

BEST BOSS STRATEGIE IN KÜRZE

Empfehlungen für die erfolgreiche Unternehmensnachfolge in kleinen und mittelständischen Unternehmen im Tourismus



www.bestboss-project.eu

Zuwendungsvereinbarung Nr.: 2014-1-DE02-KA200-001608

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung (Mitteilung) trägt allein der Verfasser; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.



Introduction

Die Planung, Organisation und Durchführung der erfolgreichen Unternehmensübergabe an entsprechende Nachfolger ist eines der schwerwiegendsten Herausforderungen, denen sich Europas Wirtschaft gegenüber sieht. Unternehmen finden immer weniger qualifizierte, aufstrebende Kandidaten, an die das Unternehmen vertrauensvoll übergeben werden kann. Dabei sind nicht alle Wirtschaftssektoren in gleichem Maße betroffen. Die, die hauptsächlich damit zu kämpfen haben, sind vorwiegend im Bereich der kleinen und Kleinst-Unternehmen angesiedelt. Wiederum der größte dieser Sektoren ist der Tourismus, in dem 95% aller Unternehmen weniger als 10 Leute beschäftigen¹. Gleichzeitig ist die Tourismus-Branche auch der drittgrößte Wirtschaftszweig, der noch immer weiter wächst².

Durch eine europaweite Befragung (European Survey) war das Best Boss Projekt-Team in der Lage, einen Einblick in verschiedene Modelle der professionellen Unternehmensnachfolge innerhalb der europäischen Tourismus-Industrie zu erhalten. Dazu gehörten bspw. nötige Kern-Fähigkeiten, Kompetenzen und essentielles Wissen für Manager in kleinen und Kleinst-Unternehmen. Aufbauend auf diesen Ergebnissen konnte ein Bewertungsmodell für Unternehmensnachfolger in touristischen kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) – das sogenannte Best Boss Inventory (BBI) – entwickelt werden, das auf die Bedürfnisse moderner Nachfolgeprozesse ausgerichtet ist.

Das Best Boss Projekt hat die verschiedenen Gebiete herausgearbeitet, die dringenden Handlungsbedarf aufweisen, um eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge in touristischen KMU zu gewährleisten. Das vorliegende Dokument ist eine Zusammenfassung dieser verschiedenen Themen und gibt verschiedene Empfehlungen zur Handlungsweise darin.

¹ ETC (2004): European tourism: facts and figures.

² ETC (2010): Europe, the world's No 1 tourist destination, p.3.



Entscheidungs-Empfehlungen

<p>1. SENSIBILISIERUNGS-AKTIVITÄTEN</p> <p>KMU machen 60% aller Europäischen Unternehmen aus, sodass sowohl der Erfolg als auch das Scheitern der Unternehmensnachfolge Auswirkungen auf die Gesamtwirtschaft, wie auch insbesondere den Arbeitsmarkt haben. Das Problem nicht zufriedenstellender Unternehmensnachfolge herrscht in allen EU Mitgliedsstaaten. Zum einen finden Unternehmen, speziell KMU, weniger und weniger aufstrebende Kandidaten, an die das Management des Unternehmens vertrauensvoll übergeben werden kann. Zum anderen hat ein erheblicher Teil der KMU keine Pläne zur Unternehmensnachfolge, mehr als 50% in Deutschland und Großbritannien wie die Forschungen ergaben.</p>	
Empfehlung 1	Entwicklung einer Lern- und Innovationskultur. Die Richtlinien, die die Unternehmensnachfolge im KMU-Bereich umfassen, sollten ein spezielles Kapitel zur kontinuierlichen Weiterbildung und Entwicklung ihres Humankapitals enthalten.
Empfehlung 2	Entwicklung eines landesweiten Netzwerks potentieller oder interessierter Nachfolger: ein repräsentativer Pool von potentiellen Nachfolgern und Kandidaten muss etabliert und durch verschiedene Anspruchsgruppen entwickelt werden.
Empfehlung 3	Politiker sollten den Prozess der Unternehmensnachfolge als Teil ihrer regionalen Wirtschaftsförderung verstehen und Beispiele der Unternehmensnachfolge zeigen, analysieren und teilen.
Empfehlung 4	Unternehmenseigentümer müssen hinsichtlich der notwendigen Änderungen zur Einhaltung von Trends und als Antwort auf die Nachfrage des Markts sensibilisiert werden
Empfehlung 5	Anregung des Austauschs von Informationen, Know-How und Best Practice Beispielen im Hinblick auf Unternehmensnachfolge auf nationaler / EU-Ebene, bspw. durch die Etablierung nationaler und transnationaler Netzwerke.



BEST BOSS STRATEGIE IN KÜRZE

2. VERSTÄRKUNG DES KOOPERATIONSPOTENTIALS ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND WISSENSCHAFT

Es gibt einen Mangel von geeigneten Kooperationen zwischen Hochschuleinrichtungen und Unternehmen, die den freien Markt und Unternehmenswelten mit beidseitigem Know-How hinsichtlich Unternehmensnachfolge versorgen könnten. Momentan operiert die große Mehrheit der Unternehmen ohne geplante Personalentwicklungs- oder Nachfolge-Strategien. Dadurch haben sie zu wenige mögliche Gelegenheiten für berufliche Weiterbildung und das Wissen zu bestmöglichen Bewertungsmodellen für Unternehmensnachfolger.

Hochschuleinrichtungen oder Weiterbildungsinstitute, wie die Universitäten und Hochschulen im Best Boss Projekt, haben das Potential und Know-How zur Entwicklung Durchführung professioneller Bewertungsverfahren für Unternehmensnachfolger und Personalentwicklungskonzepte. Wie können Hochschulinstitutionen und Weiterbildungsinstitute auch weiterhin die Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten?

Empfehlung 1	Die Forschungsergebnisse aus Best Boss sollten mit anderen Hochschuleinrichtungen geteilt werden, um sie in die regulären Lehrveranstaltungen, Seminare oder den Unterricht zu integrieren.
Empfehlung 2	Anregung eines kontinuierlichen Dialogs zwischen Arbeitgebern, Weiterbildungsinstituten, Arbeitssuchenden und nationalen bzw. regionalen Behörden, um die Effektivität von Maßnahmen und Programmen für Beschäftigung und Trainings zu verbessern.
Empfehlung 3	Behörden sollten, in Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen und Weiterbildungsinstitutionen, unternehmerische Bildung und Management-Trainings mit Schwerpunkt auf Familienunternehmen bzw. KMU-Ansprüchen stärken und fördern
Empfehlung 4	Einrichtung von Forschungszentren innerhalb der Hochschuleinrichtungen, die sich auf KMU fokussieren – ergänzend zu den akademischen Programmen.
Empfehlung 5	Entwicklung eines institutionellen Rahmens zum Transfer der Forschungsergebnisse zur Unternehmensnachfolge aus den Hochschuleinrichtungen in den KMU-Sektor



<p>3. FINANZIELLE UNTERSTÜTZUNG</p> <p>Mangelnde Förderung und Budgets werden als Gründe angegeben, warum die Unternehmenskontinuität und –Nachfolge nicht als hohe Priorität in einem Unternehmen angesehen werden. Insbesondere der Tourismus-Sektor ist durch kleine und Kleinst-Unternehmen charakterisiert, die nicht immer lukrative Bedingungen für potentielle Unternehmensnachfolger bieten und dadurch von der Geschäftsaufgabe bedroht sind.</p>	
<p>Empfehlung 1</p>	<p>Behörden sollten günstige Bedingungen für die Investition in Humankapital bieten, wie bspw. Steuervergünstigungen, Vereinfachung von Berichterstattung in Projekten die mit der Beschäftigung von Arbeitslosen zu tun haben und auch die Sicherung der Förderung für Weiterbildungen.</p>
<p>Empfehlung 2</p>	<p>KMU brauchen verschiedene Förder-Modelle für Personalbeschaffung, -Auswahl, -Training und –Bindung von vielversprechenden Talenten.</p>
<p>Empfehlung 3</p>	<p>Kreditbürgschaftssysteme garantieren eine Sicherheit vom Staat für einen bestimmten Prozentsatz des Kredits, sodass die Risiken für beide Seiten im Fall eines Scheiterns sinken und die Unternehmensnachfolge erweitern.</p>
<p>Empfehlung 4</p>	<p>Die Landesregierungen können indirekte finanzielle Unterstützung bieten, indem sie günstigere Bedingungen und eine bessere Unternehmensumwelt für Start-Ups oder Nachfolge bzw. Weiterführung von Unternehmen schaffen.</p>



BEST BOSS STRATEGIE IN KÜRZE

4. NACH ABSCHLUSS VON BEST BOSS

Was sind die Vorschläge und Empfehlungen für weiterführende Aktivitäten, Forschungs- und Entwicklungsarbeit hinsichtlich des Problems der Unternehmensnachfolge?

Empfehlung 1	Etablierung eines einfachen und leichten Zugangs zum BBI-Tool und der Best Boss Projekt-Ergebnisse.
Empfehlung 2	Entwicklung von Rahmenbedingungen durch die politische Entscheidungsträger lokalen Unternehmen in der Implementierung des Bewertungsverfahrens zur Seite stehen können und sie auch selbst als Multiplikatoren agieren können.
Empfehlung 3	Das BBI deckt sowohl Stärken als auch Schwächen der Kandidaten auf, aber es unterstützt die Unternehmensnachfolger nicht im weiteren Prozess. Ein Studiengang oder ein Seminar könnten für die Bedürfnisse des Kandidaten entwickelt werden, in denen sie begleitet und individuell (entsprechend ihrer Test-Ergebnisse) auf die Unternehmensnachfolge vorbereitet werden.
Empfehlung 4	Das aktuelle BBI wurde für den Tourismus-Sektor entwickelt. Dennoch leiden auch andere Branchen und Industrien unter der gleichen Situation und sind verzweifelt auf der Suche nach dem richtigen Nachfolger. Das BBI kann entsprechend angepasst und modifiziert werden, um auch in anderen Wirtschaftszweigen angewandt zu werden.



Weiterführendes Material

Weiterführende Informationen und detaillierte Einsicht in den Forschungsbericht zur Europa-Befragung oder auch das BBI finden Sie auf der Best Boss Website: www.bestboss-project.eu. In folgenden Materialien können weiterführende Informationen gefunden werden:

- [Europäischer Forschungsbericht \(European Research Report\)](#)
Alle Details, Hintergründe, Herausforderungen und Erfahrungen, die Erfahrungen aus der Europa-Befragung.
- [Guideline I](#)
Konsequenzen und Auswirkungen der Forschungsergebnisse auf die Entwicklung des Best Boss Bewertungsverfahrens und des Instruments
- [Guideline II](#)
Konsequenzen und Auswirkungen der Forschungsergebnisse auf die Entwicklung des Strategiepapiers.
- [BBI Handbook](#)
Detaillierte Erklärung zum Hintergrund und der wissenschaftlichen Basis wie auch der gesamte Kontext des Best Boss Inventory (BBI).
- Diverse [weitere Materialien](#) zu Verbreitungszwecken bilden den Forschungsprozess des Projekts ab (siehe Newsletter 1 bis 4 für weitere Details).
Durch [Kontaktaufnahme mit den Projekt-Partnern](#) können weitere Fragen geklärt haben.

Kontakt

Für alle weiteren Fragen steht Ihnen der Projekt-Koordinator zur Verfügung:

Herr Prof. Dr. habil Torsten Fischer - Fachhochschule des Mittelstands

Kontakt-Details: **Email:** Fischer@fh-mittelstand.de; **Tel:** +49 385 742098-13