

Konzept für die Übernahme einer Familienunternehmung

Studiengang: EMBA General Management

Betreuer: Martine-Laure Wissmann

Experte: Peter Ruth (acano AG)

Die Suche nach einer geeigneten Unternehmensnachfolge ist eine grosse Herausforderung. Ist die Lösung gefunden, wird meist aufgetatmet und dem eigentlichen Prozess der darauffolgenden Übernahme, oft zu wenig Beachtung geschenkt. Das vom Autor entwickelte «9 Felder Übernahmmodell», hilft die Übernahme ganzheitlich zu bearbeiten und deckt den Handlungsbedarf auf. Für ein Luzerner Familienunternehmen wurde in dieser Arbeit das Modell angewendet.

Ausgangslage und Ziel

In den letzten fünfzehn Jahren scheiterten zwei Versuche das Familienunternehmen zu übergeben und hinterliessen ungelöste Familienkonflikte. Das heute 74-jährige Unternehmerehepaar, fand nun mit der jüngsten Tochter eine geeignete Nachfolgerin. Die Übernehmerin will bei der Unternehmensnachfolge verhindern, dass daraus neue Konflikte entstehen. Für die Zukunft hat sie klare SOLL-Vorstellungen und möchte eine Art Handbuch für den ganzen Prozess der Übernahme.

Vorgehen

Eine Übernahme ist eine komplexe Situation, die verschiedenste zu bearbeitende Themen beinhaltet. Um den Überblick nicht zu verlieren, wurde das «9 Felder Übernahmmodell» kreiert. Die neun Felder stellen die involvierten Systeme und ihre Schnittstellen untereinander dar. Die zahlreichen Themen können so in das entsprechende Feld eingeteilt werden. Das von der Übernehmerin (Auftraggeberin der Master Thesis) gewünschte Handbuch, wurde als Konzept in den folgenden fünf Schritten erarbeitet: Situationsanalyse – Handlungsempfehlung – Massnahmen – Umsetzung – Zielüberprüfung. Im Falle der Luzerner Familienunternehmung, wurden sämtliche Themen analysiert und der Status mittels eines Ampelsystems (rot, orange, grün) angezeigt. Nach

der Selektion von zehn Themen, wurden Lösungsvarianten erarbeitet, bewertet und eine Handlungsempfehlung verfasst. Vor der Erarbeitung konkreter Massnahmen, erstellte der Autor ein Wandeldesign (Modell von Müller-Stewens/Lechner), welches den Bezugsrahmen zur Entwicklung der Massnahmen liefert und sicherstellt, dass die Handlungen mit den nötigen Akzenten, den entsprechenden Akteuren und zum richtigen Zeitpunkt stattfinden.

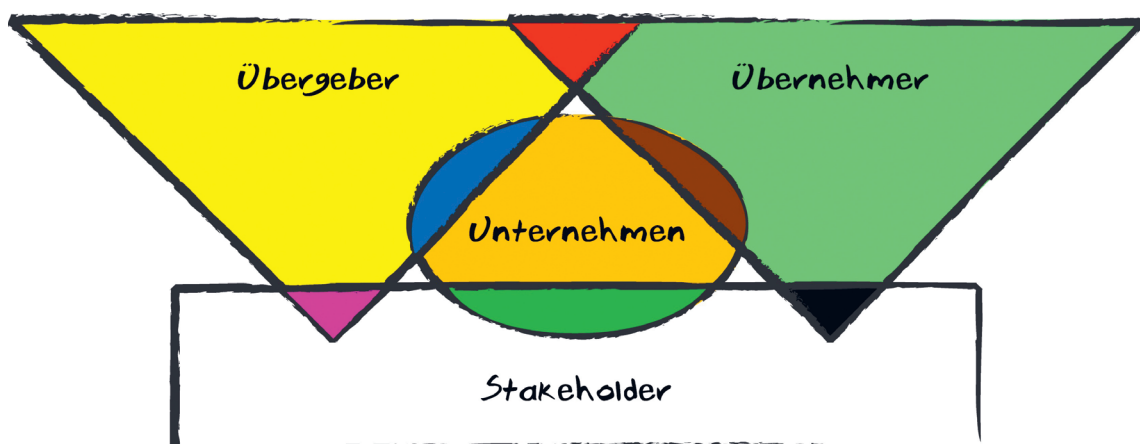
Die Umsetzung des Übergabeprozesses wurde nach klassischen Projektmanagementmethoden geplant. Die Zielüberprüfung beinhaltet eine Risikoanalyse, Wirtschaftlichkeitsbetrachtung und eine Empfehlung des Autors.

Fazit

Bei Nachfolgeregelungen von Familienunternehmen gerät oft die objektive wirtschaftliche Betrachtung in den Hintergrund. Während der Erstellung der Arbeit stellte sich heraus, dass die Ertragskraft der Unternehmung nicht den Vorstellungen der Übernehmerin entspricht und nur eines der drei Geschäftsfelder über eine zukunftssträchtige Marktattraktivität verfügt. Mit dieser Thesis liegt ein Konzept vor, das aufzeigt, welche Themen noch bearbeitet werden müssen und wie der gemeinsame Weg zur erfolgreichen Firmenübernahme – im Sinne einer langfristigen Weiterführung – bestritten werden kann.



Ernst-Peter Walther
+41 79 446 29 94
epwalther@yahoo.de



9 Felder Übernahmmodell