienintern (0.6 respektive 2.3 Prozent) als auch familienex-

tern (0.3 respektive 2.2 Prozent) nur eine untergeordnete Rolle. Wie nachstehend aufgezeigt, wird dieses Potenzial unterschätzt.

Nachfolge und Übertragungsform

Der Vergleich unserer beiden repräsentativen Studien zum Thema Unternehmensnachfolge zeigt, dass im Fünfjahreszeitraum von 2005 bis 2009 respektive 2009 bis 2013 die Nachfolgequote von 18.5 Prozent auf 25.9 Prozent gestiegen ist. Dies bedeutet, dass in den nächsten fünf Jahren rund 77'000 Unternehmen vor der Unternehmensnachfolge stehen. In Bezug auf die gewählte Übertragungsform stellen wir fest, dass in der Schweiz eine grosse Veränderung stattfindet. Waren es im Jahr 2005 knapp 60 Prozent aller Nachfolgefälle, die familienintern übertragen wurden, so sind es heute noch rund 40 Prozent. Bei der familieninternen Nachfolge steht der Sohn als Nachfolger nach wie vor an erster Stelle, bei der familienexternen hat die Bedeutung des MBO (Management Buy Out) weiter zugenommen, gefolgt vom Verkauf an Dritte wie bspw. an andere Unternehmen.

Unterschiedliche Überlebensquote

In der Schweiz muss davon ausgegangen werden, dass es rund 20 Prozent der betroffenen Unternehmen aus betrieblichen, strategischen oder anderweitigen Gründen nicht in die nächste Generation schaffen. Basierend auf dem aktuellen Zahlenmaterial muss deshalb davon ausgegangen werden, dass jährlich 3'080 Unternehmen geschlossen werden, wovon rund 39'000 Mitarbeitende (vorsichtige Schätzung) betroffen sein werden.

Wurde das Unternehmen erfolgreich übertragen, stellt sich die Frage, wie hoch deren Überlebensquote in der nächsten Generation respektive unter der neuen Trägerschaft ist. Zahlen aus Österreich und der Europäischen Union gehen davon aus, dass innerhalb von fünf Jahren 96 Prozent der übertragenen Un-



ternehmen überleben. Im Zusammenhang mit der aktuellen wirtschaftspolitischen Diskussion kann dieser Zahl die Überlebensquote von Neugründungen gegenüber gestellt werden. Jüngste Zahlen in der Schweiz zeigen, dass nur 50 Prozent der Neugründungen die ersten fünf Jahre überleben.

Externe Unternehmensnachfolge

Die Fakten sprechen für sich – eine Unternehmensübernahme als Jungunternehmer/in oder als Team kann eine überlegenswerte Alternative darstellen, denn ein bestehendes Unternehmen kann sehr wohl mit der vorhandenen Jungunternehmer-Energie weiterentwickelt werden. Zentrale Kompetenzen wie strategisches Know-how oder ein Flair für die Gestaltung von Business-Modellen stellen die gleichen Herausforderungen dar wie bei einer Unternehmensgründung. Auch die klassische Fremdfinanzierung ist unter Umständen leichter, da die Ausfallwahrscheinlichkeit nachweisbar geringer ist. Gleichzeitig stellt die Unternehmensübernahme in Bezug auf das eigene Leadership-Verhalten eine grössere Herausforderung dar, denn aktives Veränderungsmanagement in Bezug auf bestehende Strukturen und Kulturen ist gefragt. Bei der Unternehmensgründung können diese ohne grosse interne Widerstände von Grund auf neu aufgebaut werden. Bei der Unternehmensübernahme gilt es hingegen, Bestehendes aktiv zu verändern und potenziellen Widerständen professionell zu begegnen. Die Anforderungen an die tägliche Führungsaufgabe scheinen beim Start höher zu sein als bei der Unternehmensgründung.

(*) Frank Halter ist GL-Mitglied des Center for Family Business (CFB-HSG) und KMU-HSG sowie Leiter des Bereichs Weiterbildung des KMU-HSG. Das CFB-HSG fokussiert auf Familienunternehmen im Bereich Forschung, Weiterbildung, Erfahrungsaustausch und Lehre. (www.cfb.unisg.ch)

Die aktuelle Serie

Lebenskonzept Unternehmertum

Lebenskonzept Unternehmertum setzt sich als politisch unabhängige Initiative dafür ein, die Leitgedanken und Aspekte des Unternehmertums durch gesellschaftliche Diskussion sowie den Austausch mit der Wissenschaft in einer breiten Öffentlichkeit zu verankern. In der 6-teiligen Serie werden bis im Juni Wissenschaftler sowie Unternehmerinnen und Unternehmer das Lebenskonzept Unternehmertum aus ihrer persönlichen Perspektive beleuchten.

Weitere Informationen:

› www.unternehmertumaktiv.com