



Julia Regine Eberhardt

Nachfolge in Familienunternehmen

Herausforderungen der
nachrückenden Generation im
familieninternen Übergabeprozess

„Zwei Dinge sollen Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.“

J. W. von Goethe

Hinweis im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne des Gleichbehandlungsgesetzes für alle Geschlechter.

Impressum

© 2016, 2021 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Julia Regine Eberhardt
Nachfolge in Familienunternehmen
Herausforderungen der nachrückenden Generation im familieninternen Übergabeprozess

2. Auflage, 2021 | Steinbeis-Edition, Stuttgart
ISBN 978-3-95663-252-5
Zugl. Steinbeis-Hochschule, Dissertation 2015

Satz: Steinbeis-Edition
Titelbild: 3rdtimeluckystudio/shutterstock.com

Steinbeis ist mit seiner Plattform ein verlässlicher Partner für Unternehmensgründungen und Projekte. Wir unterstützen Menschen und Organisationen aus dem akademischen und wirtschaftlichen Umfeld, die ihr Know-how durch konkrete Projekte in Forschung, Entwicklung, Beratung und Qualifizierung unternehmerisch und praxisnah zur Anwendung bringen wollen. Über unsere Plattform wurden bereits über 2.000 Unternehmen gegründet. Entstanden ist ein Verbund aus mehr als 6.000 Experten in rund 1.100 Unternehmen, die jährlich mit mehr als 10.000 Kunden Projekte durchführen. So werden Unternehmen und Mitarbeiter professionell in der Kompetenzbildung und damit für den Erfolg im Wettbewerb unterstützt. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

217143-2021-04 | www.steinbeis-edition.de

Geleitwort

Neben dem überlieferten Schwergewicht der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre auf grossformatigen Betrachtungs- bzw. Forschungseinheiten und ihren spezifischen Problemen und – neueren Datums – im Rahmen der inzwischen weltumspannenden Digitalisierung auf allen Gebieten managementmäßiger Einflussnahme finden die kleineren und mittelgroßen Betriebe – gewöhnlich als Familienunternehmen – in Praxis und Forschung rasch wachsende Aufmerksamkeit, parallel zu ihrer Existenz in der Realität. Ob das Interesse daran der zahlenmässigen Zunahme dieser Unternehmungen geschuldet ist oder umgekehrt der Forscherdrang und Medienhype noch und noch Firmen generieren hilft, scheint unerheblich. Vermutlich schaukeln sich die Trends gegenseitig hoch. Jedenfalls wächst das Interesse an der „Entrepreneurial Community“ umfassend.

Wie bei vergleichbar entstehenden Forschungsfeldern richtet sich das Augenmerk zunächst auf die auffälligsten und nächstliegenden Phänomene, in unserem Kontext zum Beispiel die maßgeblichen Finanzierungsbedingungen, die vordergründigen Erfolgsfaktoren, die latente Genderproblematik bezüglich der Nachfolger usw. Im Vordergrund der Akteure stehen dabei gewöhnlich die Übergeber als die „Macht-haber“ mit ihren Sichtweisen und Handlungsoptionen. Wenig Aufmerksamkeit fand dagegen bis anhin die Perspektive der Nachfolger. Die vorliegende Studie macht nun verdientermaßen diese bisher vernachlässigte Seite im Nachfolgeprozess zum Gegenstand der Erörterung. Sie holt – unter Ausklammerung der angesprochenen verbreiteten Überlegungen – genügend weit aus und beginnt bereits mit der Geburt des möglichen Nachfolgers in der Unternehmerfamilie.

Ausführliche Interviews über die gängigen Fragen hinaus mit Übergebern und Übernehmern liefern streckenweise erstaunlichen Aufschluss über das Spannungsfeld, in dem sich die Akteure (sprich Familienmitglieder) tummeln. Frau Eberhardt bewegt sich in der Studie ihrerseits souverän durch die Minenplantage aus quantitativen und qualitativen Faktoren zur Abbildung des besagten Spannungsfeldes. Sie entwirft auf diese Weise pragmatisch ein 3-D-Bild aus Forschungsanspruch, Transferinstrumentarium und Praxisrealisierung. Auf jedem dieser Gebiete ist sie dank unternehmerischer Erfahrung und dank Studienausrichtung in der angelsächsischen wie der deutschen Welt zu Hause.

Der Studie bleibt breite, da lohnende Aufmerksamkeit zu wünschen.

St. Gallen, im Juli 2016
Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner

In großer Dankbarkeit
für alle Nachfolgenden und alle Vorgegangenen.

Bad Feilnbach, im Juni 2016
Julia Regine Eberhardt

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
Abkürzungsverzeichnis	XI
Kurzfassung / Summary	1
A Einleitung	5
A.1 Problemstellung, Stand der Forschung und Zielsetzung der Arbeit	5
A.1.1 Problemstellung.....	6
A.1.2 Stand der Forschung.....	11
A.1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit.....	13
A.2 Aufbau der Forschungsarbeit.....	14
A.3 Zusammenfassung des Kapitels A	16
B Theoretische Grundlagen	17
B.1 Definition von Familienunternehmen	17
B.1.2 Familienunternehmen: Zusammenführung von Familie und Unternehmen.....	18
B.1.3 Definitionen mittels der F-PEC Skala	23
B.1.4 Kontextbezogene Definition von Familienunternehmen	25
B.2 Forschung zu Familienunternehmen – ein Überblick	27
B.2.1 Geschichte von Familienunternehmen	27
B.2.2 Forschung zu Familienunternehmen – ein Überblick	28
B.2.3 Nachfolge in Familienunternehmen	31
B.2.4 Sozialisierung von Unternehmerkindern.....	55
B.3 Wissenschaftstheoretische Grundannahmen.....	61
B.3.1 Wissenschaftstheorie und erkenntnistheoretische Basis dieser Arbeit.....	61
B.3.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit	66
B.4 Zusammenfassung des Kapitels B.....	69
C Forschungsdesign und Forschungsmethodik	70
C.1 Grounded Theory.....	71

C.2	Die Methodik der Fallstudienforschung.....	74
C.2.1	Möglichkeiten der Datenerhebung für Fallstudien	78
C.2.2	Die Rolle des Forschers.....	81
C.2.3	Gütekriterien von Fallstudien	83
C.3	Erschließung der Fallstudien und Datenerhebung	85
C.3.1	Anzahl der Fallstudien und Kriterien zur Auswahl.....	85
C.3.2	Gestaltung des Erhebungsprozesses, Auswahl und Kontaktaufnahme	87
C.3.3	Methode zur Auswertung und Interpretation von Fallstudien	93
C.4	Zusammenfassung des Kapitels C	97
D	Fallstudien und Fallstudienanalyse.....	99
D.1	Die Fallstudien.....	99
D.1.1	Fallstudie 1	101
D.1.2	Fallstudie 2	105
D.1.3	Fallstudie 3	109
D.1.4	Fallstudie 4	112
D.1.5	Fallstudie 5	115
D.1.6	Zusammenfassung der Fallstudienbeschreibung.....	119
D.2	Fallübergreifende Auswertung – die Herausforderungen im Übergabeprozess	120
D.2.1	Die individuellen Herausforderungen im Übergabeprozess	121
D.2.2	Die interpersonellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess ...	131
D.2.3	Die organisationalen Herausforderungen im Nachfolgeprozess...	142
D.2.4	Die umweltspezifischen Herausforderungen	147
D.3	Validation der Erkenntnisse	152
D.3.1	Abgleich mit der Übergeber-Perspektive.....	153
D.3.2	Theoretischer Abgleich der identifizierten Herausforderungen .	157
D.4	Modellentwicklung: Die Kehrseite des emotionalen Eigentums?.....	166
D.5	Praxistransfer: Ableitung von Thesen	174
D.5.1	Identitätsbildung und entwicklungspsychologische Einflussfaktoren.....	175
D.5.2	Ausbildungs- und Berufswahl	176
D.5.3	Unternehmerische Sozialisierung vor und beim Einstieg in das Familienunternehmen	179

D.6 Handlungsempfehlungen für Nachfolger und Übergeber	184
D.7 Zusammenfassung des Kapitels D	187
E Kritische Schlussbetrachtung und Möglichkeiten der	
Anschlussforschung	188
E.1 Zusammenfassung der Arbeit.....	188
E.2 Zusammenfassung der Erkenntnisse	190
E.3 Kritische Würdigung.....	192
E.4 Weiterer Forschungsbedarf	196
Anhang 1.....	199
Literaturanalyse FBR.....	199
Anhang 2a.....	204
Interviewleitfaden für Interviews mit Unternehmer	204
Anhang 2b	205
Interviewleitfaden für Interviews mit Übergeber	205
Anhang 3.....	206
Herleitung der Herausforderungen von Nachfolgern	206
Anhang 4.....	211
Konzeptuelle Einordnung von PO nach Pierce et al., 2001.....	211
Literaturverzeichnis	212

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland.....	7
Abb. 2: Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2014–2018 nach Wirtschaftszweigen	8
Abb. 3: Angestrebte Nachfolgelösung.....	9
Abb. 4: Überlebensrate von Familienunternehmen im Zeitverlauf und nach Generationen	10
Abb. 5: Analyse aller Artikel des Family Business Review (FBR) 1988–2014	12
Abb. 6: Aufbau der Arbeit.....	16
Abb. 7: Zwei-Kreis-Modell des Familienunternehmens	21
Abb. 8: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens	22
Abb. 9: F-PEC Skala zur Definition des Familieneinflusses	24
Abb. 10: In der Arbeit verwendete Definition von Familienunternehmen	26
Abb. 11: Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge	32
Abb. 12: Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens nach <i>Rosenbauer</i>	33
Abb. 13: Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens nach <i>Goehler</i>	35
Abb. 14: Vitallebenszyklus des Familienunternehmens nach <i>Klein</i>	36
Abb. 15: Analyseebenen in der Unternehmensnachfolge.....	37
Abb. 16: Themenrad der Unternehmensnachfolge	39
Abb. 17: Der Nachfolgeprozess nach dem St. Galler Nachfolge Modell.....	39
Abb. 18: Sieben-Stufen-Modell der Nachfolge	42
Abb. 19: Anwendung von Theorien des OB auf Untersuchungen zu Familienunternehmen	47
Abb. 20: Familiness-Modell: Ressourcen, Potenziale und Ergebnisse des FU-Systems	54
Abb. 21: Phasen des Sozialisierungsprozesses von Unternehmerkindern / Übernehmern	59
Abb. 22: Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit.....	67
Abb. 23: Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theory	72
Abb. 24: Fallstudienbasierter Theoriebildungsprozess	73
Abb. 25: Entscheidungsparameter für die Wahl der Forschungsmethode	75
Abb. 26: Grundtypen von Fallstudien	76

Abb. 27: Zusammenfassung epistemologischer Positionen und der Rolle des Forschers	82
Abb. 28: Anzahl der Fallstudien in relevanten Forschungsarbeiten	86
Abb. 29: Sprachliche Darstellungsformen	94
Abb. 30: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse	95
Abb. 31: „Familiorganigramm“ Fallstudie 1	102
Abb. 32: „Familiorganigramm“ Fallstudie 2	106
Abb. 33: „Familiorganigramm“ Fallstudie 3	109
Abb. 34: „Familiorganigramm“ Fallstudie 4	113
Abb. 35: „Familiorganigramm“ Fallstudie 5	116
Abb. 36: Datengeleitete Theoriebildung zur Wirkung von PO im Nachfolgeprozess	172
Abb. 37: Einordnung der Handlungsfelder in den Nachfolgeprozess	183

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Die Fallstudienunternehmen im Überblick	119
Tabelle 2: Die individuellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess	131
Tabelle 3: Die interpersonellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess	142
Tabelle 4: Die organisationalen Herausforderungen im Nachfolgeprozess	147
Tabelle 5: Die umweltspezifischen Herausforderungen im Nachfolgeprozess	151

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EO	Emotional Ownership
et al.	und andere
f	Folgende Seite (Seitenzahlangabe)
ff	Folgende Seiten (Seitenzahlangaben)
FBR	Family Business Review (Academic Journal)
FFI	Family Firm Institute
F-PEC	Family, Power, Experience, Culture (Skala zur Messung von Familieneinfluss auf ein Unternehmen)
FU	Familienunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
IFB	Institute for Family Business
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
inkl.	inklusive
KMU	klein- und mittelgroße Unternehmen
o. V.	ohne Verfasser
MA	Mitarbeiter
MBA	Master in Business Administration
Nr.	Nummer
OB	Organizational Behaviour
PO	Psychological ownership
S.	Seite
u. a.	und andere, unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Kurzfassung / Summary

KURZFASSUNG:

Familienunternehmen dominieren die Wirtschaftslandschaft der westlichen Welt. In Deutschland sind, je nach Definition, etwa 95 % aller Unternehmen Familienunternehmen, sie stellen etwa 60 % der Arbeitsplätze und steuern mit ihren Mitarbeitern gut 40 % zum Bruttoinlandsprodukt bei. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft sichern sie Wohlstand und Beschäftigung. Kaum verwunderlich also, dass ihr Fortbestehen über die Zeit von zentraler ökonomischer Bedeutung ist. Genau darin besteht jedoch die größte Herausforderung aller Familienunternehmen: den Nachfolgeprozess – oftmals innerfamiliär von einer Generation auf die nächste – erfolgreich zu meistern.

Neben einer Vielzahl von Praxisbeiträgen und beratungsnaher Literatur zur Gestaltung des Nachfolgeprozesses nimmt auch die Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten zur Nachfolge in Familienunternehmen seit den 1980er Jahren in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht zu. Während sich erste Arbeiten hauptsächlich mit den Erfolgsfaktoren von Nachfolge und den Gestaltungsparametern aus steuerrechtlicher und finanzwirtschaftlicher Sicht beschäftigt haben, lassen sich zunehmend auch Arbeiten zu den emotionalen und psychologischen Aspekten des Nachfolgeprozesses identifizieren. Die zugrunde liegende These besagt, dass der Nachfolgeprozess eine hoch dynamische Phase in einem Familienunternehmen ist, in dem persönliche Konflikte zwischen Unternehmer und Übergeber zu großen Herausforderungen und bei ungelösten Störungen auch zum Scheitern der Nachfolge führen können.

Die gegenstandsrelevante Literatur hat anfänglich zumeist den Übergeber, also den abtretenden Unternehmer, ins Zentrum der Forschung gestellt und seine Erlebnisse während der Unternehmensnachfolge erforscht. Wenige Arbeiten haben bereits die Nachfolgerperspektive zum Mittelpunkt ihrer Untersuchung gemacht, meist mit eignungsdiagnostischen Ansätzen, Fragen zu den (unternehmerischen) Voraussetzungen und Fähigkeiten sowie zu Einflussfaktoren hinsichtlich der Berufswahl und Karriereplanung im Kontext des vorhandenen Familienunternehmens.

Den Herausforderungen, die ein Nachfolger während seiner Kindheit als Unternehmerkind, während seiner Jugend und letztlich während des Einstiegs in das Familienunternehmen erlebt, wurde bisher kaum Beachtung geschenkt. Die vorliegende Arbeit knüpft an dieses Forschungsdefizit an und analysiert die Herausforderungen der nachrückenden Generation im familieninternen Nachfolgeprozess im Rahmen einer qualitativen, fallstudienbasierten Untersuchung. Ziel der Arbeit ist es, die erlebten sozio-psychologischen Herausforderungen und die zur Anwendung kommenden Bewältigungsstrategien zu identifizieren und in ihrer Wirkung auf den Nachfolgeprozess zu verstehen. Zudem sollen die Phasen des Nachfolgeprozesses unter Berücksichtigung dieser Herausforderungen überprüft werden. Grundlage der Untersuchung sind, neben den bestehenden Theorien zu Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge, sowohl die Social Identity Theory, unternehmerische Sozialisation als auch die Theorien zu psychologischem und emotionalem Eigentum.

Die Untersuchung, in der fünf Fallstudien zum Einsatz kommen, zeigt die komplexe Interdependenz individueller, interpersoneller, organisationaler und umweltspezifischer Herausforderungen auf. Dabei wird deutlich, dass bereits die Sozialisierung in einem Unternehmerhaushalt Einfluss auf die spätere Gestaltung des Nachfolgeprozesses nimmt. Das empfundene psychologische und emotionale Eigentum stellt dabei neben den allgemein anerkannten positiven Attributen auch eine unternehmerische Gefahr dar, da es Einfluss auf das Zustandekommen der Einstiegsentscheidung sowie die Entwicklung einer unabhängigen Unternehmeridentität nimmt.

SUMMARY:

Family-businesses are dominating the business environment in the western countries. Depending on the exact definition, approx. 95 % of all businesses in Germany are family owned, they provide approx. 60 % of all jobs and contribute more than 40 % to the country's GDP. As the backbone of the German economy they stand for prosperity and employment. It is therefore not surprising that their longevity is of central economic importance. Herein lies the biggest challenge of every family business: to successfully master the succession process, often within the family from one generation to the next.

In addition to the significant contribution coming from practical cases and guide-books from the consulting industry involved in the succession process, the number of scientific publications focusing on the succession within family businesses is increasing since the 1980s in terms of quantity and quality. Whilst the focus initially has been geared towards financial- and tax aspects, more recently an increasing number of journal publications focuses on the emotional and psychological aspects of the succession process. The underlying thesis is that the succession process is a highly dynamic phase within a family business during which personal conflicts between predecessor and successor can lead to significant challenges and – if not resolved – may result in the failure of the succession process.

Initially the relevant literature has mostly focused on the predecessor, that is to say the entrepreneur who is stepping down, to reflect on his impressions during business- succession. Few publications have already been centered around the perspective of the successor, mostly with a skill based approach circling around successor attributes, background and ability as well as job and career planning in the context of the existing family business.

The challenges experienced by a successor during her / his childhood and youth within an entrepreneurial family and finally during her / his entrance into the company has so far rarely been the focus of attention. The present research paper addresses this shortcoming in the scientific research and analyses the challenges the succeeding generation faces in the family-internal succession process within the scope of a qualitative, case study-based survey. The goal of this paper is to identify the experienced socio-psychological challenges as well as the strategies to deal with them and to understand their impact on the succession process. Further on, the different phases of the succession process shall be analyzed on the basis of this challenge.

Underlying theories of the paper are, in addition to the existing theories about family businesses and business successions, the social identity theory, entrepreneurial socialization as well as the theories about psychological and emotional ownership.

The research, which includes five case studies, shows the complex dynamics of interaction between individual, interpersonal, organizational and environmental challenges. It demonstrates that the socialization within an entrepreneurial family is already an influential factor in the succession process later on. The (felt) psychological ownership presents an entrepreneurial risk because, next to the generally accepted benefits, it is influential in the decision process to enter the business as well as the development of an independent entrepreneurial personality.

A Einleitung

Das nachfolgende Kapitel dient der Einführung in die Arbeit und zeigt die zu untersuchenden Fragenstellungen auf. Dazu werden die der Arbeit zugrunde liegende Problemstellung, der aktuelle Stand der Forschung sowie die Forschungslücke dargestellt. Die daraus resultierenden Forschungsfragen und die Zielsetzung der Arbeit werden aufgezeigt und die Struktur der Arbeit skizziert.

A.1 Problemstellung, Stand der Forschung und Zielsetzung der Arbeit

Die ursprünglichste und älteste Form von Unternehmen ist die des Familienunternehmens. Sei es in der Landwirtschaft, im Handwerk oder in der Gastronomie: Familien prägen meist aufgrund ökonomischer Notwendigkeit seit jeher alle uns bekannten traditionellen Formen von Unternehmertum.¹

Seit mehr als 40 Jahren ist das Phänomen Familienunternehmen auch Gegenstand des wissenschaftlichen Diskurses.² Während sich erste Werke noch sehr grundsätzlich mit Familienunternehmen beschäftigt haben, hat sich die Forschungslandschaft in den vergangenen Jahren stark diversifiziert, sodass sich das Thema Familienunternehmen längst nicht mehr nur in wirtschaftswissenschaftlichen Beiträgen, sondern auch in Forschungsprojekten der Psychologie und Soziologie wiederfindet. Dies ist die logische Konsequenz aus der Erkenntnis, dass Familienunternehmen eine spezielle Form von Sozialgefüge bestehend aus Unternehmensorganisation und Familie darstellen³.

1 Vgl. Kocka, 1979.

2 Vgl. Donnelley, 1964; Levinson, 1971.

3 Eine ausführliche Erläuterung hierzu erfolgt in Kapitel B.1.2.

Der Prozess der familieninternen Unternehmensnachfolge stellt eine der größten Herausforderungen im Lebenszyklus von Familienunternehmen dar. Während bereits zahlreiche Studien und Praxisratgeber die Perspektive der Übergeber untersucht und für deren Belange Handlungsempfehlungen formuliert haben, lenkt die vorliegende Studie den Fokus gezielt auf die nachrückende Generation. Mit welchen Herausforderungen sehen sich Nachfolger im familieninternen Übergabeprozess konfrontiert? Und welche Strategien kommen zur Bewältigung selbiger zum Einsatz?

Im Rahmen ausführlicher Fallstudienuntersuchungen von mehreren mittelständischen Industrieunternehmen widmet sich die vorliegende Arbeit explizit den Nachfolgern, um ein vertiefendes Verständnis über deren Erleben des Nachfolgeprozesses zu erlangen.

Die Ergebnisse werden sowohl in ein theoretisches Modell als auch praxisorientierte Handlungsempfehlungen überführt. Dabei wird deutlich, dass bereits das Heranwachsen eines Nachfolgers in einem Unternehmerhaushalt die Weichen für das unternehmerische Selbstverständnis und das spätere Entscheidungsverhalten stellt.

Dr. Julia Regine Eberhardt ist selbst Nachfolgerin in einem mittelständischen Familienunternehmen. Dem Einstieg im Jahr 2010 gingen ein Betriebswirtschaftsstudium und ein Masterstudium in Sozial- und Organisationspsychologie an der London School of Economics and Political Science (LSE) sowie eine mehrjährige Tätigkeit in einer Unternehmensberatung voraus. Parallel zur ihrer Unternehmertätigkeit forschte sie ab 2011 als externe Doktorandin über Nachfolge in Familienunternehmen. Die Promotion erfolgte im Jahr 2016 an der Steinbeis-Hochschule.