

# Haben Sie sich auch schon überlegt, zu übernehmen statt zu gründen?

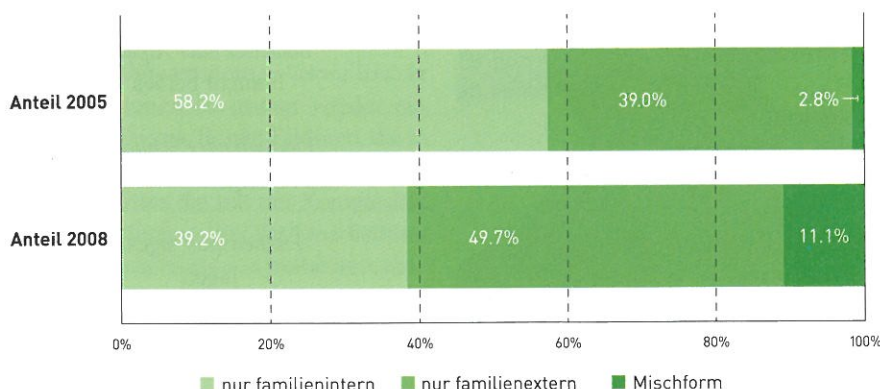


Urs Fueglistaller und Frank Halter\*

In den vergangenen zehn Jahren wurde im Kontext unternehmerischer Herausforderung primär von Neugründungen gesprochen. Unser Forschungsradar piepst schon lange und macht auf eine weitere spannende Herausforderung aufmerksam: Die Unternehmensnachfolge.

Die aktuellen Fakten sind klar: Rund ein Viertel aller Unternehmen stehen in den kommenden fünf Jahren vor einer Unternehmensnachfolge. Und noch spannender: 1. Es darf davon ausgegangen werden, dass 70 Prozent davon in neue Hände gelangen – die anderen 30 Prozent werden nicht an Nachfolger übertragen. 2. Die familieninterne Nachfolge verliert zugunsten der familienexternen Nachfolge an Bedeutung: Von rund 60 auf unter 50 Prozent (vgl. dazu folgende Abbildung).

Folglich besteht die Herausforderung für den «Loslasser» (abtretender Unternehmer; das Loslassen ist übrigens keine leichte Aufgabe, muss aber sein!), sich auf die Unternehmensnachfolge in geeigneter Form vorzubereiten, um im Anschluss auch den oder die geeigneten Nachfolger zu finden. Die Kompensation der zunehmenden Nachfolgeregelungen ausserhalb der Familie ruft nach neuen Nachfolgeformen. Dem Management-Buy-Out (resp. -Buy-In) als Alternative zur Neugründung kann und/oder sollte gar künftig eine höhere Aufmerksamkeit zugesprochen werden. Vor dem Hintergrund der wesentlich tieferen Ausfallwahrscheinlichkeit 5 Prozent bei Nachfolgen vs. 50 Prozent bei Neugründungen binnen fünf Jahren nach dem Neustart handelt es sich um eine echte Alternative. Gleichzeitig zeigt die Praxis, dass es vielen unternehmerisch orientierten Persönlichkeiten alles andere



als leicht fällt, mögliche Übernahmeobjekte zu identifizieren und in den Kontakt mit den Unternehmerfamilien zu treten. Trotz quantitativem Potential gemäss (eigenen) Statistiken, ist nur eine kleinere Auswahl von Objekten in Plattformen, Newslettern oder anderen Quellen sichtbar (vgl. dazu auch Beitrag zu Companymarket auf S. 18).

## Der Nachfolger

Bei den möglichen Unternehmensnachfolgern (also im Gegensatz zu den «Loslassern» die «Anpacker») haben wir verschiedene Formen des Engagements identifiziert: Einerseits ist die «Orientierung» der Anpacker gewerblicher oder akademischer Natur und andererseits ist ihre «Aufstellung» so, dass sie alleine oder im Team übernehmen (die beiden Achsen «Orientierung» und «Aufstellung» definieren entsprechend das Feld für die Positionierung der Nachfolger; vgl. dazu folgende Abbildung).

	unsere Geschichte	mein finanzielles Investment
	mein Leben, meine Lebensstelle	mein unternehmerisches Investment
gewerblich	<b>Orientierung</b>	akademisch

Aufgrund unseren empirischen Untersuchungen wissen wir, dass es sich bei den meisten Unternehmensnachfolgen um Kleinst- und Kleinunternehmen handelt. Dabei ist von zentraler Bedeutung, dass in diesem Kontext nur die Unternehmerpersönlichkeit reüssiert, die neben den strategischen Aufgaben auch stark im Tagesgeschäft operiert und sich im Oszillieren zwischen Strategie und Anpacken wohl fühlt. Dies bedeutet in der Regel, dass die Eigentums- und Führungsnachfolge auf den oder die gleiche Personen übertragen wird. Für viele handelt es sich dabei um eine Unternehmensnachfolge und in den nächsten 10 bis 20 Jahren eine Geschichte fortzuschreiben und eine hohe persönliche Identifikation mit dem Unternehmen entwickeln – Unternehmertum als Lebensstil.

Das Thema Unternehmensnachfolge wird seit mehreren Jahren in Forschung, Lehre und Weiterbildung am Center for Family Business (CFB-HSG) gepflegt, vgl. dazu [www.cfb.unisg.ch](http://www.cfb.unisg.ch).

Bei den grösseren Unternehmen, welche eine familienexterne Nachfolge suchen, handelt es sich in der Regel um eine kleinere Fallzahl und die Nachfolger sind tendenziell akademische Nachfolger. Die Unternehmen verfügen entsprechend über eine Grösse, die Führungs- und Managementstrukturen erlauben, ohne direkt im operativen Tagesgeschäft engagiert sein zu müssen. So gesehen darf davon ausgegangen werden, dass es sich dabei auch mehr um Investments handelt, die oft auch zeitlich befristet sind – Unternehmertum als Finanzierungsstil.

### Der Übergeber

Bei den abtretenden Unternehmern (=Übergeber oder eben: Loslasser) muss das Bewusstsein vorhanden sein, dass die Unternehmensnachfolge ein komplexes, langwieriges Projekt darstellt, das interdisziplinäre Fähigkeiten erfordert. Die Praxis zeigt, dass bei der Erschliessung der Unternehmensnachfolge bei einer ersten Betrachtung der

## Immer weniger familieninterne Nachfolge

Fokus rasch auf Transaktionskosten wie die Unternehmensbewertung, Kaufpreisfindung, die steuerliche Belastung oder die Finanzierung gerichtet wird. Auch wenn es sich laut Statistiken um die zentralen Herausforderungen handelt, zeigt die Praxis eben auch, dass die primär rational orientierten Optimierungsfragen am Ende des Tages nicht die entscheidendsten Fragestellungen sind (vgl. dazu auch das St.Galler Nachfolge Modell). Der Emotionalität und damit verbunden der Rolle und Funktionalität der Kommunikation im Sinne des Erwartungshaltungsmanagements zwischen den verschiedenen Parteien wird viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Am Anfang des Nachfolgeprozesses muss sich der Loslasser mit der Vorgeschichte seines Unternehmens auseinandersetzen: Was sind die individuellen und teils auch organisational verankerten Erfahrungen, Werthaltungen und Traditionen? Und wie beeinflussen diese die Handlungs- und Entscheidungstätigkeit und -fähigkeit der verschiedenen Parteien? Also zentrale Fragen, die nur mittels Reflexion mit sich selbst und im Dialog mit dem Umfeld erörtert werden können.

Auch der Abschluss einer Unternehmensnachfolge kann gezielt im Rahmen einer strukturierten und wohlüberlegten Nachbereitung kommunikativ gestaltet werden. So können beispielsweise symbolische Akte genutzt werden, um den (Neu-)Start spürbar und erlebbar zu machen. Die neue Beschreibung oder Umwandlung des Direktionsparkplatzes in einen Kundenparkplatz neben dem Haupteingang oder der Umzug des Seniors in ein Büro ausserhalb des Hauptgebäudes sind zwei kleine Beispiele einer symbolhaften Kommunikation.

Neben kommunikativen Themen gilt es, handfeste strategische Voraussetzungen zu schaffen, um die Nachfolgeregelung entsprechend vorzubereiten. Im Privatbereich sind dabei vor allem die Frage der Vorsorge und der privaten Sicherheit zu klären. Erstaunlich dabei ist, dass viele Unternehmer in Kleinstunternehmen auch nach dem 55. Lebensjahr noch keinerlei Massnahmen für die eigene Vorsorge getroffen haben, so die Erkenntnis unserer Untersuchungen. Nebst dem Privaten ist zentrale Aufgabe, das Unternehmen strategisch fit und schlank zu halten; insbesondere familienexterne Nachfolger werden nur ein leichtes Unternehmen mit einem Entwicklungspotenzial erwerben wollen.

Wer sich intensiv mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinandersetzt, stellt fest, dass Standardlösungen nicht existieren, denn die Kontextvariablen sind zu vielfältig. Neben den Übergebern und den Übernehmern ist es daher zwingend, die dritte Kraft – die Nachfolgeberatung – zu integrieren. Ohne Spezialistenwissen bezüglich Bewertung, Finanzierung, steuerlicher Optimierung und weiteren rechtlichen Rahmenbedingungen ist eine Unternehmensnachfolge heute nicht zu bewältigen. Wir sind der festen Überzeugung, dass die Lösung per se und damit die unternehmerische Machbarkeit im Dienste einer guten Nachfolgeregelung und damit weniger im Dienste der einen oder anderen Partei im Fokus zu halten ist. Für die Begleitung von Unternehmensnachfolgen (insbesondere bei familien- und/oder unternehmensinternen Nachfolgelösungen) ist ein coaching-orientierter Generalist mit entsprechender Fach-, Nachfolge- und Lebenserfahrung in der Funktion als Generalunternehmer ein möglicher Ansatz, diesem Anspruch gerecht zu werden.

Die Unternehmensnachfolge ist ein vielschichtiges und höchst spannendes Phänomen im Alltag der unternehmerischen Herausforderungen – aber in keiner Weise ein alltägliches Phänomen für die betroffenen Unternehmer und Unternehmerinnen. Für die abtretende Generation handelt es sich um eine der grössten unternehmerischen Veränderungen mit höchster strategischer Relevanz. Viele Unternehmer werden sich des Erfolges und ihrer Leistung erst bewusst, wenn die Verantwortung in gute Hände übertragen worden ist und sie mit Genugtuung und Stolz auf das Geschaffene zurückblicken. Für die jüngere Generation besteht ein echtes – wenn auch oft nur schwer sichtbares – Potenzial von zahlreichen Unternehmen, die sich vor einer Nachfolgeregelung befinden und damit Alternativen zu Neugründungen bieten. Für Loslasser und Anpacker gilt gleichermassen: Verantwortung zu übernehmen heisst, Dinge zu gestalten und zu entwickeln.

*\*Urs Fueglistaller ist geschäftsführender Direktor des Schweizerischen Instituts für Klein- und Mittelunternehmen (KMU-HSG). Frank Halter ist Geschäftsleitungsmitglied des KMU-HSG.*

[www.kmu.unisg.ch](http://www.kmu.unisg.ch)

## Das St.Galler Nachfolge Modell



Die beiden Autoren und HSG Alumni Dr. Frank Halter und Dr. Ralf Schröder haben mit dem Buch «Unternehmensnachfolge in Theorie und Praxis. Das St.Galler Nachfolge Modell» auf illustrative Weise eine Schrift verfasst, die sich an die Übergeber, Übernehmer und an Beratende richtet. Mit einem modellhaften Zugang wird das mehrdimensionale Thema strukturiert und nachvollziehbar aufbereitet. Dabei darf dank zahlreicher Illustrationen und Kurzfälle auch geschmunzelt werden.