

# Auf verschiedenen Wegen zum Unternehmertum

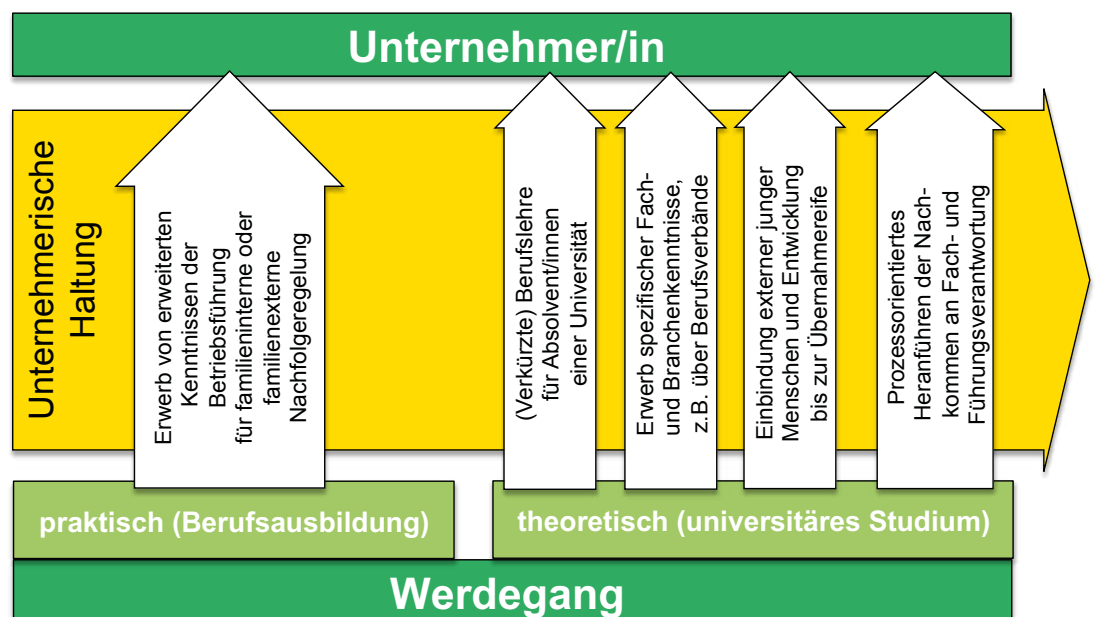
**Ein funktionierender Markt im Kontext Nachfolge bedeutet, dass sich Angebot und Nachfrage einigermaßen decken. Unsere These lautet: Je kleiner die Unternehmen, desto grösser ist der Angebotsüberhang.**

Wenn wir mit etwas Distanz auf den Gesamtmarkt schauen, dann stechen verschiedene Phänomene in die Augen. **Fachkräftemangel** bedeutet, dass vielen Klein- und Kleinunternehmen Mitarbeitende fehlen, die neben der Ausführung der Kernleistung erweiterte Aufgaben (und damit erhöhte Verantwortung) übernehmen können, beispielsweise in AVOR, Projektleitung und Verkauf. Aus dem Mund von Unternehmern, vorwiegend Gewerbetreibenden, heisst es dann: «Mir fehlen Leute, die mitdenken und Verantwortung übernehmen und nicht nur ausführendes Organ nach Anweisung sind.»

Ein zweites Phänomen heisst **Akademisierung**. Immer mehr junge Menschen beschreiten den gymnasialen Weg und studieren an einer Universität, anstatt die Möglichkeit zu nutzen, eine Berufsausbildung zu machen, die mit verschiedenen Fachausbildungen auf Positionen mit erhöhter Verantwortung vorbereitet oder mit der Berufsmatura den Weg an eine Fachhochschule eröffnet und damit ebenfalls zu einem Tertiärabschluss führt. Bei den gleichen Unternehmern wie oben heisst es dann: «Was soll ich denn mit einem Akademiker

anfangen, der noch nie gearbeitet hat? Der kostet mich eh zu viel für das, was er mir dann ab Einstieg an effektiver Wertschöpfung bieten oder abnehmen kann.»

Das dritte Phänomen heisst bei den Soziologen **Multioptionsgesellschaft**. Wir besitzen verschiedene Handlungsmöglichkeiten. Die Option der Wahl bringt aber auch immer die (nagende) Frage mit sich, ob wir denn richtig gewählt haben. Den heutigen Absolventinnen und Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten stehen verschiedene Möglichkeiten offen, wo, bei wem und in welcher Form sie arbeiten möchten. Gerade bei potentiellen familieninternen Nachfolgern beobachten wir häufig, dass sie sich auch aus einer gewissen Enttraditionalisierung heraus für andere berufliche Optionen entscheiden. Die Vielfalt an Möglichkeiten und der Wunsch, den eigenen Weg zu gehen, sind wesentliche Erklärungen für den Rückgang von familieninternen Nachfolgeregelungen. Bei den Eigentümern heisst es dann manchmal: «Wir sind halt mit unserem Betrieb nicht so attraktiv wie internationale Grosskonzerne mit Traineeprogrammen. Wir wollen unseren Kindern



auch keine Steine in den Weg legen, lassen sie deshalb ziehen und hören mit dem Geschäft auf.»

Im Kontext der Nachfolgeregelung beobachten wir in der Folge, dass die Übergeber oft (zu) lange warten und erst im letzten Moment versuchen, das Unternehmen im Sinne einer Transaktionslogik zu verkaufen. Die bittere Wahrheit ist: Je kleiner ein Unternehmen ist – und über 80 Prozent aller Unternehmen in der Schweiz sind Kleinst-Unternehmen – desto schwieriger wird es, Individuen als Käufer zu gewinnen. Verkaufsangebote wie die kleine Apotheke, den Optiker um die Ecke, das kleine Fachgeschäft für Spezialitäten oder den Handwerksbetrieb mit 5 bis 8 Mitarbeitenden gibt es auf dem Markt viele. Die käuferseitige Nachfrage ist aber nicht wirklich da, und so heisst es dann einfach: selber weiter arbeiten und dann die ordentliche Geschäftsaufgabe suchen. Daher formulieren wir die folgende These: Der Fachkräftemangel und die fehlende Nachfrage (= Käufer) von handwerklich und gewerblich geprägten Kleinst- und Kleinunternehmen haben vor allem mit den Phänomenen der Akademisierung und der Multioptionsgesellschaft zu tun. Wir befassen uns mit der Frage, wie mögliche Lösungsbeiträge aussehen könnten.

Erster Ansatz: Nach einem universitären Studium ermöglicht eine (verkürzte) Berufslehre, sich spezifische Fachkenntnisse anzueignen. Ein Betriebswirtschaftsstudium beispielsweise befähigt u.a. zur Erstellung von Konzepten und zur Bewältigung von Unterstützungsprozessen wie Buchhaltung, Marketing etc. Beim Offertwesen wird es aber ohne Fach- und Branchenkenntnisse meist schwierig. Den Weg «Studium und Berufslehre» zu beschreiten braucht Mut und innere Überzeugung; im Einzelfall haben wir diesen Karriereweg bereits beobachten können. Zweiter Ansatz: Das Schweizerische Bildungssystem ermöglicht es, nach einer Berufslehre einen akademischen Weg über die Berufsmatura und die Fachhochschule einzuschlagen. Wie müsste ein Angebot aussehen, das in die andere Richtung zeigt? Welche Möglichkeiten könnten beispielsweise Berufsverbände akademisch ausgebildeten Personen anbieten, um berufliche Fachkenntnisse zu erlangen?

Dritter Ansatz: Wenn wir die Unternehmensnachfolge als Entwicklungs- und nicht als Transaktionsprozess verstehen, gibt uns dies die Möglichkeit, junge Menschen rechtzeitig ans Unternehmen und die damit verbundene Fach- und Führungsverantwortung heranzuführen. Dies bedarf zum einen Zeit und zum zweiten einer verbindlichen Prozessführung. Dabei ist allseitig Geduld, Empathie, Reflexionsbereitschaft, eine offene Kommunikation und Konsequenz in der Prozessführung gefordert. Eine schnelle Lösung mit raschem Geldfluss darf dabei für keine der Parteien im Vordergrund stehen; angestrebt wird eine zeitlich strukturierte Lösung mit Weitblick. Oder einfach gesagt: Anstatt Geld gibt es Leistung in der Verfolgung eines gemeinsamen Ziels.

Vierter Ansatz: Die potentiellen Verkäufer könnten sich überlegen, wie akademisch geprägte junge Men-

**Das St.Galler Unternehmerseminar für MBO/ MBI-Kandidaten** richtet sich an unternehmerische Persönlichkeiten, die vor dem Lebensentscheid stehen, ob sie ein Unternehmen übernehmen wollen oder nicht. Neben der Vermittlung von Fachwissen steht vor allem der Erfahrungsaustausch im Zentrum. (Web: [www.cfg.unisg.ch/mbo-mbi](http://www.cfg.unisg.ch/mbo-mbi))

**Das Center for Family Business der Universität St.Gallen** (CFB-HSG) generiert Wissen rund um das Thema Familienunternehmen und stellt dieses für Familien, NachfolgerInnen und BeraterInnen in geeigneter Form zu Verfügung. (Web: [www.cfb.unisg.ch/de/wb](http://www.cfb.unisg.ch/de/wb))

schen für das Unternehmen gewonnen, eingesetzt und «auf Umwegen» in den Dienst eines Unternehmens gestellt werden können. Wir sind immer wieder positiv überrascht, was möglich wird, wenn sich die beiden Parteien auf einen entsprechenden Anbahnungsprozess einlassen und dabei die Frage ins Zentrum gestellt wird, was die Parteien gemeinsam erreichen können und welchen Mehrwert dies schafft. Wir begegnen im Rahmen des St.Galler Nachfolgeseminars für MBO/MBI-Kandidaten sehr gut geschulten Persönlichkeiten mit Führungserfahrung, die aus Grosskonzernen ausbrechen wollen und gleichzeitig die Bereitschaft (und zum Teil auch das Flair) mitbringen, sich sehr praktischen Themen anzunehmen und nicht ausschliesslich «am Bildschirm» ein Unternehmen mitgestalten zu wollen. Das direkte Einzelgespräch mit Käufer und Verkäufer und ihre Zusammenführung über den Dialog sind dabei zielführend. Das MBO/MBI-Seminar ist ein konkretes Lösungsangebot dazu. Die bereits gemachten Erfahrungen stimmen uns zuversichtlich, auch wenn noch ein langer Weg zurückzulegen ist.

Text: Frank Halter und Claudia Buchmann



**Dr. Frank Halter** ist Gründungs- und Geschäftsleitungsmitglied des Center for Family Business der Universität St.Gallen (CFB-HSG) und fokussiert sich seit Jahren auf das Thema Unternehmensnachfolge (Kontakt: [frank.halter@unisg.ch](mailto:frank.halter@unisg.ch))



**Claudia Buchmann** ist Unternehmerin und dipl. Laufbahn- und Karriereberaterin. Sie berät (zukünftige) Unternehmer-Persönlichkeiten im Nachfolgeprozess. (Kontakt: [claudia.buchmann@nachfolgeplan.ch](mailto:claudia.buchmann@nachfolgeplan.ch))