



# Best Boss Policy Paper



Erasmus+



# BEST BOSS STRATEGIEPAPIER

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



[www.bestboss-project.eu](http://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.



## Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>Einführung.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Hintergründe zum Best Boss Projekt.....</b>	<b>2</b>
2.1 Bedeutung der KMU im Tourismus-Sektor .....	2
2.2 Grundüberlegungen des Projekts Best Boss .....	3
<b>3. Ergebnisse der Europäischen Befragung (European Survey) .....</b>	<b>5</b>
<b>4. BBI Tool Box – Was ist das? .....</b>	<b>10</b>
<b>5. Herausforderungen und Empfehlungen .....</b>	<b>12</b>
5.1 DEUTSCHLAND.....	12
5.2 BULGARIEN .....	17
5.3 SLOWENIEN .....	21
5.4 RUMÄNIEN .....	22
5.5 GROSSBRITANNIEN.....	26
<b>6. Schlussfolgerungen – Gesamtempfehlungen .....</b>	<b>29</b>
6.1 Sensibilisierungsaktivitäten.....	29
6.2 Verstärkung des Kooperationspotentials zwischen Wirtschaft und Wissenschaft .....	30
6.3 Finanzielle Unterstützung .....	31
6.4 Die Entwicklung des BBI Bewertungsverfahrens ist erst der Anfang.....	32
<b>7. Weiterführendes Material.....</b>	<b>34</b>
<b>8. Kontakt.....</b>	<b>35</b>



## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Die wichtigsten Markt-Kompetenzen von Nachfolgern"	5
Abbildung 2: "Die wichtigsten Organisationalen Kompetenzen eines Nachfolgers"	6
Abbildung 3: "Die wichtigsten Führungs-Kompetenzen von Nachfolgern"	7
Abbildung 4: "Startseite des BBI"	11



## Einführung

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 beschäftigen<sup>1</sup>. Gleichzeitig ist die Tourismus-Branche auch der drittgrößte Wirtschaftszweig, der noch immer weiter wächst<sup>2</sup>.

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 vorliegende Strategiepapier enthält die wichtigsten Ergebnisse des European Survey und gibt eine kurze Erklärung des BBI. Herausforderungen sind ebenso aufgeführt, wie Empfehlungen zur Verbesserung der Unternehmensnachfolge in touristischen KMU. Gegenstand sind Leitartikel (Key Notes), die die verschiedenen Projektpartner entwickelten, um die unterschiedlichen Situationen in der Unternehmensnachfolge in ihren jeweiligen Ländern zu reflektieren. Aus dem Grund schließt das vorliegende Konzept auch mit allgemeinen Empfehlungen an die politischen Entscheidungsträger der EU ab. Bevor jedoch im Weiteren die Ergebnisse des Projekts geschildert werden, erfolgt eine kurze Einführung in den Kontext, in dem Best Boss durchgeführt wurde.

---

<sup>1</sup> ETC (2004): European tourism: facts and figures.

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



## 2. Hintergründe zum Best Boss Projekt

### 2.1 Bedeutung der KMU im Tourismus-Sektor

Kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) spielen in der europäischen Wirtschaft eine zentrale Rolle. Sie sind Hauptquelle unternehmerischer Fähigkeiten, Innovation und Beschäftigung. In der nunmehr erweiterten Europäischen Union (28 Mitgliedsstaaten) werden 88,8 Mio. Menschen beschäftigt, davon arbeiten 21,2 Mio. im Nichtfinanzsektor.

Insgesamt stellen KMU 66,8% der Arbeitsplätze zur Verfügung, die gemeinsam einen Anteil von 57,9% an der Gesamtwertschöpfung erwirtschafteten. Dies entspricht im Äquivalent 28% des EU-Bruttoinlandsprodukts und einer Repräsentation von insgesamt 99,8% aller Unternehmen.

Hierin gibt es nun fünf Hauptwirtschaftssektoren, die 78% der KMU in der EU 28 ausmachen. Die gleichen fünf Sektoren erbringen auch 71% der Wertschöpfung durch KMU und beschäftigen 79% der Erwerbstätigen innerhalb der EU 28<sup>3</sup>.

Die Beherbergungs- und Lebensmittel-Branche ist einer dieser fünf Hauptwirtschaftszweige. Der Europäische Tourismus-Sektor scheint, gemessen an der Mitarbeiterzahl pro Unternehmen, durch eine hohe Verbreitung von KMU charakterisiert zu sein.

KMU sind individuell organisiert und aufgebaut. Sie treten daher als stark heterogene Objekte auf. Dadurch beeinflussen sowohl Erfolg als auch Scheitern einer Unternehmensnachfolge die Gesamtkonomie und insbesondere den Arbeitsmarkt gleichermaßen. „Vom Gelingen der Unternehmensnachfolge hängen pro Jahr durchschnittlich 400.000 Arbeitsplätze ab“<sup>4</sup>.



<sup>3</sup> The TourismLink Consortium (2012): The European Tourism Market, its structure and the role of ICTs, 2012. Brussels.

<sup>4</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (Juli 2015): Mittelstandsbeauftragte Gleicke: Das Lebenswerk in gute Hände legen. Online available: <http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=717964.html>.



## 2.2 Grundüberlegungen des Projekts Best Boss

In Europa wie auch auf den anderen Kontinenten ist der Tourismus eine der größten Industrien und damit auch wesentlicher Bestandteil der gesamten Wirtschaft. Der Tourismus-Sektor ist in der Lage mehr als 100.000 Jobs pro Jahr zu generieren. Vor diesem Hintergrund ist die Tourismus-Industrie in komplexe Strukturen, multi-dimensionale Entwicklungen und Unternehmenswelten eingebunden, die sich stets global verändern.

Dennoch wächst das europäische Tourismus-Segment momentan mit einer geringeren Durchschnittsquote als der Welt-Tourismus. Der Trend verschiebt sich in Richtung Asien und USA, die diese bisherigen weltweiten Spitzendestinationen ablösen. Gleichzeitig musste das Projekt-Team feststellen, dass das Personal in diesem Sektor mit geringer Entlohnung, teilweise unzumutbaren Arbeitsbedingungen, hoher Fluktuation, Schwarzarbeit und einem Mangel an adäquater Tourismus-Infrastruktur zu kämpfen hat.

All diese Umstände führen dazu, dass es einen spürbaren Fachkräftemangel im Tourismus gibt – vor allem im Bereich der KMU und deren Suche nach Nachfolgern. Unternehmen, die in diesen Sektoren tätig sind, müssen sich über diese Tatsachen im Klaren sein.

- Sie müssen verstehen, dass sich der Tourismus in ein globales Geschäftsfeld mit einer unberechenbaren Anzahl an Anspruchsgruppen verwandelt hat, die externen Faktoren entsprechen. Dies bezieht sich auf die verschiedenen Interessen, Perspektiven, Ansprüche und Forderungen, die die Anspruchsgruppen jeweils vertreten.
- Zur gleichen Zeit ist der Tourismus weiteren externen Einflüssen unterworfen, wie beispielsweise wirtschaftlichen Entwicklungen, demografischen Veränderungen, ökologischen oder bildungstechnischen Neuerungen, wie auch Änderungen in der Arbeitsmarktpolitik o.ä. All diese Faktoren sind schwer vorherzusehen und noch weniger zu beeinflussen.
- In diesem Rahmen ist der Tourismus mit zahlreichen Risiken verbunden, wodurch es einiges an Know-How verlangt, um langfristig erfolgreich zu bleiben – diese Herausforderungen werden oft unterschätzt oder sind gänzlich unbekannt.

Das internationale Erasmus+ Projekt Best Boss ist nur eine von vielen möglichen Lösungen, die sich mit der Unternehmensnachfolge beschäftigen. Europäische KMU im Tourismus-Sektor brauchen unbedingt professionelle Unterstützung in ihren „Auswahlprozessen von Unternehmensnachfolgern“.



Das Projekt Best Boss strebt danach, die Situation durch die Verknüpfung von Universitäten und KMU in der Anwendung des „Best Boss Inventory (BBI)“ zu lösen. Dies wurde innerhalb des Projekt-Konsortiums entwickelt und getestet, wobei es auf den Bedürfnissen und Ansprüchen moderner Unternehmensnachfolge-Prozesse aufgebaut ist.

Das Best Boss Projekt stellt dem freien Markt und den Tourismus-Industrien gegenseitiges Know-How in der Unternehmensnachfolge zur Verfügung, indem es sich auf folgende drei Haupt-Aktivitäten konzentriert:

- A) Durchführung einer europaweiten Befragung (European Survey) zur Unternehmensnachfolge-Situation in der EU und die Erhebung der für eine Unternehmensnachfolge notwendigen Kompetenzen, Fähigkeiten, wie auch des entsprechenden Wissens.
- B) Entwicklung eines maßgeschneiderten Bewertungsverfahrens (angelehnt an die Bedingungen des Europäischen Qualifikationsrahmens) für KMU und deren Nachfolger im Tourismus-Sektor
- C) Veröffentlichung eines Strategiepapiers, das die Ergebnisse und Resultate des Projekts zusammenfasst. Darauf aufbauend werden Empfehlungen an die Anspruchsgruppen und politischen Entscheidungsträger gegeben, wie die herausfordernde Unternehmensnachfolge-Situation angegangen werden kann.





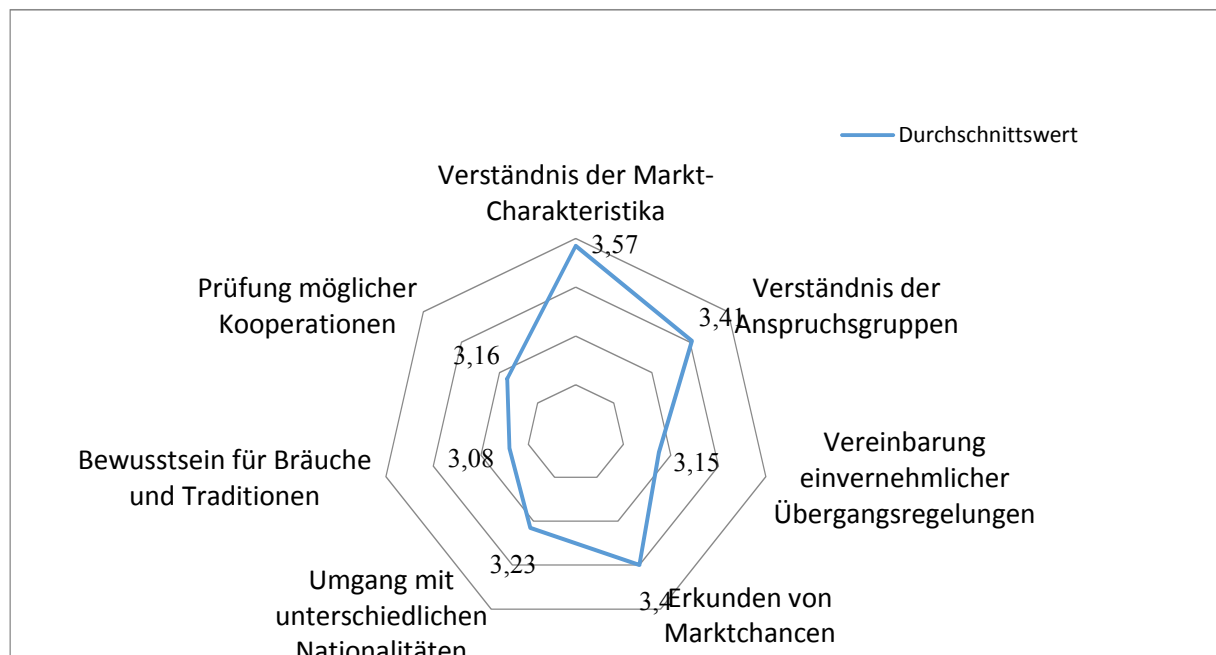
### 3. Ergebnisse der Europäischen Befragung (European Survey)

Die „European Survey“ bestand aus einem Fragebogen, der von aktuellen touristischen Unternehmensleitern ausgefüllt wurde, die auch tatsächlich Auskunft über die Geschäftssituation in dieser Industrie geben konnten. Zwischen April und Mai 2015 wurden daher Hoteliers, Leiter in Tourismus-Informationen, Restaurantchefs, Hoteleigentümer, Tourismus-Unternehmensberatungen und andere Anspruchsgruppen befragt. Sie drückten ihre Anforderungen und Ansprüche im Hinblick auf ihre eigenen potentiellen Unternehmensnachfolger aus. Insgesamt beschrieben 256 Unternehmensleiter die Führungs-, Markt- und Organisationskompetenzen, die ein Unternehmensnachfolger in ihren Augen und aufbauend auf ihrer Erfahrung vorweisen sollte.

Der Bericht dazu (European Research Report) gibt einen Überblick von erfolgreichen Unternehmensnachfolge-Modellen innerhalb der europäischen Tourismus-Industrie, wie auch die nötigen Fähigkeiten, Kompetenzen und das entsprechende Wissen für Manager in KMU.

Durch die vielfältigen und über die Jahre drastisch gestiegenen Anforderungen an aktuelle Führungskräfte, sind deren Erwartungen an potentielle Nachfolger ebenso angestiegen. Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, sind die wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften im Bereich „Markt-Kompetenzen“ folgende: „Verständnis der Markt-Charakteristika“ (3,57), „Erkunden von Markt-Chancen“ (3,4) und „Anspruchsgruppen verstehen“ (3,41).

Abbildung 1: "Die wichtigsten Markt-Kompetenzen von Nachfolgern"

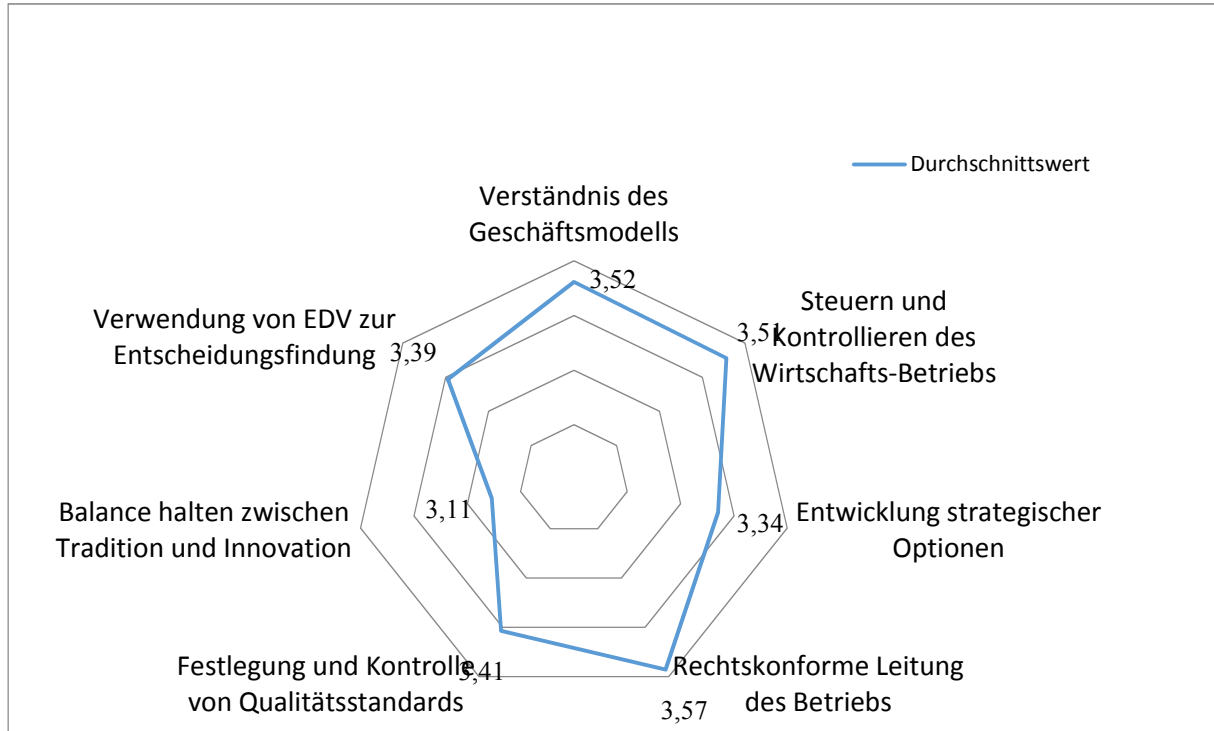


Quelle: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.



Kern-Kompetenzen innerhalb des organisationalen Verhaltens von potentiellen Kandidaten sind: „Rechtskonforme Leitung des Betriebs“ (3,57), „Verständnis des Geschäftsmodells“ (3,52) wie auch das „erfolgreiche Steuern und Kontrollieren des betriebswirtschaftlichen Unternehmens-Verlaufs“ (3,51).

Abbildung 2: "Die wichtigsten Organisationalen Kompetenzen eines Nachfolgers"

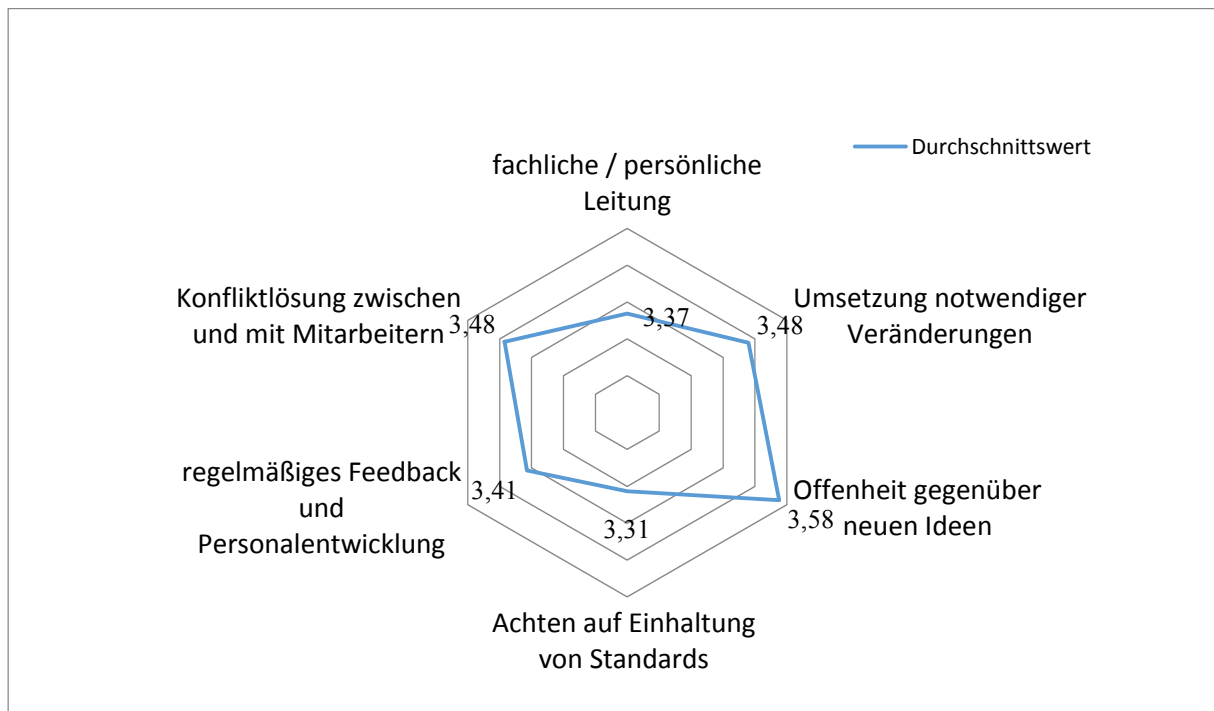


Quelle: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.



Zum Schluss komplettieren noch Führungs-Kompetenzen das Kompetenz-Profil eines zukünftigen Unternehmensnachfolgers, indem sie folgende Eigenschaften vorweisen: „Offenheit für neue Ideen und Fähigkeit zur Risikobewertung“ (3,58), „Konfliktlösung zwischen und mit Mitarbeitern“ (3,48) und „Umsetzung notwendiger Veränderungen“ (3.48)<sup>5</sup>.

Abbildung 3: "Die wichtigsten Führungs-Kompetenzen von Nachfolgern"



Quelle: Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.

Resultierend aus den Fähigkeiten, die durch den European Survey als meist-bedeutend herausgestellt wurden, lässt sich folglich ein starker Anspruch an Nachfolger feststellen. Gesucht werden solche, die mit der nötigen Weitsicht, strategischem Denken und methodischer Vielfalt zur Problemlösung aufwarten.

Eben diese Eigenschaften müssen nun im zukünftigen Nachfolger nachgewiesen werden. Es gibt jedoch in der empirischen Forschung keinen „Königsweg“, mit dem soziale und emotionale Kompetenzen nachgewiesen werden können. Fakten wie Geschlecht, Alter oder bisherige Karrierestufen sind leicht nachzuweisen. Dennoch sind Kandidaten nicht in der Lage, ihre „Entscheidungsfähigkeit“ oder das „Verständnis von Anderen“ zu belegen. Daher muss das Projekt-Konsortium einen Weg finden, solche Kompetenzen tatsächlich erfassen zu können und damit Kompetenzen zu messen, die nicht direkt messbar sind, sondern nur indirekt ausgedrückt werden.

<sup>5</sup> Krajncan, M.; Bajzeli, B.; Tigu, G. et.al. (ed..) (2015): European Research Report. Bukarest. 2015.



Auf den ersten Blick ist das Verständnis von Markt-Charakteristika nichts anderes als das Ergebnis eines elementaren Wirtschaftsverständnisses und der Marktaktivitäten selbst. Dies wird als umfangreiches Fachwissen verstanden und ist dadurch recht einfach zu messen. Dennoch müssen die Teilnehmenden auch nachweisen, dass sie tatsächlich in der Lage sind die Gefühle einer anderen Person zu verstehen (sie müssen neben ihren Kunden auch mit anderen Anspruchsgruppen umgehen können).

Da dies die Basis für soziale Kompetenz und soziales Verhalten ist, sollte die kognitive Empathie des zukünftigen Unternehmensnachfolgers gemessen werden. Voraussetzung in den Augen des Gegenübers zu „lesen“ ist die Fähigkeit seine eigenen Gefühle begreifen zu können. Dies ist das Ergebnis dessen, dass der Kandidat in der Lage ist, die Gefühle eines anderen zu erspüren. Auf diese Weise ist der Kandidat somit tatsächlich in der Lage, andere Gefühle wahrhaftig zu verstehen. Aus dem Grund ist ein solcher Test bspw. Bestandteil im BBI, um genau zu sein im BBI Tool 3.

Die Fähigkeit zum Verständnis von Markt-Bedingungen und den Bedürfnissen von Anspruchsgruppen sind zwei der wichtigsten Kompetenzen, die ein Nachfolger besitzen sollte. Diese Kompetenzen lassen sich nur dann messen, wenn ein entsprechendes Persönlichkeits-Bewertungs-Instrument entwickelt wird, das die Basis für die Kompetenzerfassung darstellt. Kompetenzen sind immer mit der Persönlichkeit eines Menschen verbunden; gleichzeitig beeinflusst das persönliche Verhalten auch die Kompetenzen. Es handelt sich daher um ein selbstbestimmendes System, welches sich selbst bedingt und voneinander abhängig ist.

Es existieren verschiedene Forschungsmethoden und empirische Ergebnisse, die einen solchen Ansatz abdecken. Das Projekt-Konsortium ist sich jedoch einig, dass nur eine Kombination aus verschiedenen Tests die besten Ergebnisse mit der höchsten Qualität liefern kann. Aus dem Grund entschied sich das interdisziplinäre Team für verschiedene Frageformate, um einerseits vorsätzlichem Antwortverhalten vorzubeugen, wie auch vermeintlich sozial erwünschtem Antwortverhalten Einhalt zu gebieten.

Am Schluss ist wichtig, Einblicke in die Persönlichkeitsmerkmale potentieller Nachfolger zu erlangen, da diese wiederum auf das Kompetenzprofil schließen lassen, wobei dieses Profil gleichsam auf die Persönlichkeitsstrukturen rückschließen lässt. Durch die Anwendung verschiedener Frageformate versetzt sich das Team in die Lage, einen möglichen Königsweg zur Kompetenzmessung bei Unternehmensnachfolgern gefunden zu haben.

Die gesamten Ergebnisse der European Survey können auch in dem entsprechenden Bericht nachempfunden werden, der auf der Best Boss Website zur Verfügung steht (siehe auch Kapitel 8 Weiterführende Literatur).





## 4. BBI Tool Box – Was ist das?

Das Best Boss Bewertungsverfahren und –Instrumentarium, das sogenannte Best Boss Inventory (BBI), ist direkt von den Ergebnissen der European Survey abgeleitet. Es baut ebenso auf das Allgemeinwissen und die Erfahrung der verschiedenen Projekt-Partner auf. Zunächst wurde ein Entwurf eines Online-Fragebogens erstellt, um ein umfangreiches und vor allem nutzbares Instrument zu entwickeln, das auch in der Praxis angewandt werden kann.

Das BBI besteht aus vier Tests, die miteinander korrelieren. Es wurde zum einen durch das Projekt-Konsortium, wie auch 155 Pilot-Versuche validiert. Zum anderen validierten auch relevante Anspruchsgruppen, Repräsentanten der Zielgruppe und externe Experten das Instrument.

Die Pilot-Durchführung des Bewertungsverfahrens erfolgte in vier europäischen Ländern (Belgien, Deutschland, Großbritannien und Rumänien), sodass es in mehr als 60 Unternehmen angewandt werden konnte. Die Rückmeldungen der Nutzer und der Partner selbst konnten schließlich das Instrument finalisieren und abrunden.

Die BBI Tools 1 und 2 sind empirische Instrumente zur Bestimmung verschiedener Persönlichkeitsmerkmale. Aus einer umfangreichen Liste von Aussagen und Fragen gewinnen die beiden ersten Instrumente des BBI zunächst vielfältige Persönlichkeits- und Verhaltensmerkmale. In einem zweiten Schritt werden diese mit den aus der European Survey herausgefilterten Schlüssel-Erfolgsfaktoren verglichen, die für KMU im Tourismus unerlässlich sind. Diese Instrumente basieren auf der Erkenntnis, dass Präferenzen für Unternehmensnachfolger direkt aus den Verhaltensmerkmalen aktueller Unternehmensführer gefolgert werden können. Der Vergleich dieser Charakteristika ist das Ergebnis von empirisch bestimmten Informationsklassen im Hinblick auf erfolgreiche Führungs-Fähigkeiten und –Kompetenzen. Generell bewerten die BBI Tools 1 und 2 die zukünftigen Unternehmensleiter hinsichtlich bestimmter Persönlichkeitstypen, wobei persönliche Verhaltensweisen wie Extro- oder Introversion mit grundlegenden psychischen Funktionen gepaart werden. Insgesamt werden 64 Aussagen innerhalb dieser 8 Faktoren im BBI Tool 1 korreliert, wohingegen das BBI Tool 2 80 Aussagen in 8 Faktoren korreliert.

Die Messung von kognitiver Empathie ist im Fokus des dritten BBI Tools. In diesem Test wird der Kandidat mit 36 biometrischen Fotos der Augenpartie konfrontiert und muss zwischen vier Auswahlmöglichkeiten das passende Wort zur Beschreibung des Augenausdrucks wählen. Somit müssen die Kandidaten bewerten, was die Person auf dem Bild fühlen oder denken mag.



Dieser Test wurde ausgewählt, um festzustellen, ob sich der potentielle Nachfolger in eine andere Person hineinversetzen und damit den Gemütszustand des anderen verstehen kann. Dies soll Aufschluss darüber geben, ob der Nachfolger in der Lage ist den eigenen mentalen Zustand und auch den einer anderen Person zu beurteilen; immerhin ist diese Fähigkeit im täglichen Geschäft wichtig, um sich das Verhalten anderer zu erklären oder sogar vorherzubestimmen.

Aufbauend auf namhaften Vor-Studien (Freiburger Persönlichkeits-Inventar) besteht das BBI Tool 4 aus 10 Verhaltenseigenschaften die in Forschung und angewandter Diagnostik von höchster Wichtigkeit sind. Ziel ist es, ein bestmöglich anwendbares, pragmatisches Konstrukt im Testaufbau zu entwickeln. Mit den 2 Persönlichkeitsausprägungen „Extraversion“ und „Emotionale Destabilität“, vergleichbar mit den Auffassungen von Hans Jürgen Eysenck, wurde das BBI Tool 4 komplettiert. Alle der resultierenden 138 Fragen sind mit „Wahr“ oder „Falsch“ zu beantworten.

Die FHM hat dieses Instrument in abgewandelten Varianten bereits des Öfteren verwendet. Die Skala bewies dabei stets ihre Funktionalität und die Richtigkeit der Messungen. Ihre Validität und Reliabilität sind ebenfalls hinreichend bewiesen. Heute besteht sie aus 148 standardisierten Items, die in diesen 12 Faktor-Kategorien korreliert sind (10x12+2x14, 11 Redundanzen). Bei vergleichender Betrachtung des Fragebogens im „Best Boss Pre-Inventory“ (European Survey) nutzte das Projekt-Konsortium eben jene 20 Faktoren mit 92 Items im Rahmen eines faktorenanalytischen Modells.

Abbildung 4: "Startseite des BBI"

Schlussendlich wurde das BBI hinsichtlich seiner Funktionalität als auch Validität im Pilot-Projekt getestet. Nach einigen Anpassungen ist das Instrument auch in allen Partnersprachen verfügbar; jeder Partner kann daher seine eigene Sprache wählen und erhält weiterhin individuelle Zugänge zum Test. Dies garantiert auch die Datensicherheit und den Schutz der Privatsphäre der Kandidaten, wobei es auch gleichzeitig die individuelle Auswertung der Testergebnisse erlaubt.

Startseite Test starten/fortsetzen Auswertung ansehen FAQ Impressum Administrator

**Login**

TAN:

PIN:

**Herzlich Willkommen!**

Sie befinden sich auf der Startseite des BBI. Vor Bearbeitungsbeginn der Tests wird empfohlen sich die folgenden **wichtigen Hinweise** sorgfältig durchzulesen.

**Wichtige Hinweise**

Bitte geben Sie zum Login die übersendete PIN und TAN ein. Mit einem Klick auf "Test starten/fortsetzen" wird die Datenerhebung aufgerufen.

Hierbei handelt es sich zunächst um die Erhebung einiger persönlicher Daten, die vollständig anonym gespeichert werden. Für weitere Informationen sei auf den Menüpunkt **FAQ** (Frequently Asked Questions) verwiesen, den Sie oben in der Navigation finden. Danach folgt die Durchführung der Erhebung von Verhaltens- und Tätigkeitspräferenzen.

Sie finden **im oberen Bereich jeder neuen Seite** Anweisungen, wie der jeweilige Test durchzuführen ist. Sie werden automatisch während der Durchführung informiert, wenn Sie den jeweiligen Test unvollständig bearbeitet haben.

**Für die Bearbeitung aller Tests stehen Ihnen 2 Stunden zur Verfügung.** Ihre verbleibende Restzeit können Sie in der linken oberen Ecke über **den Timer** einsehen. Bitte beachten Sie, dass nur eine vollständige Bearbeitung aller Tests zur Auswertung führt. **Sollten Sie innerhalb der 2 Stunden nicht alle Tests bearbeitet haben, kann die Auswertung Ihres Datensatzes leider nicht erfolgen.**

Bitte schließen Sie, während Sie die Erhebung von Verhaltens- und Tätigkeitspräferenzen durchführen, nach Möglichkeit nicht Ihren Browser (Mozilla Firefox, Internet Explorer, ...) Sollten Sie Ihren Browser während der Bearbeitung der Tests schließen, können Sie die Bearbeitung der Tests mit Hilfe des Menüpunkts "Test starten/fortsetzen" fortsetzen. Für weitere Informationen sei wiederum auf den Menüpunkt **FAQ** verwiesen.



## 5. Herausforderungen und Empfehlungen

Im nun folgenden Kapitel werden die Herausforderungen und Empfehlungen im Hinblick auf die Unternehmensnachfolge in KMU im Tourismus-Sektor dargestellt. Diese sind in Form von Key-Notes verschiedener Partner (Bulgarien, Deutschland, Großbritannien, Rumänien und Slowenien), in denen sie die landestypische Situation der Unternehmensnachfolge individuell darlegen und darauf aufbauend erste Empfehlungen geben.

### 5.1 DEUTSCHLAND

#### HERAUSFORDERUNGEN

In einer Studie der Industrie- und Handelskammern (IHK) wurden 3,7 Millionen KMU befragt, wie sie ihre Unternehmensnachfolge planen. 16% planen dabei ihre Unternehmensübergabe bis 2017, wovon wiederum 9% der Unternehmen an Familienangehörige übergeben werden und 7% von externen Kandidaten übernommen werden. 35% der Befragten haben bisher keine Pläne für die Nachfolge, aber nehmen sich zumindest vor sich später damit zu beschäftigen. Überraschenderweise hat knapp die Hälfte (49%) der Befragten keine Pläne für ihre Nachfolge.<sup>6</sup>

Dies kann natürlich verschiedene Gründe haben, zum einen gibt es bisher einfach noch keine Notwendigkeit die Nachfolge zu klären, zum anderen sind die Unternehmen nicht in Eile ihre Unternehmen zu übergeben. Dennoch wird der Gedanke an die frühzeitige Entwicklung eines Nachfolge-Plans weithin offensichtlich unterschätzt.

Damit Unternehmerinnen und Unternehmer frühzeitig für das Thema Unternehmensnachfolge sensibilisiert werden, hat das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) bereits im Jahr 2000 die "nexxt"-Initiative Unternehmensnachfolge gestartet<sup>7</sup>. Diese wird als Portal zwischen Unternehmensübergebern und Unternehmensnachfolgern organisiert. Bisher wird sie jedoch ausschließlich von bestehenden und damit aktuellen Unternehmensnachfolgern frequentiert.

---

*Mehr als 70% der KMU denen eine Unternehmensnachfolge in den nächsten 5 Jahren ins Haus steht sind nicht genügend für den „Notfall“ gerüstet.*

---

<sup>6</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.J.): Unternehmensnachfolge sichern. Berlin. Online available: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html>.

<sup>7</sup> Cf. Deutsche Unternehmerbörse dub.de GmbH (ed.) (2016): Deutsche Unternehmerbörse. Das Portal für Unternehmer, Gründer und Investoren. Hamburg. Online available: <https://www.dub.de/>.





## EMPFEHLUNGEN

1. Hochschulinstitutionen bilden und trainieren bereits zukünftige High-Potentials und geben ihr Bestes um Studierende mit dem nötigen Führungswissen auszustatten und damit eine erfolgreiche Unternehmenskarriere bestreiten können. Die Forschungsergebnisse aus Best Boss müssen dadurch auch in den Hochschulen genutzt und in regulären Lehrveranstaltungen angewandt werden, um einen Transfer zu gewährleisten und damit einen nachhaltigen Bildungseffekt zu erzielen.
2. Die erste Aufgabe für politische Entscheidungsträger ist die Verantwortung das Projekt tatsächlich zu unterstützen und im Rahmen einer Multiplikator-Funktion innerhalb der Komitees zu agieren. Dies wirkt umso mehr effektiv, wenn die Entscheidungsträger das Tool selbst verwenden und damit lokalen Unternehmen die Implementierung des BBI erleichtern. Dafür werden auch entsprechende Rahmenbedingungen benötigt.
3. Mehr als 70% der KMU denen eine Unternehmensnachfolge in den nächsten 5 Jahren ins Haus steht sind nicht genügend für den „Notfall“ gerüstet. Nur eine systematisch aufgebaute, mittel- und langfristig angelegte Nachfolgeregelung erschließt Potentiale für Wirtschaftswachstum, das dann auch viel effektiver gefördert werden kann (u.a. auch mit öffentlichen Mitteln). KMUs sind sehr individuell aufgestellt und präsentieren sich als stark heterogene Gebilde. Auch Misserfolge in der Unternehmensnachfolge haben direkte Effekte auf die Wirtschaft und insbesondere den Arbeitsmarkt: „Jede Nachfolge, die misslingt, hat nicht nur unmittelbare Konsequenzen für das Unternehmen selbst, sondern auch für das Wirtschaftsleben insgesamt. Vom Gelingen der Unternehmensnachfolge hängen pro Jahr durchschnittlich 400.000 Arbeitsplätze ab“<sup>8</sup>. Zur Risikominimierung bedarf es daher bspw. eines Pools an Kandidaten zur Unternehmensnachfolge für ein Unternehmen.

Ein aktueller Kandidatenpool kann jedoch sehr zufällig entstehen und ggf. keine echte Auswahl bieten; ein repräsentativer Kandidatenpool ist erforderlich, um den Nachfolgeprozess erfolgreich gestalten zu können. Außerdem sollte ein Kandidatenpool durch mehrere Akteure (auch der Bundes- und Landesministerien, Kammern, Verbände, aber auch Hochschulen und privatwirtschaftliche Akteure) generiert und langfristig entwickelt werden.

---

<sup>8</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (Juli 2015): Mittelstandsbeauftragte Gleicke: Das Lebenswerk in gute Hände legen. Online verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/DE/Presse/pressemitteilungen,did=717964.html>.



Das übersteigt oft die finanziellen, zeitlichen und wissenschaftlichen Ressourcen von KMU, da die Nachfolgeregelung zusätzlich noch neben dem Tagesgeschäft gemeistert werden muss.

Durch die erfolgreiche Nachfolgeregelung von KMU wird auch ein Beitrag zur AG-Attraktivität von KMU geleistet, um auch bei der Personalrekrutierung für das Unternehmen Stabilität, Flexibilität und interessante Aufgaben für Arbeitnehmer der Generationen Y und Z zu signalisieren.

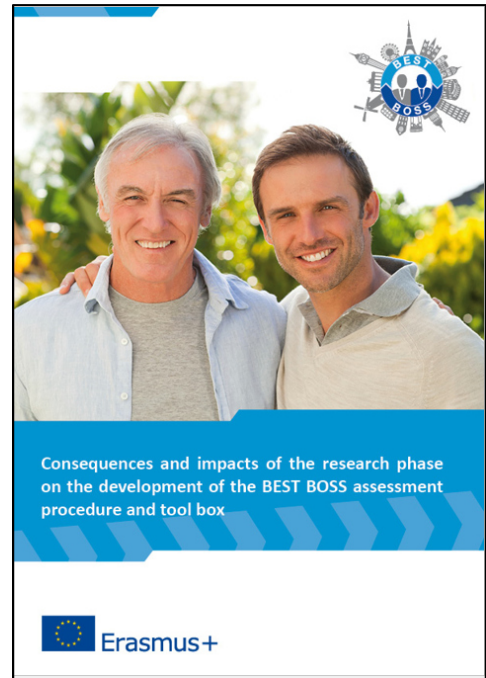
4. Die Politik sollte den Nachfolgeprozess als einen (in seiner Bedeutung zunehmenden) Teil regionaler Wirtschaftsförderung verstehen und anpassungsfähige öffentlich-rechtliche Arbeitsstrukturen schaffen, um die bereits bestehenden Aktivitäten aller Akteure weiterhin effektiver zu bündeln. Hierbei geht es um die Schaffung und Pflege einer regional aufgestellten Datenbank und eines regionalen KMU-Nachfolgepanels. Die Frage besteht, welche Unternehmen in einer Region hinsichtlich der Nachfolgeregelung sog. „Leuchttürme“ sind. Die Verknüpfung einer entstehenden Plattform muss auch mit EU-Plattformen erfolgen, um ggf. Globalisierungsprozesse von regional ansässigen KMU zu unterstützen.

Analog zum Mittelstandspanel der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) 2014 kann durch politische Entscheidungsträger eine jeweils auf die Bundesländer bezogene „regionale Version“ erarbeitet werden. Ziel ist die Verknüpfung wachstumspolitischer Ziele mit Zielen der Wirtschaftsförderung eines Bundeslandes und seiner Wirtschaftsregionen zielgerichtet mit dem Instrument „Nachfolgeregelung“. Dies stellte damit einen institutionellen Ansatz zur Verknüpfung beider Sektoren (Wissenschaft und Wirtschaft) dar, bei dem alle Faktoren miteinander verbunden werden.

5. Das BBI deckt sowohl Stärken als auch Schwächen von Kandidaten auf, unterstützt sie jedoch in der weiteren Entwicklung nicht mehr. Hier entsteht ein Ansatz für ein weiterführendes Projekt, in dem die Kandidaten optimal für die zu besetzende Position ausgebildet werden. Denkbar ist hier einerseits ein neues Projekt oder selbst ein eigenständiges Studienangebot. Angegliedert kann dies wiederum an die im aktuellen Projekt Best Boss beschäftigten Universitäten, Fachhochschulen und anderen Bildungsträger werden. Hier ist dann über ein einheitliches Curriculum nachzudenken und bietet damit die optimale Anknüpfung an das abgeschlossene Projekt Best Boss. Auf diese Weise kann der Bewerber kontinuierlich begleitet und für die Unternehmensnachfolge vorbereitet werden. Der Studiengang ist dann optimal auf die Vermittlung von Führungs- und Handlungskompetenz ausgelegt.



6. Alternativ dazu ließe sich auch ein Weiterbildungsangebot oder ein Training für potentielle Nachfolger entwickeln. Hier sollte ein einheitliches Curriculum bspw. für ein 3-tägiges Seminar entstehen, in dem die Kandidaten individuell auf die Herausforderungen der Unternehmensnachfolge ausgebildet werden. Unterstützung und Ausgangsbasis bildet hierfür der abgeschlossene Test des BBI. Nach Filterung der Stärken und Schwächen kann das Seminar entsprechend genutzt werden, die Schwächen mithilfe der Stärken zu minimieren und für die Position auszuloten. Damit kann auch der Fragebogen und das Frageformat des BBI noch einmal angepasst werden, um einen Vorher-Nachher-Vergleich zu ermöglichen.



7. Denkbar und möglich wäre in den Debatten auch eine Befragung von Studierenden an Hochschulen auf regionaler, landesweiter und bei Bedarf auch europäischer Ebene. Die Hauptfrage, um den Bedarf an Unternehmensnachfolgern nachhaltig zu steigern, ist die Attraktivität der Unternehmensnachfolge selbst. Wie attraktiv stellt sich bspw. der Kauf eines Unternehmens gegenüber einer eigenen Gründung dar? Die Befragung sollte durch die jeweiligen Bildungsministerien erfolgen und folgende Hauptfragen beantworten:

- Wird von Studierenden die Neugründung stärker bevorzugt?
- Inwiefern sind KMU's als Arbeitgeber für die Generation Y bzw. Z attraktiv?
- Wer möchte Verantwortung als Unternehmer tragen?
- Was macht eine Nachfolge attraktiv?

8. Weiteres Gedankenpotential liegt in der thematischen Spezialisierung des BBI. Im ersten Schritt wurde dieses ausschließlich für den Tourismus-Sektor entwickelt. Es sind jedoch auch andere Branchen von der gleichen Situation betroffen und auf der Suche nach einer Vereinfachung der Unternehmensnachfolge. Das BBI kann daher auch so modifiziert werden, dass es auch für andere Branchen zugänglich wird. Ein Universal-Instrument entstünde, bei dem jedoch die Gefahr der Generalisierung besteht. Empfehlenswert ist es daher, das BBI für einzelne Wirtschaftssektoren individuell anzupassen und anwendbar zu gestalten.



9. Ein weiterer Aspekt darf bei all den Betrachtungen jedoch nicht außer Acht gelassen werden: Auch im Tourismus besteht oft die umgekehrte Situation, dass es schlichtweg keine Nachfrage zur Unternehmensnachfolge gibt. Damit einher geht des Öfteren die Unternehmensaufgabe aufgrund mangelnder Übernahmemöglichkeiten. „Drei Fünftel der Unternehmen blieben in Familienhand, je ein Fünftel wird von externen bzw. bisherigen Mitarbeitern fortgeführt. Doch über ein Drittel der Unternehmer haben Probleme, einen geeigneten Nachfolger zu finden. Der demografische Wandel und der drohende Mangel an Fachkräften werden die Problematik noch verstärken. Die unternehmerische Selbständigkeit muss daher eine attraktive Perspektive für qualifizierte Personen bieten“<sup>9</sup>.

In diesem Zusammenhang bestehen jedoch auch neue Chancen zur Unternehmenserweiterung durch Fusionierung, bspw. im Bereich des Handwerks. Kleinstunternehmen, die für Nachfolger unattraktiv erscheinen, werden anders bewertet, wenn sie im Verbund bestehen können. Verschiedene Unternehmen könnten also fusionieren und ergeben damit eine neue Unternehmensstruktur. Die bestehenden Mitarbeiter der verschiedenen Unternehmen können dann erneut als potentielle Unternehmensnachfolger in Frage kommen, das gewachsene Unternehmen zu führen. Das BBI kann hier erneut unterstützen, die Situation ist jedoch eine andere als bei einer klassischen Unternehmensnachfolge ohne grundsätzliche Neu-Errichtung oder Umstrukturierung der bestehenden Merkmale. Hier besteht daher ebenfalls ein neuer Anknüpfungspunkt für weiterführende Studien.

---

<sup>9</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (o.J.): Unternehmensnachfolge sichern. Berlin. Online verfügbar unter: <http://www.bmwi.de/DE/Themen/Mittelstand/Gruendungen-und-Unternehmensnachfolge/unternehmensnachfolge-sichern.html>.



## 5.2 BULGARIEN

### HERAUSFORDERUNGEN

1. Tourismus-Unternehmen sind sich oft nicht der existierenden Arbeits- und Trainings-Programme bewusst, die wiederum auch nicht immer auf deren Bedürfnisse abgestimmt sind.
2. Familienunternehmen im Tourismus nutzen für ihre Geschäfte vorwiegend lokale Anbieter, wodurch sie zum Wirtschaftswachstum und auch dem Wohlstand der lokalen Regionen beitragen, in denen sie tätig sind. Die Beherbergungsindustrie beschäftigt im Vergleich zu anderen Tourismus-Sektoren zum Großteil junge Mitarbeiter und zu einem signifikant höheren Maß auch Teilzeit-, Saison- und Gelegenheitskräfte. Dies hat ein erhöhtes Risiko von wiederholten Arbeitskosten zur Folge, die aufgrund des andauernden Beschaffungsprozesses und wichtigen zusätzlichen Trainings anfallen.
3. Die Sorgen, Ängste und Nöte der Mitarbeiter hängen von der wachsenden Unsicherheit der Arbeitsplätze ab. Dies kann das Ergebnis schneller und häufiger Eigentümerwechsel sein, die sich primär nur an kurzzeitigen Leistungsversprechen orientieren.

---

*“Familien-  
Unternehmen im  
Tourismus tragen  
wesentlich zum  
Wirtschaftswachstum  
und dem Wohlstand  
ihrer lokalen  
Regionen bei”*

---

### EMPFEHLUNGEN AN DIE POLITIK

1. Anregung direkter Verknüpfungen zwischen kleinen touristischen Unternehmen und Weiterbildungsinstitutionen, die sie konstant zu aktuellen Best-Practice-Beispielen im Geschäftsalltag informieren. Dazu sollten die Bedingungen für die Implementierung von In-House-Trainings geschaffen werden, um auch die Zahl der Auszubildenden zu erhöhen.
2. So kann auch der kontinuierliche Dialog zwischen Arbeitgebern, Weiterbildungsinstituten, Arbeitssuchenden und nationalen bzw. regionalen Behörden angeregt werden, um die Effektivität von Maßnahmen und Programmen für Beschäftigung und Trainings zu verbessern. Außerdem sollte der Austausch zu Best Practice Beispielen im Hinblick darauf angeregt werden, wie Weiterbildungsinstitute eine bestmögliche Umgebung für Familien-Unternehmen anbieten können, um in die Ausbildung zu investieren.



3. Spezifisch ausgerichtete Weiter- oder Ausbildungen im Bereich der Familienunternehmen sollte in der Planung der Leitungsstrukturen, Eigentümerstrategien und Innovationsstrategien berücksichtigt werden, da dies zum langfristigen Erfolg führen kann (insbesondere in der Unternehmensnachfolge);
4. Behörden sollten die unternehmerische Bildung und spezifisches Management-Training mit besonderem Fokus auf Familien-Unternehmen stärken;
5. Der Tourismus bietet Einstiegsmöglichkeiten für Arbeitnehmer, die dem Arbeitsmarkt zum ersten Mal zur Verfügung stehen oder Schwierigkeiten in anderen Sektoren haben. Daher spielt die Tourismus-Industrie vor allem für Zielgruppen wie Geringqualifizierte, ethnische Minderheiten, Migranten, arbeitssuchende Jugendliche, Langzeitarbeitslose oder auch Frauen mit Kindern, die nur in Teilzeit beschäftigt werden, eine große Rolle. Diese Arbeitsplätze bedeuten auch ein Zusatzeinkommen für Rentner und Andere auf der Suche nach einem Arbeitsplatzwechsel. Die Behörden sollten hier günstigere Bedingungen für Investitionen in Humankapital schaffen, wie bspw. Steuervergünstigungen, Vereinfachung der Berichterstattung in Projekten die mit der Beschäftigung von Arbeitslosen zu tun haben oder Fördermittel für die Entwicklung, etc.;
6. Die meisten der Familienunternehmen sind stark in ihrer jeweiligen Region verankert und schaffen dort Arbeitsplätze in ländlichen und weniger nachgefragten Gegenden. So leisten sie ihren Beitrag zum Kampf gegen den fortschreitenden Alterungsprozess und die Abwanderung der Gesellschaft, von denen zahlreiche Gebiete in der EU betroffen sind. Kommunen und Bezirksregierungen sollten die nötige Infrastruktur bereitstellen, um Wettbewerbsfähigkeit, Entwicklung, Wachstum und Nachhaltigkeit solcher Unternehmen zu sichern (insbesondere von Kleinstbetrieben und Start-Ups). Dies soll die branchenübergreifende wie auch grenzüberschreitende Zusammenarbeit fördern und gleichzeitig deren Wachstum und Globalisierung unterstützen;
7. Auch auf nationaler, grenzüberschreitender und vor allem EU-Ebene muss der Austausch von Informationen, Know-How und Best Practice Beispielen angeregt werden.





### EMPFEHLUNGEN AN FAMILIENUNTERNEHMEN / REPRÄSENTANTEN DER ARBEITGEBERVERBÄNDE

1. Unternehmer sollten angehalten werden, die Wichtigkeit des sozialen Dialogs in diesem Sektor noch stärker zu betonen, Trainings-Programme und die Entwicklung der eigenen Fähigkeiten auszuweiten, Nachhaltigkeit zu fördern, Arbeitsbedingungen zu verbessern (dies meint auch die Arbeitszeit und Gehälter) und Maßnahmen im Sinne der KMU und der Jugend-Beschäftigung zu treffen;
2. Durch die Anerkennung der innovativen Leistungen von Familienunternehmen im Bereich öffentlich-privater Partnerschaften sollte auch deren Zusammenarbeit mit Forschungseinrichtungen gestärkt werden;
3. EU-geförderte Trainings-Modelle für kleine Unternehmen und Geschäftsführer, die es auch Familienunternehmen erlauben ihre Unternehmen auf die sich rapide ändernden Geschäftsbedingungen anzupassen, die durch die globale Wirtschaftsintegration zustande kommen. Sie müssen sich ebenso an das Auftauchen neuer Technologien anpassen und auch auf eine ökologische Arbeitsweise fokussieren;
4. Verstärkung einer Gleichberechtigungskultur für Männer und Frauen, um auch weibliche Führungskräfte in Familienunternehmen zu fördern;
5. Unterstützung des „Europäischen Netzwerks für Botschafterinnen des Unternehmertums“ (European Network of Female Entrepreneurship Ambassadors) und des „Europäischen Netzwerks der Mentoren für weibliches Unternehmertum“ (European Network of Mentors for Women Entrepreneurs), um deren Profile zu stärken.

### EMPFEHLUNGEN FÜR AUS- UND WEITERBILDUNGSINSTITUTIONEN

1. Die Errichtung eines Punkte-Transfer-Systems in Weiterbildungsangeboten ist eine Antwort auf die Notwendigkeiten in der Tourismus-Industrie. So ergibt sich die Möglichkeit der Inkludierung in das duale System für die Anerkennung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen, die am Arbeitsplatz gebraucht werden;
2. Eine erweiterte, kontinuierliche Umsetzung Europäischer / Nationaler Mobilitäts-Programme für Studierende und Arbeitnehmer ist wünschens- und empfehlenswert. „Europäer machen fast ein Viertel aller internationalen Studierenden-Mobilitäten in Europa aus. Die Zahl internationaler Studierender in Europa stieg von 2000 zu 2010 um 114%. Mobilität innerhalb der Eurozone erlebte ebenfalls einen starken Anstieg in 2014 als die EU das neue Programm einführte (jetzt Erasmus+)“<sup>10</sup>;

---

<sup>10</sup> ICEF GmbH (2014): Summing up international student mobility in 2014. Bonn. Online available: <http://monitor.icef.com/2014/02/summing-up-international-student-mobility-in-2014/>.



3. Entwicklung flexibler Ausbildungs- und Trainings-Programme wie auch Leitfäden oder Anleitungen für Unternehmertum, Marketing und Management für die Akquise von organisatorischen Fähigkeiten der korrekten Betriebsführung, des Verständnisses des Geschäftsmodells, der Steuerung und Kontrolle der Unternehmensentwicklung wie auch der Marktkompetenzen (zur Erinnerung: die wichtigsten Markt-Kompetenzen nach dem European Survey sind das Verständnis der Markt-Charakteristika, das Verständnis externer Anspruchsgruppen und das Erkunden von Markt-Chancen);
4. Anregung spezifischer Bildungsangebote für Unternehmertum und Unternehmenskultur, wie auch Familienunternehmen. Der Unternehmensleiter sollte in der Lage sein sich auf jeden Mitarbeiter jederzeit verlassen zu können, um in dieser wettbewerbsstarken Umgebung überleben zu können. Die Akquise von Führungskompetenzen, wie bspw. die Offenheit gegenüber neuen Ideen und der Fähigkeit Risiken zu bewerten, notwendige Veränderungen umzusetzen oder Konflikte zwischen Mitarbeitern mit ihnen zu lösen, sind enorm wichtig;
5. Innerhalb der Trainings-Programme sollten sowohl mehr praktische Bildungsbestandteile vorgesehen, wie auch berufsbezogene Kompetenzen vermittelt werden. Dazu sind flexible Formen der Bildung am Arbeitsplatz erforderlich, die die Möglichkeit einer besseren Spezialisierung während des Lern- und Lehrprozesses erlauben;
6. Die Trainings-Programme sollten regelmäßig erneuert werden, um neue Trends in der Entwicklung des Tourismus aufzugreifen;
7. Die Verbindung zwischen Bildung und Unternehmen sollte gestärkt werden, um adäquate Angebote für die Bedürfnisse des Arbeitsmarkts zu erhalten.





## 5.3 SLOWENIEN

### HERAUSFORDERUNGEN

1. Unternehmenseigentümer empfinden den existierenden Führungsstil und die bestehende Unternehmensleitung als den einzig richtigen Weg, wodurch sie gleichzeitig Angst haben Änderungen umzusetzen.
2. Speziell in Familien-Unternehmen bedeuten Konflikte stets Hindernisse für eine weitere erfolgreiche Entwicklung oder Nachfolge, da die Wurzeln hier auch innerhalb verschiedener Generationen begründet sind<sup>11</sup>
3. Die Forschung zeigt, dass Unternehmer die Komplexität des Unternehmensnachfolge-Prozesses nicht begreifen und somit nicht einmal ansatzweise die Bedeutung der Nachfolge erfassen können – vor allem da doch die zeitliche Komponente eine extrem wichtige Rolle spielt<sup>12</sup>.

*„Unternehmer haben keine Vorstellung von der Komplexität des Unternehmens-Nachfolge-Prozesses-“*

### EMPFEHLUNGEN

1. Unternehmer müssen sich der nötigen Änderungen bewusst werden, um sich den aufkommenden Trends bewusst zu werden und so den Markt-Bedürfnissen entsprechen zu können. Best Practice-Beispiele sollten allgemein zugänglich gemacht werden und an konkreten Beispielen erörtert werden.
2. In Verbindung mit der schulischen Bildung sind außerschulische, spezifische Trainings wichtig, um aktuellen Trends folgen zu können. Die Industrie- und Handelskammern (IHK) sollten gemeinsam mit relevanten Ministerien einen entsprechenden Überblick zu aktuellen Entwicklungen in der Tourismus-Industrie bereithalten und Nachfolgern entsprechende Bildungsmöglichkeiten in diesen Bereichen ermöglichen.
3. Mit Unterstützung des BBI Tools sind Nachfolger in der Lage ihre eigenen Kompetenzen zu erfahren oder Defizite aufzuzeigen. Dies versetzt sie in die Lage im Sinne von Weiterbildungen und

<sup>11</sup> Novak, M. (2014) Succession opportunities in family business Pro-avto Novak, Erika Novak s.p.. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta

<sup>12</sup> Ahej, M. (2009). Succession planing in small and medium enterprises in Slovenia. Univerza v Mariboru: Ekonomsko poslovna fakulteta



Trainings zu agieren, welche von Bildungsinstitutionen angeboten oder aber von den IHK in Form von Kursen, Konferenzen oder Weiterbildungen offeriert werden.

4. Die Wichtigkeit des psychologischen Aspekts einer Unternehmensnachfolge, wie bspw. die Rolle historischer und kulturell bedingter Generationenbeziehungen, und andere verschiedene Charakteristika der beeinflussenden Unternehmensumwelt ist nicht zu unterschätzen.
5. Für die erfolgreiche Implementierung des Nachfolge-Prozesses ist sowohl organisatorische, als auch zeitliche Planung unerlässlich. Bildungsinstitute sollten hier eine wichtige Rolle spielen, wenn es um den Wissensaustausch geht. Hier bestehen auch Entwicklungsmöglichkeiten von außerschulischen Programmen oder Beratungsangeboten.

### 5.4 RUMÄNIEN

Die Entwicklungsgeschichte des KMU-Sektors ist kein isolierter Prozess. Sie ist in die ganzheitliche Entwicklung der Gesellschaft und Wirtschaft integriert. So bilden KMU das Rückgrat in der Etablierung von Wohlstand und Stabilität im Land. Mit dieser Situation vor Augen sollten Entscheidungsträger klare Regeln zur Identifizierung und Zusammenführung ökonomischer und sozialer Partner vorweisen, die die Entwicklung der KMU beeinflussen können.

Unter KMU werden vor allem (aber nicht ausschließlich) Hochschulinstitutionen, Beratungs- und Trainings-Unternehmen, Forschungsorganisationen, NGO's etc. verstanden. Damit sind also alle Organisationen gemeint, die die traditionelle Beziehung zwischen Unternehmen untereinander oder zwischen Unternehmen und öffentlichen Einrichtungen komplettieren.

### HERAUSFORDERUNGEN

1. Das Thema "Unternehmensnachfolge" kann in seiner Gestaltung und Erforschung sehr herausfordernd sein, wie das Best Boss Projekt bewies.
2. Es ist bemerkbar, dass noch immer eine Kluft zwischen KMU und Hochschuleinrichtungen, Universitäten oder anderen Forschungsinstitutionen besteht.
3. Eines der wichtigsten Themen, denen sich KMU gegenübersehen, ist die Entwicklung und Bindung von Talenten.

---

*"Es gibt noch immer eine große Kluft zwischen KMU und Universitäten."*

---



## EMPFEHLUNGEN

1. Entwicklung von speziellen Programmen oder Modulen mit Fokus auf Unternehmertum oder KMU-Management innerhalb der Hochschuleinrichtungen

Hochschulinstitutionen bündeln ein immenses intellektuelles Kapital das zum Austausch und Transfer zur Verfügung steht; von den Professoren zu Studierenden und allen anderen Lernenden, die an einer beruflichen und professionellen Entwicklung interessiert sind.

Hochschuleinrichtungen nehmen dabei eine entscheidende Rolle in der Bildung des Nachwuchses ein. Sie werden nicht nur mit Wissen ausgestattet, sondern ihre Einstellungen und Persönlichkeiten für eine dynamische Gesellschaft werden gebildet. Daher ist es unerlässlich für den KMU-Sektor, dass es spezielle akademische Programme gibt, die auf Spezifität und Herausforderungen der KMU ausgerichtet sind.

Das bedeutet, dass sich die Studierenden bereits mit Beginn ihres Studiums mit den Charakteristika der KMU vertraut machen, ihre Probleme verstehen, aber auch die Möglichkeiten des Unternehmertums oder der Arbeit in einem KMU begreifen.

2. Entwicklung von Forschungszentren innerhalb der Hochschulinstitutionen, die sich auf KMU spezialisieren oder aber eine Abteilung etablieren, die sich mit KMU befasst

Diese Forschungszentren, die innerhalb der Hochschullandschaft etabliert werden können, bringen Professoren, Doktoranden, Master- und Bachelorstudierende, wie auch andere Personal-Schichten zusammen, die sich mit verschiedenen Ansätzen und Interessen innerhalb der KMU-Sektoren auseinandersetzen.

Vor allem können solche Forschungszentren komplementär zu den akademischen Programmen praktische Ansätze aufgreifen, die für jene Studierenden relevant sein könnten, die sich selbst für Unternehmertum interessieren oder ein tiefergreifendes Verständnis zur Funktionalität dieser Unternehmensorganisationen erlangen wollen.

Die systematische Erforschung, verdoppelt durch eine internationale Komponente, validiert die Notwendigkeit und den Einfluss dieser Forschungsthemen für eine gesunde Entwicklung des KMU-Sektors.



### 3. Entwicklung institutioneller Rahmenbedingungen für den Transfer der Forschungsergebnisse von Hochschuleinrichtungen in den KMU-Sektor

Die politischen Entscheidungsträger müssen beachten, dass es zahlreiche Forschungen innerhalb der Hochschuleinrichtungen gibt, die in verschiedener Form durchgeführt werden. Es ist unerlässlich, dass die Forschungsergebnisse eben die Organisationen und Menschen erreichen, die diese wirklich brauchen. Vor allem KMU stellen Begünstigte dar, die von solch einem Know-How-Transfer profitieren werden.

Eine stärkere Verknüpfung miteinander wird eine Zusammenarbeit und einen Wissens-Austausch innerhalb der KMU festigen und so ein effektiveres Management dieser Organisationen mit sich bringen, dass ihnen wiederum eine höhere Überlebensquote aber auch eine kontinuierliche Entwicklungsquote garantiert.

### 4. Einbeziehung der Spezialisten von Hochschulinstitutionen in Kommissionen, Panels oder Teams die mit der Unternehmensleitung, Gestaltung und Implementierung beschäftigt sind

Viele Professoren sind Experten in ihrem jeweiligen Fachgebiet. Sie verfügen über umfangreiches Wissen über Unternehmen, Unternehmensumwelten, Beratung und Training. Solch ein Wissens-Schatz sollte ernsthaft in Erwägung gezogen werden, wenn Entscheidungsträger ihre Richtlinien im KMU-Sektor beginnen zu überdenken.

Die Wissenschafts-Spezialisten können für verschiedene Strukturen oder unabhängige Institutionen arbeiten und so viele verschiedene Arten von Analysen einbringen, Projektierungs-Strategien entwerfen oder Möglichkeiten evaluieren, um Brücken zwischen Institutionen und Organisationen zu bauen.

### 5. Etablierung von Förderpools oder Clustern in denen Hochschuleinrichtungen eine eindeutige Rolle einnehmen

Förderpools oder Cluster repräsentieren geografische Areale in denen sich KMU konzentrieren können und von ihren individuellen Möglichkeiten gemeinsam Gebrauch machen können. Innerhalb solcher organisationaler Strukturen können Hochschuleinrichtungen eine wichtige Rolle übernehmen, wenn es darum geht den KMU mit ihrer Erfahrung zur Seite zu stehen oder weitere Dienstleistungen anzubieten.



Die gemeinsame Zusammenarbeit in speziellen geografischen Gebieten (Industriegebiete, Technologiezentren, etc.) erlaubt es den KMU ihre Interaktionen zu verbessern; auch die Kommunikation untereinander profitiert von der Nähe. So können auch die Wertschöpfungsketten entsprechend gestaltet und optimiert werden; ebenso lassen sich die Verhandlungen mit den jeweiligen Anspruchsgruppen verbessern.

Auf diese Weise verstärkt sich auch der Pool potentieller Unternehmensnachfolger für KMU, da die Aktivitäten und Entwicklung verschiedener Unternehmen und deren internen Experten untereinander bekannt sind und dadurch einfach kontrolliert und evaluiert werden können.



#### 6. Förderung einer Lern- und Innovationskultur

Die Nachfolge in KMU ist ein Prozess, der von vielen Variablen abhängt. Einige der wichtigsten Einflussfaktoren resultieren aus der Europaweiten Befragung (European Survey), die im Rahmen des Best Boss Projekts durchgeführt wurde und sich mit den Kompetenzprofilen eines Unternehmensnachfolgers befasst. Es ist klar, dass viele dieser Kompetenzen erlernt und entwickelt werden können, sofern die KMU die Notwendigkeiten und Wichtigkeit fortschreitender Entwicklung ihres Humankapitals verstehen und sie die Unterstützung in Form von Investitionen in eigene Mitarbeiter gewähren.

#### 7. Förderquellen und die Zugangsmöglichkeiten zum KMU-Kapital sollten diversifiziert werden

Entscheidungsträger sollten darauf achten, welche eingeschränkten Möglichkeiten der KMU-Sektor hinsichtlich der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungspersonal hat.

Eine praktikable Lösung sollte den KMU angeboten werden, die die verschiedenen Förder-Modelle für Personalbeschaffung, -Auswahl, - Weiterbildung oder –Bindung hat. Dasselbe gilt für andere wichtige Probleme der KMU, wie bspw. den Mangel an Finanzierungsmöglichkeiten für Investitionen oder Mittel für Forschungs- und Entwicklung.



## 5.5 GROSSBRITANNIEN

### HERAUSFORDERUNGEN

Laut einer aktuellen Studie des „Network ROI“ ist sich ein Drittel der in KMU beschäftigten Briten sicher dass ihr Unternehmen den Monat nicht überleben würde, wenn dessen Gründer dieses kurzerhand verlassen würde.

Sean Elliot, Geschäftsführer von Network ROI, bestätigte: „Wir führten eine Befragung zur Unternehmenskontinuität und Unternehmensnachfolgeplanung durch, um ein besseres Verständnis der Auffassungen kleiner Unternehmen zu diesen Themen zu bekommen. Die Ergebnisse zeigten, dass die Unternehmensfortführung ein Thema ist, dass höhere Investitionen und vor allem Verständnis braucht, insbesondere innerhalb der KMU selbst.“

*Unternehmens-  
Nachfolge-Planung:  
Hälfte der  
britischen KMU  
würde scheitern,  
wenn der Gründer  
plötzlich geht.*

Dies wurde auch in einer Studie von Aviva 2011 deutlich, die bestätigte dass 50% der KMU keinen Plan für die Unternehmensfortführung oder überhaupt einen Notfallplan haben. Etwa 16% empfanden das Bestehen solcher Pläne auch als unnötig.

Continuity Central führte 2015 eine Studie durch, in der sie Berater zur Unternehmensfortführung befragte, wozu ein Notfallplan nötig ist und warum die Kontinuität der Unternehmen keine Priorität in den Unternehmen ist. 35,6 % der Briten beklagten fehlende Budgets, Förderungen und Ressourcen, während 16% angaben, dass die Führungsebene Schuld am mangelnden Einsatz ist.

Andere führten noch auf, dass die Herausforderungen aus dem Mangel an Geschäftsunterstützung, Personalschwierigkeiten und Zeitmangel resultierten. Auch die geringe Priorität im Vergleich zu anderen Ergebnissen sei schuld an der aktuellen Situation.

Die Situation hat dringenden Handlungsbedarf, wie:

- Intensive Sensibilisierungsaktivitäten und Lobbyarbeit zu diesem Problem
- Entwicklung innovativer Unternehmensnachfolge-Prozeduren (inkl. Assessment Tool)
- Förderung spezieller Trainings und Weiterbildungen für Führungskräfte und Eigentümer
- Proaktive Unterstützung und Anleitung für Unternehmen für ihre zeitliche und professionelle Unternehmensnachfolge-Planung<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> EC/DG Enterprise & Industry, 2009: Final Report of the Expert Group: Overview of Family-Business-Related Issues, S.25.



## EMPFEHLUNGEN

Die Empfehlungen Großbritanniens beziehen sich auf das Überleben der KMU. Die Empfehlungen werden daher aus einem weiteren Blickwinkel und einer anderen Herangehensweise gegeben. Im Folgenden sind Maßnahmen geschildert, die KMU am Leben halten. So sollen die Möglichkeiten gezeigt werden das Interesse an KMU zu erhöhen.

### 1. Managementkapazitäten

Subventionierte Beratungs- und Trainings-Leistungen: es gibt einen generellen Konsens dass die Wettbewerbsfähigkeit eines einzelnen KMU stark von der Qualität seines Eigentümers bzw. Managers abhängt. „Qualität“ ist in diesem Kontext stark verknüpft mit dem Humankapital des Einzelnen. Dies wiederum wird durch Schulbildung, Training und Erfahrungslernen beeinflusst.

Beobachtungen zeigen, dass die individuellen Bildungsvoraussetzungen von KMU-Managern denen der Manager großer Unternehmen unterlegen sind. Gleichzeitig sind auch die Möglichkeiten des Zugangs zu weiteren (Weiter-) Bildungsmöglichkeiten in KMU signifikant geringer als in Großunternehmen.

### 2. Informations-Netzwerke für KMU

Informationen sind der Schlüsselfaktor zum Wettbewerbsvorteil von KMU, was in Zukunft sogar noch zunehmen wird. In einigen Ländern stärkt die Regierung das E-Commerce (elektronischer Geschäftsverkehr) mit besonderem Fokus auf KMU.

### 3. Technologie

Die Initiativen und Angebote zur Technologie-Verbreitung kann durch die Anwendung von Best Practice Beispielen verbessert werden – unabhängig von der Ebene (Führungsebene oder operative Ebene). Es gib fünf Faktoren, die berücksichtigt werden sollten: Sicherung der Qualitätskontrolle; Fokus auf Kunden; Steigerung der Innovationskapazitäten der Unternehmen; Integration nationaler Innovationssysteme; Auf- und Ausbau von Evaluierungs- und Bewertungsverfahren.



## 4. Unternehmensumwelt

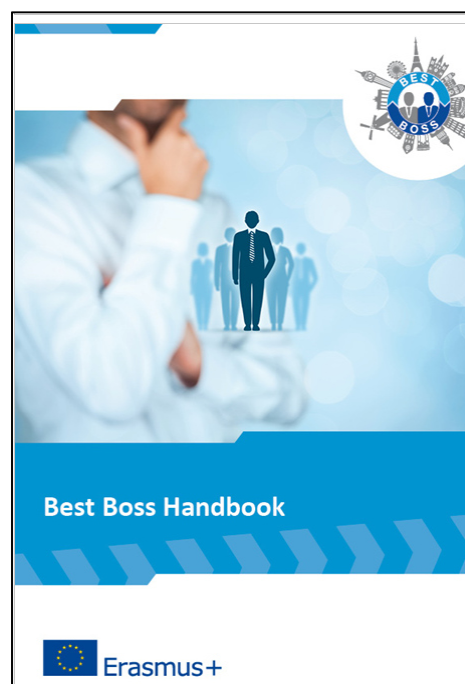
Das Rechtssystem sollte so konstruiert sein, dass es die kostensparendsten Mittel zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen durch die KMU versichert.

## 5. Finanzierung

- Rolle der Regierung in der Finanzierung von KMU: Die Regierung sollte die Einbeziehung von Privat-Kapital ergänzen und anregen. Dies beinhaltet auch die Weiterentwicklung der Fähigkeiten derer, die an dieser Aufgabe arbeiten.
- Kreditgarantiesysteme: In Großbritannien führte die Regierung ein System der Kreditbürgschaft ein, bei dem ein Prozentteil des Kredits vom Staat garantiert wird. Dies umfasst 70-85% bei einem Zinsaufschlag von 1,5%. So entsteht die Sicherheit, dass die finanziellen Ausfälle im Fall des Scheiterns nur ein Bruchteil der Risikosumme sind.

## 6. Marktzugänge

- Internationale Märkte: Die Regierung muss Regeln einführen, die sich auf die Vereinfachung der internationalen Marktzugänge für KMU fokussieren. Weiterhin haben die KMU auch einen Mangel an Zugängen zum Arbeitsmarkt, externen Märkten und Technologie.
- Öffentliches Beschaffungswesen: Regierungen selbst sind ein wichtiger Marktplatz für KMU, dennoch empfinden die KMU-Besitzer diese als schwierige Kunden. Diese Spannung reflektiert Differenzen in den Einstellungen und Kulturen. Aus Regierungs-Sicht haben KMU schlechte administrative Prozesse, wobei KMU die Regierung als langsam und bürokratisch ansehen.







## 6. Schlussfolgerungen – Allgemeine Empfehlungen

Durch die europaweite Befragung (European Survey), die Entwicklung und Pilot-Phase des BBI und die Key-Notes der verschiedenen Partner konnte das Best Boss Projekt die Hauptpunkte herausarbeiten, in denen Handlungsbedarf besteht, um eine erfolgreiche Unternehmensnachfolge-Planung in touristischen KMU zu gewährleisten. Diese Themen sind noch einmal im Folgenden zusammengestellt, gleichzeitig sind auch die Entscheidungsempfehlungen dazu aufgeführt.

### 6.1 Sensibilisierungsaktivitäten

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.

#### **Empfehlungen:**

1. Entwicklung einer Lern- und Innovationskultur. Wie der European Survey zeigte, sind die Kompetenzen des potenziellen Nachfolgers einer der wichtigsten Variablen im Prozess der Unternehmensnachfolge. Die Richtlinien, die die Unternehmensnachfolge im KMU-Bereich umfassen, sollten ein spezielles Kapitel zur kontinuierlichen Weiterbildung und Entwicklung ihres Humankapitals enthalten.
2. Entwicklung eines landesweiten Netzwerks potentieller oder interessierter Nachfolger: ein repräsentativer Pool von potentiellen Nachfolgern und Kandidaten muss etabliert und durch verschiedene Anspruchsgruppen (inklusive Ministerien, IHK, Verbänden, Hochschulinstitutionen wie auch privaten Unternehmen) entwickelt werden. Die Etablierung eines regionalen Förder-Pools oder Clusters, in denen KMU in Industrie-Gebieten zusammenarbeiten können, kann diesen Pool zur Akquise von potentiellen Nachfolgern für KMU fördern.
3. Politiker sollten den Prozess der Unternehmensnachfolge als Teil ihrer regionalen Wirtschaftsförderung verstehen.



Durch die Einführung von „KMU Unternehmensnachfolge-Panels“ beispielsweise können Beispiele der Unternehmensnachfolge gezeigt, analysiert und geteilt werden.

4. Unternehmenseigentümer müssen hinsichtlich der notwendigen Änderungen zur Einhaltung von Trends und als Antwort auf die Nachfrage des Markts sensibilisiert werden
5. Anregung des Austauschs von Informationen, Know-How und Best Practice Beispielen im Hinblick auf Unternehmensnachfolge auf nationaler / EU-Ebene. Die Etablierung durch die verschiedenen Projekt-Partner in nationalen und transnationalen Netzwerken, die sich mit der Thematik beschäftigen, ist ein erster Anfang.

### 6.2 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?

#### **Empfehlungen:**

1. Die Forschungsergebnisse aus Best Boss sollten mit anderen Hochschuleinrichtungen geteilt werden, um sie in die regulären Lehrveranstaltungen, Seminare oder den Unterricht zu integrieren. Fokus sollte auf den Hauptkompetenzen (Führungs-, Markt- und Organisationskompetenzen) gelegt werden, die durch den European Survey ans Licht gebracht wurden.
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.



3. Behörden sollten, in Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen und Weiterbildungsinstitutionen, unternehmerische Bildung und Management-Trainings mit Schwerpunkt auf Familienunternehmen bzw. KMU-Ansprüchen stärken und fördern, vor allem im Hinblick auf eine Unternehmensübertragung. Diese sollten Themen enthalten wie Eigentumsverhältnisse, Unternehmensnachfolge, Unternehmensleitung und die Wichtigkeit von Innovationen um Unternehmen weiterzuentwickeln.
4. Einrichtung von Forschungszentren innerhalb der Hochschuleinrichtungen, die sich auf KMU fokussieren – ergänzend zu den akademischen Programmen sollten diese praktische Ansätze für Spezialisten bereithalten oder auch für jene, die an weiterführenden, tiefgreifenden Informationen im Unternehmertum und zu den Funktionalitäten dieses Unternehmenstyps interessiert sind (umfasst auch den Ansatz der Unternehmensnachfolge).
5. Entwicklung eines institutionellen Rahmens zum Transfer der Forschungsergebnisse zur Unternehmensnachfolge aus den Hochschuleinrichtungen in den KMU-Sektor, damit die Budgets für Forschung und Entwicklung einen positiven Kurz- und auch Langzeit-Effekt auf Wirtschaft und Gesellschaft haben.

### 6.3 Finanzielle Unterstützung

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.

#### **Empfehlungen:**

1. 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.
2. KMU brauchen verschiedene Förder-Modelle für Personalbeschaffung, -Auswahl, -Training und –Bindung von vielversprechenden Talenten. Eine angepasste Förder-Politik stärkt den KMU-Sektor und deren Unternehmen und bietet ein neues Kooperationsfeld zwischen ihnen und Hochschuleinrichtungen.



3. 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.
4. 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. Bspw. durch die Steuervergünstigungen, Grundsteuernachlass für Unternehmen, Vereinfachung von Steuerregularien oder die Anhebung der Umsatzsteuerregistrierungsschwelle, wie auch die Sicherung kostensparender Methoden zur vereinfachenden Einhaltung von Rechtserfordernissen,...

### 6.4 Die Entwicklung des BBI Bewertungsverfahrens ist erst der Anfang

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

#### **Empfehlungen:**

1. Etablierung eines einfachen und leichten Zugangs zum BBI-Tool und der Best Boss Projekt-Ergebnisse.
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.
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. Das vorher durchlaufene BBI kann daher sowohl Basis als auch Unterstützung fungieren.
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.



## 7. 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](http://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.





## 8. Kontakt

Für alle weiteren Anfragen können Sie gern Kontakt mit den zuständigen Projektpartnern aufnehmen:

<b>Fachhochschule des Mittelstands -</b> Deutschland	Frau Pia Winkler Winkler@fh-mittelstand.de Tel: +49 385 742098-16
<b>mbi Mecklenburger Bildungsinstitut GmbH</b> Deutschland	Herr Manfred Hartz m.hartz@nachfolge-mv.de Tel: +49 399 1150275
<b>European Network for Transfer and Exploitation of EU-project Results (E.N.T.E.R.)</b> Österreich	Herr Michael Schwaiger michael.schwaiger@enter-network.eu Tel: +43 316 329005
<b>ViaVia Tourism Academy</b> Belgien	Herr Steven De Craen steven@vvtta.be Tel: +32 15 407 561
<b>Chamber of Commerce and Industry – Dobrich</b> Bulgarien	Herr Svetlozar Stoyanov sstoyanov@cci.dobrich.net +359 58 601471
<b>University of Primorska - Faculty of Education</b> Slowenien	Herr Mitja Krajncan Mitja.Krajncan@pef.upr.si +386 5 611 7500
<b>Bucharest University of Economic Studies</b> Rumänien	Frau Prof. Gabriela Tigu gabriela.tigu@ase.ro +40 21 3191900 ext. 187
<b>Grŵp Llandrillo Menai – Wales</b> Großbritannien	Herr Dr. Shyam Patiar MBE s.patiar@gllm.ac.uk +44 1492 542 316





## Zusammengetragen von den Best Boss Projektpartnern:



Staatlich anerkannte, private  
**Fachhochschule des  
Mittelstands (FHM)**

Germany: FHM Schwerin - University of Applied  
Sciences  
[www.fh-mittelstand.de](http://www.fh-mittelstand.de)



Germany: mbi Mecklenburger Bildungsinstitut  
GmbH  
[www.nachfolge-mv.de](http://www.nachfolge-mv.de)



Austria: European Network for Transfer and  
Exploitation of EU-Project Results (E.N.T.E.R.)  
[www.enter-network.eu](http://www.enter-network.eu)



Belgium: ViaVia Tourism Academy  
[www.viaviatourismacademy.com](http://www.viaviatourismacademy.com)



Bulgaria: Chamber of Commerce and Industry –  
Dobrich



Slovenia: University of Primorska, Faculty of  
Education  
[www.upr.si](http://www.upr.si)



Romania: Bucharest University of Economic  
Studies  
[www.ase.ro](http://www.ase.ro)



Great Britain: Grŵp Llandrillo Menai, Wales  
[www.gllm.ac.uk](http://www.gllm.ac.uk)