



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

Die Unternehmensnachfolge ist wichtig, das weiss Arbonia-Forschers Edgar Oehler, das wissen die KMU, und ihre volkswirtschaftliche Bedeutung ist durch wissenschaftliche Analysen mehr als belegt. Im Blickpunkt bleibt dabei 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 kann vermutet werden, dass sie in Zukunft noch an Bedeutung gewinnt. Das heisst, dass immer mehr Unternehmen nicht mehr durch eigene Familienangehörige, sondern durch Mitarbeitende, über Management-Buy-outs oder über Management-Buy-ins oder sogar durch strate-

gische Investoren oder Finanzinvestoren übernommen werden.

Bei den potenziellen Nachfolgern lassen sich vier Typen von Nachfolgern unterscheiden (vgl. dazu Abbildung). Die Kernfragen bei dieser Unterscheidung 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 Personen oder Institutionen umfassen kann. Die zweite Achse ist die «Orientierung»: Mit welchen Motiven und Zielsetzungen engagieren sich die Nachfolger? Die beiden Extreme sind hier die handwerklich-gewerbliche Orientierung auf der einen Seite, die akademische Orientierung auf der anderen. Daraus lassen sich vier Typen unterscheiden: Typ 1, «Mein Leben,

meine Lebensstelle»; Typ 2, «Unsere Geschichte»; Typ 3, «Mein unternehmerisches Investment», und Typ 4, «Unser finanzielles Investment». Nachfolger des Typs 1, «Mein Leben, meine Lebensstelle», sind Einzelpersonen, die in der Regel aus einer bestimmten «technischen» Fachrichtung kommen, meist mit Lehr- und/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



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 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-

ternehmen als Organisation wahr, sieht 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 dieser Art angebotsseitig, also bei den zu

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 Kleinunternehmen. 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.

