

UNTERNEHMENSNACHFOLGE – EIN NEUER SCHWERPUNKT AN DEN HOCHSCHULEN



Prof. Jürg Arpagaus, lic. rer. pol., Dipl. Ing. FH, Forschungsleiter Kalaidos Fachhochschule

Die Nachfolgeregelung bei Unternehmungen, bei welchen der Gründer die Unternehmung verlässt, wird zunehmend zu einem Thema in der Wirtschaftspolitik.

Immer wieder wird bekannt, dass erfolgreiche Unternehmungen (insbesondere KMUs) den Wechsel der Führung nur schlecht überstehen. Die für die Schweiz vorliegenden Schätzungen bezüglich des Potentials an Unternehmungen, die in den nächsten Jahren aufgrund einer Unternehmensnachfolge scheitern, sind alarmierend (Liebermann, 2003). Diese Tatsache fällt umso stärker ins Gewicht, wenn man

bedenkt, dass die wachsenden KMUs die eigentlichen "Jobgenerierer" sind. Um wirkungsvolle Massnahmen zur Erhöhung der Überlebenswahrscheinlichkeit bei einer Unternehmensnachfolge und somit zum Erhalt und Ausbau von Arbeitsplätzen zu ergreifen, müssen die Ursachen misslungener bzw. erfolgreicher Nachfolgen genau bekannt sein. Sind einmal die Ursachen identifiziert, können Massnahmen zur Unterstützung von Unternehmensnachfolgen implementiert werden.

Für die Schweiz existieren nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse über Unternehmensnachfolgen. Der grösste Teil der Publikationen zum Thema machen Praxisempfehlungen aus, die auf Schätzungen basieren. So wird etwa darauf verwiesen, dass in den nächsten fünf Jahren bei etwa 15 bis 20 Prozent der KMU die Nachfolge ansteht, was rund 50'000 Unternehmen in der Schweiz betrifft (UBS Outlook, 8). Das heisst auch, dass das Weiterbestehen von bis zu 20 % dieser Unternehmen gefährdet ist, wenn die Nachfolge nicht befriedigend bewältigt werden kann. In der Schweiz sind 80 % der rund 310'000 Schweizer Unternehmen Familienbetriebe. Pro Generationenwechsel gehen im Schnitt 30 % der Familienunternehmen unter. Wird als erfolgreiche Nachfolgeregelung die Weitergabe innerhalb der Familie betrachtet, sind nur 25 % der Nachfolgeregelungen erfolgreich und 50 % scheitern (Liebermann 2003:12f). Dembski (2002) untersuchte 350 sich in Konkurs befindliche Schweizer Unternehmen - nicht nur Familienunternehmen - und kam zum Schluss, dass mit zunehmendem Alter des Unternehmers die Konkursrate deutlich abnimmt. Dieser Befund wird auch als "liability of newness" (Carroll, 1984; Brüderl et al., 1996) bezeichnet. Nur 1,4 % der befragten Unternehmen nannten aber "Schwierigkeiten bei der Nachfolge" als einen Konkursfaktor. Inwiefern die Hauptfaktoren "Finanzielle Schwierigkeiten" und "Managementfehler" auf Nachfolgeprobleme zurückzuführen sind, geht aus der Studie von Dembski (2002) nicht hervor.

In der Familienunternehmensforschung gilt es als gesichert, dass es etwa 30 % der Familienunternehmen bis in die zweite Generation schaffen, 10-15 % bis zur dritten Generation gelangen und 3-5 % die vierte Generation erreichen (Aronoff 2001:34; Morris et al 1997:386). In Grossbritannien erreichen 24 % der Familienunternehmungen die zweite und 14 % die dritte Generation (Rist, 1994).

Familienunternehmen können als Unternehmen betrachtet werden, bei welchen Besitz und Entscheidungsmacht einer Gruppe von emotional verbundenen Verwandten gehört. Morris et al. (1997:398) kommen zum Schluss, dass die Beziehungen innerhalb der Familie den grössten Einfluss auf eine erfolgreiche Nachfolgeregelung haben. Dabei erweisen sich die Vertrauensbasis und die Leutseligkeit der Familienmitglieder als wichtigste Einflussfaktoren auf die Beziehungen innerhalb der Familie.

Der kritischste Moment im Überleben einer Unternehmung ist der Zeitpunkt der Nachfolge des Gründers (Carroll 1984:112; Morris et al. 1997:387; Wasserman 2003:151). Dies hängt mit Problemen im Übergang von einem unternehmerischen Management-Stil eines Ein-Mann-Betriebes zu einem funktional organisierten, professionellen Management-Team zusammen (Wasserman 2003:151). Theoretisch wird die erhöhte Sterbewahrscheinlichkeit zu diesem Zeitpunkt durch die These der Nachfolgekrise erklärt. Bei einer Nachfolge wird vorübergehend die Einheitlichkeit der Weisungen vernachlässigt, die Arbeitsroutine wird verändert und die Unsicherheit der Angestellten nimmt zu (Carroll 1984:94). Entsprechend wird in diesem Zusammenhang von der Nachfolger-Krisen-Hypothese (Carroll, 1984) gesprochen. Die Nachfolger-Krisen-Hypothese besagt im Wesentlichen, dass die Nachfolge der Unternehmensführung eine Krise generiert, welche die Leistung der Unternehmung durch verschiedenste Faktoren reduziert. Der genannte Hauptgrund ist, dass durch die Veränderung der Routinen innerhalb der Organisation die unternehmensinternen Prozesse kurzfristig nicht mehr effizient ausgeführt werden. Quantitative empirische Untersuchungen in den USA bestätigen diesen Ansatz, wonach eine Unternehmensnachfolge das Sterberisiko der Unternehmung erhöht (u.a. Carroll, 1984). Die Nachfolger-Krisen-Hypothese ist jedoch nicht unumstritten. Es sind vor allem folgende Argumente, die gegen die Nachfolger-Krisen-Hypothese sprechen:

1. Nachfolger reduzieren die unternehmensinternen Konflikte.

2. Eine Nachfolge sei ein Schlüsselprozess der Informationsgewinnung für die Unternehmung.
3. Die Nachfolge habe primär einen symbolischen Charakter.

Auch für die These, dass eine Unternehmensnachfolge keinen negativen Einfluss auf die Leistung der Unternehmung hat, finden sich empirische Evidenzen (z.B. Brown, 1982). Die Kritik an dieser Betrachtung liegt implizit in den Annahmen der klassischen Organisationslehre,

1. dass es einen besten Weg der Organisation gibt,
2. dass jede Art sich zu organisieren gleich effektiv ist,
3. dass der effizienteste Weg sich zu organisieren von der Umgebung unabhängig ist und
4. dass Unternehmungen in der Lage sind, sich aktiv an die Umwelt anzupassen.

Die Unternehmensnachfolge ist nicht nur aus betriebs- und volkswirtschaftlicher Sicht interessant, sie stellt auch die Forschung vor noch unbeantwortete Fragen. Das in der Schweiz wenig ausgebaute Forschungsfeld der Unternehmensnachfolge hat in letzter Zeit vermehrt die Aufmerksamkeit der Hochschulen gewonnen. Aktuell laufen in der Schweiz verschiedene Aktivitäten, um die vielen offenen Fragen im Zusammenhang mit der Unternehmensnachfolge zu beantworten. So arbeitet beispielsweise das Family Business Center der Universität St. Gallen zurzeit an einer breit angelegten Umfrage zur Situation der Unternehmensnachfolge in der Schweiz. Die Private Hochschule Wirtschaft, Teil der Berner Fachhochschule, untersucht die Nachfolgeproblematik in der Hotelbranche und analysiert den Markt für Unternehmensnachfolgen.

Prof. Jürg Arpagaus, lic. rer. pol., Dipl. Ing. FH, Forschungsleiter der Privaten Hochschule Wirtschaft in Zürich

Hinweis: PHW-Forum

Im Rahmen des zweimal jährlich stattfindenden PHW-Forums an der Privaten Hochschule Wirtschaft in Zürich wird Prof. Jürg Arpagaus am Dienstag 22. März 2005 zu diesem Thema sprechen und neuste Erkenntnisse präsentieren. In dieser Veranstaltung werden in einem ersten Teil die aktuelle Situation und die Problematiken von Unternehmensnachfolgen in der Schweiz dargestellt. Dabei wird von den aktuellsten Statistiken und empirischen Befunden aus dem In- und Ausland ausgegangen. Im zweiten Teil werden Massnahmen zur Vermeidung oder Überwindung der "Unternehmensnachfolge-Krise" besprochen. Es werden dabei nicht nur ökonomische, sondern auch psychologische Aspekte, die bei einer Unternehmensübertragung oft eine Rolle spielen, thematisiert.

Im 12. PHW Forum werden auch eine Vielzahl von neuen Themen präsentiert, welche Ideen und Inspiration zur Unternehmensführung geben sollen. Der Tradition folgend, werden Vorträge und Workshops angeboten, die eine hohe Aktualität und vor allem auch eine hohe Praktikabilität aufweisen. Das Spektrum reicht von Themen auf Stufe des Verwaltungsrates, hin zu Themen der Unternehmensführung im Bereich Innovationen, Informationstechnologie, CRM, Markenpolitik oder Unternehmensnachfolge. Ebenfalls werden wertvolle Impulse zu Themen wie Teambuilding, Teamentwicklung oder Motivation gegeben. Dass Vorträge zu den Dauerbrennern wie Zeitmanagement, Business-Knigge, Rhetorik oder Kulturmanagement nicht fehlen dürfen ist selbstredend. Weitere Informationen und Anmeldung finden Sie unter www.phw.info, Rubrik Forum.
[08.03.2005]