Datum: 28.04.2011

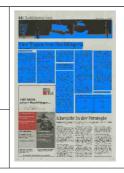
# **Handelszeitung**

Handelszeitung 8021 Zürich 043/444 59 00 www.handelszeitung.ch Medienart: Print

Medientyp: Publikumszeitschriften

Auflage: 40'822

Erscheinungsweise: wöchentlich





Themen-Nr.: 377.9 Abo-Nr.: 377009

Seite: 44

Fläche: 63'452 mm<sup>2</sup>



Die Volkswirtschaft ist direkt betroffen: Infolge ungelöster oder gescheiterter Nachfolgen gehen in der Schweiz alljährlich 15 000 Arbeitsplätze verloren.

# Vier Typen von Nachfolgern

KLASSIFIZIERUNG Die Anwärter in der Nachfolgeregelung

können in vier Gruppen eingeordnet werden.

JOSEF BÜHLER UND FRANK HALTER

ie Unternehmensnachfolge ist wichtig, das weiss Arbonia-Fors-KMU, und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung ist durch wissenschaftliche Anadabei aber oft die abtretende Generation, die Sicht der nachfolgenden Generation wird unterschätzt. Die Autoren dieses Artikels behaupten: Das Angebot von Unternehmen ist grösser als die Nachfrage. Wie kommen sie zu dieser Einschätzung?

Neuere Studien über die Unternehmensnachfolge in Schweizer Familienfirmen zeigen eine klare Tendenz: Die familienexterne Unternehmensnachfolge hat in den letzten Jahren zugenommen. Es sonen oder Institutionen umfassen kann. kann vermutet werden, dass sie in Zukunft noch an Bedeutung gewinnt. Das heisst, dass immer mehr Unternehmen nicht engagieren sich die Nachfolger? Die beimehr durch eigene Familienangehörige, sondern durch Mitarbeitende, über Management-Buy-outs oder über Management-Buy-ins oder sogar durch strate-

gische Investoren oder Finanzinvestoren meine Lebensstelle»; Typ 2, «Unsere Geübernommen werden.

Bei den potenziellen Nachfolgern lasters Edgar Oehler, das wissen die sen sich vier Typen von Nachfolgern un- nanzielles Investment». Nachfolger des terscheiden (vgl. dazu Abbildung). Die Kernfragen bei dieser Unterscheidung lysen mehr als belegt. Im Blickpunkt bleibt sind: Warum wird jemand Nachfolger? Was können und werden die Nachfolger bewegen? Welche «Exit»-Ziele verfolgen die Nachfolger selbst?

### **Aufstellung und Orientierung**

Die erste Achse stellt die Frage, wie die familienexternen Nachfolger «aufgestellt» bzw. «ausgerichtet» sind. Ist es eine Einzelperson, ein Einzelunternehmer oder ist es ein Gruppenverbund, der mehrere Per-Die zweite Achse ist die «Orientierung»: Mit welchen Motiven und Zielsetzungen den Extreme sind hier die handwerklichgewerbliche Orientierung auf der einen Seite, die akademische Orientierung auf der anderen. Daraus lassen sich vier Typen unterscheiden: Typ 1, «Mein Leben,

schichte»; Typ 3, «Mein unternehmerisches Investment», und Typ 4, «Unser fi-Typs 1, «Mein Leben, meine Lebensstelle», sind Einzelpersonen, die in der Regel aus einer bestimmten «technischen» Fachrichtung kommen, meist mit Lehrund/oder Meisterabschluss, immer öfter auch mit Zusatzausbildungen. Das Ziel ihres Engagements ist ihr Wunsch, für Kunden ein gutes Produkt oder eine gute Dienstleistung anzubieten und damit gleichzeitig den eigenen Lebensunterhalt

## Die Vierertypologie hilft, Angebot und Nachfrage bei der Unternehmensnachfolge einzuschätzen.

zu finanzieren. Das unternehmerische Engagement wird dabei als Berufung verstanden, ist integraler Bestandteil des eigenen Seins. Beim Einstieg in ein bestehendes Unternehmen wird nicht primär



#### Datum: 28.04.2011

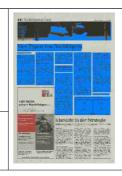
# **Handelszeitung**

Handelszeitung 8021 Zürich 043/444 59 00 www.handelszeitung.ch Medienart: Print

Medientyp: Publikumszeitschriften

Auflage: 40'822

Erscheinungsweise: wöchentlich





Themen-Nr.: 377.9 Abo-Nr.: 377009

Seite: 44

Fläche: 63'452 mm<sup>2</sup>

an den Ausstieg gedacht, sondern an das ternehmen als Organisation wahr, sieht Leistungskonzept des Unternehmens.

Bei Nachfolgern des Typs 2, «Unsere Geschichte», handelt es sich um eine gleiche oder ähnliche Spezies wie bei Typ 1, mit dem entscheidenden Unterschied, dass mehrere Personen gemeinsam ein längerfristiges Engagement eingehen. Sie schreiben also gemeinsam «ihre Geschichte», die Nachfolger verfolgen ein harmonisches Nebeneinander. Diese Harmonie gilt es allerdings zu pflegen. Es empfiehlt sich, gerade in guten Zeiten schon einmal Überlegungen in Richtung «Ausstiegsszenarien» des einen oder anderen Nachfolgers durchzuspielen und ihre Modalitäten zum Beispiel mit einem Aktionärsbindungsvertrag im Voraus zu definieren.

#### Weiterentwicklung angestrebt

Der Nachfolger des Typs 3, «Mein unternehmerisches Investment», will ein Unternehmen als Einzelperson übernehmen und dieses systematisch und konsequent (eben: «akademisch») weiterentwickeln. Entlang von managementorientierten Instrumenten wie einer «sauberen» Positionierung oder einem zielorientierten Gestalten von Strategie und Struktur wird das Unternehmen einer konsequenten Professionalisierung unterzogen. Schlummernde Potenziale können in der Hoffnung des Investors ausgeschöpft, am Ende des Tages auch monetarisiert werden. Der Nachfolger Typ 3 nimmt das Un- ser Art angebotsseitig, also bei den zu

sich selber also nicht so sehr als Unternehmer im klassischen Sinn. Seine Energie ist hauptsächlich auf den monetären Unternehmenserfolg ausgerichtet, mit dem Ziel, den Ausstieg aus dem Unternehmen mit Gewinn zu ermöglichen; der Wiederausstieg ist bereits integraler Bestandteil des mentalen Modells. Beim Nachfolgertyp 4, «Unser finanzielles Investment», handelt es sich um eine Gruppe von Investoren, welche primär aus finanziellen Überlegungen ihr Kapital investieren, also sogenannte Privat-Equity-Engagements im weiteren Sinn. Ihr Ziel ist es, ihr Geld für fünf bis sieben Jahre wertsteigernd anzulegen. Entsprechend werden die gleichen Entwicklungsmöglichkeiten gesucht wie beim Typ 3, mit dem Unterschied, dass die reine Wertsteigerung und der Ausstieg aus dem Unternehmen integraler Bestandteil des Geschäftsmodells sind.

### Zu viele Nachfolger ...

Vierertypologien vereinfachen naturgemäss die Welt, die Wirklichkeit sieht nuancierter aus. Dennoch meinen wir, dass die hier gezeigte Typologie hilft, Angebot und Nachfrage bei der Unternehmensnachfolge einzuschätzen. Beim Typ 4, «Unser finanzielles Investment», gibt es auf der Nachfrageseite genügend Kapital, das investiert sein will. Unsere These ist, dass es für gewünschte Transaktionen die-

übernehmenden Unternehmen, nicht genügend viele «Hidden Champions» gibt, welche für Finanzinvestments dieser Art geeignet sind. Beim Typ 3, «Mein unternehmerisches Investment», gibt es unseres Erachtens viele Interessenten auf der Nachfrageseite. Diese findet jedoch das Angebot nicht («Matching») oder die Finanzierung schwierig. Hier bietet sich eine Kombination mit dem Typ 4 an, handelt es sich in diesem Fall ja auch meist nicht um Kleinstunternehmen. Übernehmer des Typs 3 sind bisher eher selten. Es sind aber Zeichen erkennbar, dass sie an Bedeutung gewinnen werden.

### ... und umgekehrt

Anders als bei den mehr finanziell interessierten Übernahmen des Typs 3 und 4 sehen wir bei den Typen 1 und 2 einen Angebotsüberhang, das heisst, es gibt mehr zu übernehmende Unternehmen als Nachfolger. Für die Verkäufer heisst das, dass sie die Planung ihres Ausstiegs langfristig und strategisch planen sollen, mit oder ohne Nachfolger. Vor allem aber braucht es umgekehrt und aus volkswirtschaftlicher Sicht auch Ansätze, um die Attraktivität unternehmerischen Engagements zu fördern, insbesondere wenn man weiss, um wie viele Unternehmen es geht, die den Typen 1 und 2 zuzuordnen sind.

Josef Bühler, Bühler Unternehmensentwicklung, Luzern/Zürich; Frank Halter, Uni St. Gallen, St. Gallen.

