

Abstract – KMU-Nachfolge am Praxispuls

Titel	KMU-Nachfolge am Praxispuls
Kurzfassung	<p>Die Masterarbeit untersucht die Nachfolgebereitschaft eines Schweizer KMU anhand von Befragungen und Analysen, welche auf wissenschaftlichen Grundlagen basieren. Diese Forschungsarbeit hat zum Ziel, den Reifegrad der Nachfolgeplanung zu beurteilen und eine geeignete Nachfolge-Strategie für das Unternehmen abzuleiten.</p> <p>Die Arbeit liefert zusammenfassend die Erkenntnis, dass dem Firmeneigner für eine Transaktion keine emotionalen Hemmfaktoren im Wege stehen und ein Verkauf an einen strategischen Investor das gegenwärtige Nachfolgeleitbild des Unternehmers am besten unterstützt.</p>
Verfasser	Thierry Walt
Herausgeber	Roland Schegg
Veröffentlichung	2012
Zitation	Thierry Walt, 2012, KMU-Nachfolge am Praxispuls. FHS St.Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften: Masterarbeit
Schlagworte	Entrepreneurship, KMU, Merger and Acquisition

Ausgangslage

Mit der Gründung verfolgte der Unternehmer das Ziel, eigene Ideen zu verwirklichen, welche er als Angestellter nicht verfolgen konnte. Mit fortschreitendem Alter rücken vermehrt finanzielle Aspekte und Fragen der Fortführung seines Lebenswerks ins Zentrum. So wurde die aktuelle Geschäftsleitung mit dem Thema der Nachfolgeplanung konfrontiert.

Mit der Arbeit wurde für das eingangs erwähnte Unternehmen eine Situationsanalyse durchgeführt. Die Analyse hat zum Ziel, den Reifegrad des Unternehmens hinsichtlich der Nachfolgeplanung zu beurteilen und unter Anwendung von theoretischen Grundlagen ein Nachfolgeleitbild zu entwickeln sowie mögliche Szenarien für eine entsprechende Umsetzung abzuleiten. Das Thema der Nachfolge in dieser Arbeit konzentriert sich folglich in einer Situationsanalyse und der Beschreibung einer möglichen Nachfolge-Lösung.

Zielsetzung

Vor dem Hintergrund der in der Ausgangslage erläuterten Problemstellung verfolgt vorliegende Arbeit insgesamt das Ziel der Durchführung einer Situationsanalyse anhand eines Praxisfalles sowie die Entwicklung geeigneter Nachfolgeoptionen.

Im Einzelnen wurden folgende Ziele für die Arbeit konkretisiert:

- Umfassende Situationsanalyse auf Basis theoretischer Grundlagen
- Entwicklung eines Nachfolgeleitbildes
- Ableitung geeigneter strategischen Optionen
- Bewertung von möglichen Stolpersteinen für eine operative Umsetzung

Die Arbeit greift dabei im Wesentlichen auf die Erkenntnisse der wissenschaftlichen Grundlagen zur Unternehmensnachfolge zurück und untersucht die Übertragbarkeit in die Praxis im Kontext des hierin vorgestellten Schweizer KMU's.

Vorgehen

Ausgangspunkt dieser Arbeit bildet der allgemeine Bezugsrahmen, in welchem die theoretischen Grundlagen aus der Literaturrecherche herangezogen werden.

Der Schwerpunkt der Arbeit liegt in der Situationsanalyse, welche einerseits die Nachfolgebereitschaft des Unternehmens und andererseits die Nachfolgebereitschaft des Unternehmers eingehend beleuchtet. Für die Situationsanalyse wurden qualitative Befragungen mit mehreren Schlüsselpersonen geführt.

Aus den gewonnenen Erkenntnissen der Situationsanalyse wurde in der Folge ein Nachfolgeleitbild entwickelt, welches die unternehmerischen Absichten sowie die Ziele des Unternehmers zusammenfasst.

Zur Ableitung einer geeigneten Form der Nachfolge wurden Kriterien aus dem Leitbild sowie aus der SWOT des Unternehmens beigezogen und deren Einfluss für die einzelnen Nachfolge-Modelle in einer Nutzwertanalyse bewertet. Basierend auf der Wahl der Strategie wurde ein Umsetzungsmodell entwickelt und die verschiedenen Phasen einer Planung beschrieben.

Erkenntnisse

Die Arbeit liefert insgesamt die Erkenntnis, dass die Zielsetzungen einer Nachfolge in der Praxis sehr unterschiedlich sind, jedoch gerade die Zielfindung die zentrale Basis für die Wahl einer geeigneten Nachfolge zu Grunde legt. Aus den Erfahrungen mit den qualitativen Befragungen hat sich gezeigt, dass die Erhebung dieser Zielsetzungen und Absichten eine der grössten Herausforderungen im Planungsprozess darstellt.

Die Interessen, Sichtweisen, Ängste und Vorstellungen der einzelnen Anspruchsgruppen sind stark abhängig von den Prägungen und Erfahrungen aus der Vergangenheit. Daraus lässt sich das Fazit ableiten, dass eine frühe Übergabe der Geschäftsleitung eine emotionale Entkoppelung ermöglichte und dass sich mit diesem Schritt die Zielsetzungen und Interessen stark verändert haben.

Im Weiteren geht aus der Arbeit hervor, dass der Zeitpunkt für eine Auseinandersetzung mit der Frage der Nachfolge von hoher Bedeutung ist. In der Konsequenz, dass sich die Zielsetzungen und die Lage sowohl des Unternehmers als auch des Unternehmens laufend verändern, gilt es Nachfolge-Strategien ständig zu hinterfragen. Dies bestätigt das Faktum, dass sich selbst im Laufe dieser Arbeit aufgrund wechselnder Verhältnisse (Markt, Technologie, Lieferanten, Mitarbeiter, etc.) die Interessen verändert haben. So stellen beispielsweise die Fitness des Unternehmens und der Bedarf des Unternehmers nach Kapital eine entscheidende Rolle dar. Diese Erkenntnis unterstreicht einerseits die Wichtigkeit einer frühzeitigen Auseinandersetzung mit der Frage der Nachfolge, andererseits aber auch die These, stets mehr als eine Variante zu verfolgen.

Abschliessend liefert diese Arbeit die Erkenntnis, dass es sich bei der Frage der Nachfolge hauptsächlich um zwischenmenschliche Beziehungen handelt, die sowohl aus emotionalen als auch aus rationalen Gründen eingegangen werden. Eine Übertragung von betriebswirtschaftlichen Konzepten, welche aufzeigen, wie eine Nachfolge theoretisch von statten geht, lässt sich deshalb nicht so einfach in die Praxis übertragen. Obwohl Studien wertvollen Aufschluss über mögliche Stolpersteine und Hürden für den Prozess der Nachfolge liefern, so ist dennoch der Faktor Mensch im Mittelpunkt. Eine erfahrene und professionelle Beratung im Prozess der Nachfolgeplanung ist deshalb von hoher Relevanz.