

HHL...

LEIPZIG GRADUATE SCHOOL OF MANAGEMENT

Chair of Strategic
Management and
Organization



Unternehmensnachfolge in Familien- unternehmen – Ein Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle

Working Paper No. 2

Leipzig, April 2010

HHL – Leipzig Graduate School of Management

**Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen-
Ein Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern
bei der Übergabe der Führungsrolle**

Prof. Dr. Torsten Wulf und Dr. Stephan Stubner

Working Paper Chair of Strategic Management and Organization

Copyright: Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation

Leipzig 2010

Jede Form der Weitergabe und Vervielfältigung

bedarf der Genehmigung des Herausgebers

ZUSAMMENFASSUNG

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit der Entwicklung eines Untersuchungsmodells zum besseren Verständnis der Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle im Rahmen einer Nachfolge in Familienunternehmen. Als Problemfelder werden der Unternehmer, der Nachfolger, die Familie sowie der Prozess identifiziert. Zu jedem dieser Felder erfolgt eine umfassende Analyse der dahinterliegenden Einflussfaktoren und potenziellen Auswirkungen auf den Erfolg einer Nachfolge. Damit liefert diese Arbeit ein umfassendes Verständnis für die Probleme und kann als Basis für weiterführende Studien zur Entwicklung von Lösungsoptionen und Handlungsempfehlungen dienen.

EINFÜHRUNG

Familienunternehmen stellen ein Rückgrat der deutschen Volkswirtschaft dar. Sie machen über 90% aller Unternehmen aus (Schröder und Freund, 1999:13; Linnemann, 2007:5) und erwirtschaften damit etwa die Hälfte des deutschen Bruttosozialproduktes (Linnemann, 2007:7). Zu dieser Gruppe zählen bekannte Größen wie die Metro, Robert Bosch oder Dr. August Oetker (Wallau und Haunschild, 2007:1) - geprägt wird die deutsche Wirtschaftslandschaft aber vor allem durch eine hohe Anzahl an kleinen und mittleren Unternehmen (Freund, 2004:67).

Forscher gehen davon aus, dass treibende Kraft in vielen Familienunternehmen die Unternehmerpersönlichkeit ist, d.h. der Geschäftsführende Gesellschafter, der nicht nur die strategischen und operativen Geschicke des Unternehmens steuert, sondern mit seinem privaten Kapital auch am Erfolg seiner Entscheidungen beteiligt ist.¹

Diese Einheit von Management und Kapital, die zu einem der definierenden Aspekte von familiengeführten Unternehmen zählt (Habbershon and Williams, 1999:3. Für eine ausführliche Diskussion zur Definition von Familienunternehmen auch Chua et al., 1999:19; Chrisman et al., 2005: 556; Klein et al., 2005: 327ff.), wird oft als einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren von Familienunternehmen gesehen. Dementsprechend stellt die Unternehmensnachfolge gerade in Familienunternehmen ein besonders einschneidendes Ereignis dar (Jauch et al., 1980: 33 ff.; Stavrou, 2003: 332), da sie den Fortbestand dieser Einheit in einer neuen Person betrifft.

¹ Da diese Geschäftsführenden Gesellschafter die Geschicke eines Unternehmens in der Regel über lange Jahre bestimmen, sind Familienunternehmen stark von der Führungspersönlichkeit des Geschäftsführers abhängig. Hambrick und Mason (1984) beschreiben diese Wichtigkeit der Führungsperson allgemein im Rahmen der „upper echelons“ - Theorie und legen dar, dass Führungspersonen durch ihren individuellen Hintergrund die Strategie des Unternehmens prägen (vgl. Hambrick/Mason (1984), S. 197)

Jedes Unternehmen wird früher oder später von der Problematik betroffen, einen Wechsel der Führungsrolle durchführen zu müssen. Aber gerade in Familienunternehmen stellt dies eine große Herausforderung dar (Huber und Sterr-Kölln, 2006: 14; Dyck et al., 2002: 149), da sie oftmals kleiner und weniger professionalisiert sind als Publikumsgesellschaften und weniger Erfahrung im Umgang mit dem Nachfolgeprozess haben (Huber und Sterr-Kölln, 2006: 14; Dyck et al., 2002: 149). Dies liegt nicht zuletzt an den im Vergleich langen Zeiträumen von 25-30 Jahren zwischen Wechselfällen in der Führung von Familienunternehmen (Stavrou, 1999: 48)². Zudem ist die Thematik äußerst komplex und umfasst vielfältige Dimensionen, welche den Prozess erschweren. Schließlich gibt es in der wissenschaftlichen Literatur zwar eine Fülle an Studien, die versuchen die Nachfolgeproblematik aus verschiedenen Blickwinkeln zu analysieren (Handler, 1994: 133ff). Erstaunlicherweise sind diese Studien bis heute aber noch sehr stark fragmentiert und es fehlt ein ganzheitlicher Ansatz, der die Identifikation der Ursachen für die Problemfelder bei der Unternehmensnachfolge und die Ableitung von Handlungsempfehlungen ermöglicht (Le Breton-Miller et al., 2004: 319ff). Damit fehlen strukturierte und fundierte Hilfestellungen, die Nachfolge erfolgreich zu meistern.

Aus diesen Gründen ist es nicht verwunderlich, dass in vielen Fällen die Nachfolge in Familienunternehmen mit Schwierigkeiten verbunden ist, und dieser Prozess oft komplett scheitert (Z.B. Le Breton-Miller et al., 2004: 305). Mehr noch als in Publikumsgesellschaften kann dies zu nachhaltigen Problem für das gesamte Unternehmen führen, da Familienunternehmen stärker von der Rolle des Unternehmers abhängig sind und Probleme bei der Übergabe der Führungsrolle einen direkten Einfluss auf den Unternehmenserfolg haben können.

² In großen Unternehmen ist das Ausscheiden der geschäftsführenden Person oft im Vorhinein (z.B. durch die Festlegung eines Höchstalters) festgelegt oder wird fallbezogen vom Aufsichtsrat bestimmt (vgl. Fox et al. (1996), S. 16).

Aus Sicht der deutschen Volkswirtschaft ergibt sich aus den dargestellten Herausforderungen und der damit verbundenen Gefahr des Scheiterns von Unternehmensnachfolgen ein nicht zu unterschätzendes Risiko. Jährlich stehen 71.000 Familienunternehmen vor der Übergabe der Führungsrolle (Wallau, 2007: 7), von denen ca. 20 % (o.A., 2005/2006: 51ff) - 30% (Gruhler, 1998: 8f) aufgrund der Nachfolgeproblematik in existenzielle Krisen geraten, da sich entweder kein geeigneter Nachfolger findet oder der Prozess der Nachfolge nicht bewältigt wird³. Allein durch die Stilllegung gehen dabei jährlich über 33.000 Arbeitsplätze verloren (o.A., 2006: 1).

Um Familienunternehmen eine Hilfestellung an die Hand geben zu können, wie man die Nachfolge erfolgreich bewältigt, ist zunächst ein Verständnis der damit verbundenen Einflussfaktoren notwendig. Das Ziel dieser Arbeit ist es, ein Untersuchungsmodell zu entwickeln, welches die Ursachen für die Problemfelder bei der Unternehmensnachfolge in einer ganzheitlichen Betrachtung aufzeigt. Solch ein Modell kann dazu beitragen, die unterschiedlichen Problemfelder bei der Übergabe der Führungsrolle von Familienunternehmen besser zu verstehen und auf dieser Basis Handlungsempfehlungen abzuleiten. Der Fokus liegt dabei explizit auf der Übergabe der Führungsrolle in Familienunternehmen. Damit beschränkt sich die Arbeit auf den Transfer der Unternehmensführung, die Übertragung des Kapitals in der Unternehmensnachfolge (Brost et al., 2006: VII⁴), verbunden mit allen zusammenhängenden rechtlichen, steuerlichen und vertraglichen Implikationen wird an dieser Stelle nicht weiter betrachtet (Für weitere Informationen zur Kapitalnachfolge siehe z.B. Schmeisser et al., 2003; Pöllat, 2006 oder

³ Darüber hinaus haben größere Unternehmen weniger Schwierigkeiten, geeignete Nachfolger zu finden, da sie durch ihren höheren Bekanntheitsgrad für Außenstehende allgemein interessant sind bzw. auch aus dem Unternehmen heraus genügend potenzielle Nachfolger produzieren (vgl. Brady et al. (1982), S. 270ff., Fox et al. (1996), S. 16).

⁴ Churchill und Hatten (1987) betonen, dass bei der Nachfolge zwischen der technischen Übertragung des Eigenkapitals und der Übertragung der Führungsrolle, inklusive dem damit verbundenen Wissen unterschieden werden muss (vgl. Churchill/Hatten (1987), S. 54)

Lorz und Kirchdörfer, 2008). Denn obwohl beide Faktoren der Unternehmensnachfolge in verschiedenen Publikationen als relevant identifiziert wurden, fehlt Unternehmern in der Regel nicht die Fähigkeit zur technischen Umsetzung, sondern sie stehen gerade bei der Übergabe der Führungsrolle und den menschlichen Aspekten der Nachfolge vor großen Herausforderungen (Morris et al., 1997: 391; Huber und Sterr-Kölln, 2006: 2). Des Weiteren stellen die Probleme im Zusammenhang mit der Übergabe der Führungsrolle in der Regel auch den Anfangspunkt des Nachfolgeprozesses dar, die Kapitalübertragung erfolgt erst im zweiten Schritt.

Um das aufgezeigte Ziel zu erreichen, wurde eine umfassende Analyse der existierenden Literatur zur Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen durchgeführt. Die Erkenntnisse dieses Untersuchungsschrittes wurden entlang den Kriterien eines zur Hilfe genommenen Meta-Modells synthetisiert und zu einem integrierten Modell weiterentwickelt. Hierzu wurde ein Interviewleitfaden entwickelt, der als Grundlage für Gespräche mit Vertretern aus Familienunternehmen verwendet wurde. Dadurch konnten die aus der Theorie abgeleiteten Bestandteile des Untersuchungsmodells um die Sichtweise von Betroffenen erweitert und die Synthetisierung in einem Gesamtmodell bekräftigt werden. Die Ergebnisse aus Literaturanalyse und Interviews dienten schließlich als Basis zur Generierung von vier zentralen Kernhypothesen, welche als Grundlage für weiterführende Studien zur Ableitung von Lösungsoptionen dienen sollen.

Forschungsfeld zur Nachfolge in Familienunternehmen

Im Bereich der noch jungen Forschung zu Familienunternehmen stellt die Nachfolge eines der Hauptuntersuchungsgebiete dar (Brockhaus, 1994: 32). Insgesamt befasst sich etwa ein Drittel der bestehenden Literatur über Familienunternehmen mit diesem Thema (Chrisman et al., 2003: 4). Im Gegensatz zu vielen anderen Forschungsrichtungen ist die Literatur zur Unternehmensnachfolge aber relativ wenig ausdifferenziert und lässt sich in fünf Hauptfelder unterteilen (Abbildung 1) (in Anlehnung an Sharma, 2006: 40ff; Handler, 1994: 134; Vera und Dean, 2005: 324ff).

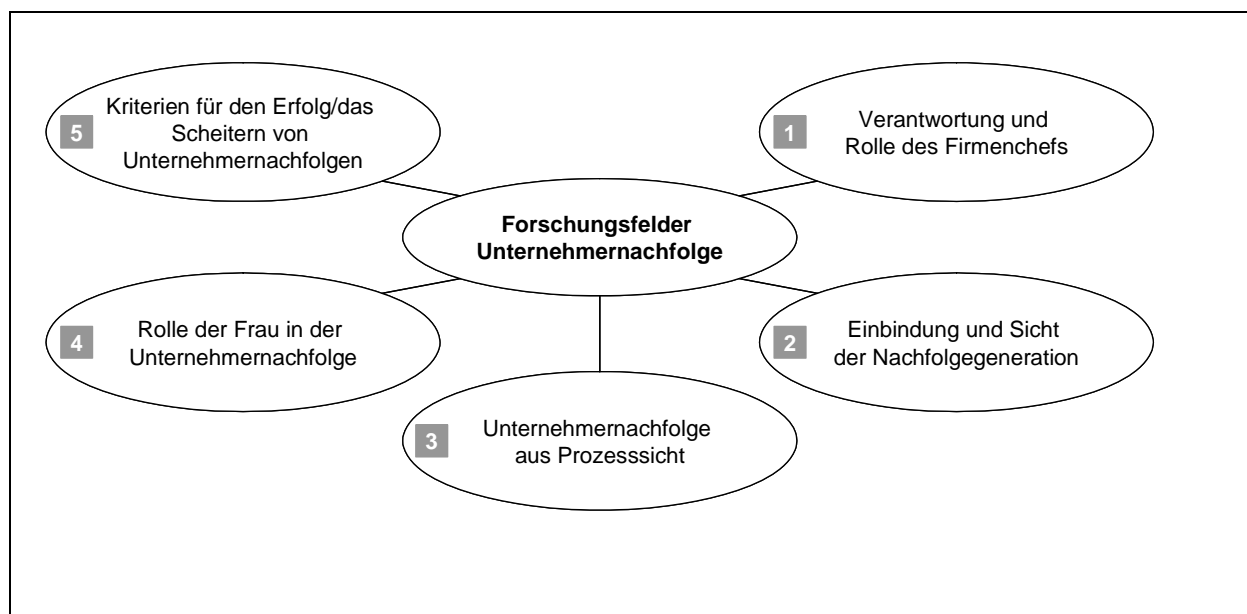


Abbildung 1: Überblick über Forschungsfelder

Bei den frühen Studien stand vor allem der ausscheidende Firmeninhaber sowie seine Rolle bei der Nachfolge im Vordergrund (Levinson, 1974: 61; Lansberg, 1988: 124; Handler, 1988: 363f.; Handler, 1990: 43ff.). Neben dem Einfluss des Unternehmers wurde im weiteren Verlauf auch die Bedeutung anderer Beteiligten in der Nachfolge betrachtet. So haben sich seit den 80er Jahren Studien auch mit der Sicht der Nachfolgegeneration befasst und vor allem die Aspekte der Bereitschaft (Stavrou, 1999: 56; Birley, 2002: 17) und der Qualifikation (Fiegener et al., 1994: 315f.; Chrisman et al., 1998: 20) des Nachfolgers und

dem daraus resultierenden Einfluss auf den Erfolg der Unternehmensnachfolge analysiert (Klein und Bell, 2007: 23ff.; Wobei sich die betrachteten Studien tendenziell eher auf den internen Nachfolger fokussieren.). Als weiterer Schwerpunkt in der Nachfolgeforschung stellte sich zudem der Prozess der Nachfolge heraus (Sharma et al., 1997: 9), also die Entwicklung eines optimalen, in Prozessschritte aufgeteilten Ablaufs zur Vorbereitung und Durchführung der Nachfolge. Neuere Studien befassen sich zunehmend (Vera und Dean, 2005: 342) mit geschlechterspezifischen Themen (Vera und Dean, 2005: 342), insbesondere dem Einfluss des weiblichen Nachfolgers, des weiblichen Firmenchefs und der Rolle der Ehefrau und Mutter (Dumas, 1992: 47; Birley, 2002: 17; Pyromalis, 2006: 437). Schließlich beschäftigt sich ein fünftes Forschungsfeld mit allgemeinen Kriterien für den Erfolg bzw. das Scheitern der Unternehmensnachfolgen (Barach und Ganitsky, 1995: 33ff.; Sharma et al., 2001: 22). Gerade die Studien in diesem Bereich sind oft die umfassendsten, da sie regelmäßig versuchen, die verschiedenen Forschungsfelder zu integrieren, um ein Gesamtbild der Unternehmensnachfolge darzustellen (Le-Breton Miller, 2004: 307ff.).

Die bisherige Literatur zur Nachfolge lässt sich überwiegend einem dieser fünf Forschungsfelder zuordnen, fokussiert sich also meist nur auf Einzelaspekte der Unternehmensnachfolge (Le Breton-Miller et al., 2004: 305). Die Gründe für diesen Mangel an Struktur lassen sich unter anderem auf das Fehlen einer allgemeingültigen Definition für Familienunternehmen zurückführen, was zu Problemen bei der Operationalisierung und bei der Vergleichbarkeit von Forschungsergebnissen führt (Klein, 2000: 1). Verstärkend kommt hinzu, dass Familienunternehmen in Bezug auf die Veröffentlichung von Unternehmensinformationen (Baus, 2007: 45) oder der Teilnahme an Befragungen sehr zurückhaltend sind (Brockhaus, 1994: 26). Die Großzahl der Veröffentlichungen zur Nachfolge in Familienunternehmen basiert daher auch nicht auf großzahligen Analysen, sondern verwendet qualitative Untersuchungen, Fallbeispiele und Einzelberichte (Morris et

al., 1997: 385; Poutziouris et al., 2006: 1). Dabei folgt als Kritik schnell das teilweise Fehlen von theoriebasierten Forschungsansätzen und ein Mangel an differenzierten statistischen Methoden (Brockhaus, 1994: 27). Diese Faktoren haben zwar im Positiven dazu beigetragen, dass ein breites Forschungsfeld entstanden ist, jedoch führen sie auch zu einem Mangel an ausdifferenzierter Struktur und einheitlicher Methodologie (Habbershon und Williams, 1999: 2)⁵.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die vorhandenen Forschungsergebnisse Raum für weitere Studien lassen und dass ein Bedarf für weitere Strukturierungen des Forschungsfeldes vorhanden ist (Le-Breton Miller et al., 2004: 319ff.). Neben einer ganzheitlichen Betrachtung der Problematik, wie sie teilweise schon in einigen Modellen vorbereitet wurde (Le-Breton Miller et al., 2004: 318), sollte der Fokus vor allem vor allem auf einem tiefer gehenden Verständnis der grundlegenden Ursachen hinter den einzelnen Problemfeldern liegen. Diese Vertiefung der Einzelaspekte der Unternehmensnachfolge kann den Unternehmer und die weiteren Beteiligten dabei unterstützen, die Nachfolge in ihren Unternehmen erfolgreich zu gestalten. In diesem Zusammenhang soll die vorliegende Arbeit vor allem einen Beitrag zur Strukturierung der Probleme und deren Ursachen leisten sowie ein ganzheitliches Untersuchungsmodell präsentieren, auf das weitere Studien aufsetzen können.

⁵ Das bestätigen auch Sharma et al. (1997), die in ihrer Studie 204 Artikel zum Thema Familienunternehmen untersucht haben wobei nur ca. 37% dieser Artikel auf empirischer Forschung basieren (Sharma et al., 1997: 5). Erst seit kurzem haben Forscher damit begonnen, umfassendere Modelle zu entwickeln, um die gesamte Tragweite der Nachfolgeproblematik zu erfassen, wobei die empirische Überprüfung einer Vielzahl der Modelle jedoch noch aussteht (Sharma, 2006: 41).

Entwicklung eines integrierten Untersuchungsmodells

Ableitung des Analyserahmens

Zur ganzheitlichen Betrachtung der Problemfelder in der Unternehmensnachfolge, und zur Analyse der dahinterliegenden Ursachen, ist es zunächst hilfreich, ein übergeordnetes Modell als Basis zu haben. Dieses Modell sollte alle wesentlichen Aspekte im Rahmen der Nachfolge aufgreifen und damit sicherstellen, dass bei der vertiefenden Analyse keine wichtigen Aspekte außer Acht gelassen werden. Auf dieser Grundlage können dann die im Fokus dieser Studie stehenden weiterführenden Überlegungen zur Strukturierung von Ursachen aufsetzen.

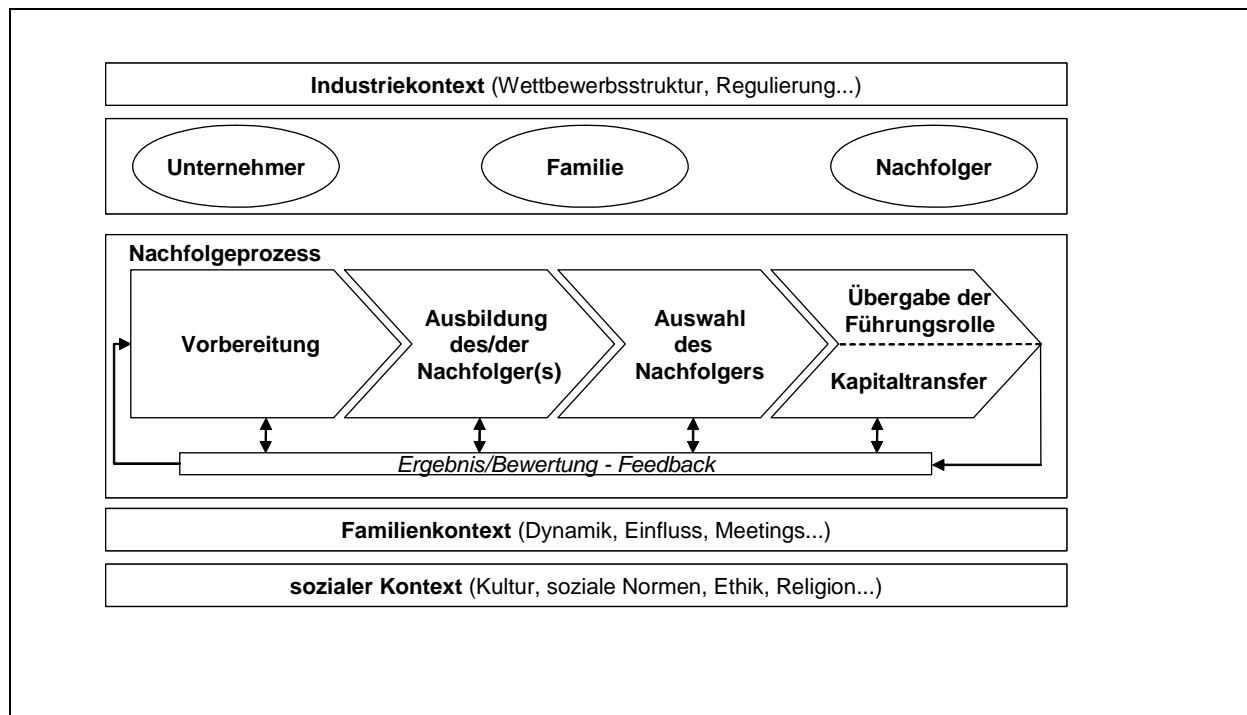


Abbildung 2: Integratives Modell der Nachfolge in Familienunternehmen

Einer der wenigen Ansätze, die solch eine ganzheitliche Basis darstellen können, ist das Modell von Le Breton-Miller et al. (2004) (Abbildung 2) (Le Breton-Miller et al., 2004: 317ff). Da das Modell reich an Erläuterungen und Ausführungen ist, wird an dieser Stelle eine Zusammenfassung dargestellt. Der Vorteil dieses Meta-Modells ist die Integration der

verschiedensten Aspekte und Kontexte in einem Untersuchungsrahmen. Allerdings trägt das Le Breton-Miller Modell allein nur eingeschränkt dazu bei, die Unternehmensnachfolge zu betrachten, da auf Meso- und Mikro-Ebene keine strukturierte Unterteilung erfolgt (Stattdessen wird eine „Auflistung“ ohne Strukturierung oder Priorisierung vorgestellt.). Es bildet aber einen guten Rahmen, an dem sich die eigene Vorgehensweise orientiert. Entsprechend dem Fokus auf die Übergabe der Führungsrolle werden als Problemfelder aus diesem Modell lediglich die Aspekte Unternehmer, Nachfolger, Familie und Prozess betrachtet. Diese werden hier als die Ansatzpunkte für die Problemfelder in der Nachfolge auf oberster Ebene verstanden.

Durch die zentrale Rolle, die der **Unternehmer** im Familienunternehmen einnimmt, stellt er eine wichtige Ressource dar (Hambrick und Mason, 1984: 193ff.) und trägt maßgeblich zur Bündelung der familienspezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen bei (Habbershon und Williams, 1999: 9ff.). Unter diesem Gesichtspunkt trägt er eine große Verantwortung für die erfolgreiche Gestaltung der Nachfolge, kann aber auch wegen seines starken Einflusses zu einem potentiell großen Störfaktor werden und muss somit als mögliches Problemfeld in Betracht gezogen werden (Lansberg, 1988: 124). Der **Nachfolger** ist ein weiterer wichtiger Akteur in der Unternehmensnachfolge, da er die Führungsrolle des Unternehmers übernehmen wird. Somit ist er zukünftig für die Bewahrung und den Ausbau des Unternehmens verantwortlich (Steier, 2001: 260ff.). Daher müssen auch Probleme betrachtet werden, die durch den Nachfolger bzw. sein Fehlen auftreten können. Durch den Einfluss der **Familie** gestalten sich die relevanten Beziehungen in Familienunternehmen zudem vielfältig und komplex (Davis und Harveston, 2001: 16f.). Die Aufrechterhaltung und Pflege guter Beziehungen zwischen den verschiedenen Beteiligten eines Unternehmens ist ein wichtiger Baustein für den Unternehmenserfolg (Johnson et al., 2006: 180ff.). In Familienunternehmen hat die Familie durch ihre Werte, Normen und Traditionen aber auch durch direkte und

indirekte Einflussnahme einen Effekt auf den Unternehmenserfolg. Auch kann die Familie selbst zur Ressource für das Unternehmen werden, wenn sie Kapital, Arbeitskraft oder unternehmerische Expertise und Erfahrung zur Verfügung stellt (Ding, 2008: 179). Diese hohe Bedeutung der Familie kann umgekehrt auch einen negativen Einfluss auf die Nachfolge haben, z.B. wenn die Familie sich im Prozess verweigert. Beim **Prozess** der Unternehmensnachfolge, der unter anderem für die Übertragung der familienspezifischen Ressourcen von Bedeutung ist (Berg und Koch, 2006: 34ff.), sind verschiedene Aspekte wichtig (Cabrera-Suárez et al., 2001: 40ff.). Dies betrifft insbesondere die Wahl der einzelnen Schritte, deren Abfolge sowie die Umsetzung. Da für die einzelnen Schritte eine gute Planung und Durchführung wichtig ist, wird der Prozess auch als Problemfeld aufgenommen.

Interviewbasierte Erweiterung des Modells

Da die Problematik der Übergabe der Führungsrolle in Familienunternehmen bisher nicht ganzheitlich betrachtet wurde, ist es auch möglich, dass einige praxisbezogene Aspekte noch keine Beachtung gefunden haben. Damit diese Aspekte mit einbezogen werden, und zusätzlich zur Bestätigung der konzeptionellen Problemfelder, wurden Interviews mit betroffenen Personen in Familienunternehmen geführt. Hierbei wurde zudem das Ziel verfolgt, die durch die weiterführenden Überlegungen aufgezeigten Ursachen für die Problemfelder weiter zu strukturieren. Diese Form der Informationsgewinnung bietet sich an, wenn die Informationslage wenig vorstrukturiert und der Umfang der Problemstellung unklar ist (Bogner und Menz, 2005: 7).

Als Grundlage für die Interviews wurden die vier aufgezeigten Problemfelder Unternehmer, Nachfolger, Familie und Prozess genutzt. Diese wurden in einen semi-strukturierten Interviewleitfaden umgesetzt, da es diese Form des Interviews erlaubt, zu bestimmten

Themen auch genauer nachzufragen und somit den Sachverhalt zu intensivieren (Kromey, 2002: 378). Der Leitfaden enthielt sowohl offene Fragen, als auch geschlossene Fragen, bei denen aus vorgegebenen Antwortmöglichkeiten ausgewählt wurde. Zunächst wurde nach der Einschätzung des Interviewpartners in Bezug auf ein Problemfeld und dessen Ursachen gefragt. Das ermöglichte es, die Erkenntnisse der Interviewpartner ohne vorherige Beeinflussung zu erfragen und somit die Einblicke in Bezug auf die Nachfolge in Familienunternehmen zu erweitern (Kromrey, 2002: 365). Im Anschluss wurden die anhand der Literaturrecherche identifizierten Aspekte und Ursachen sowie deren Einfluss auf die Unternehmensnachfolge mit einer Skala bewertet (Atteslander, 2003: 256f.). Es wurde eine ungerade ordinale Skala genutzt da vermutet wurde, dass die Interviewpartner nicht zu jedem Problem auf persönliche Erfahrung zurückgreifen können. Dadurch wurde vermieden, dass die Experten bei Unschlüssigkeit gezwungen sind, sich für eine Tendenz der Stärke des Einflussfaktors zu entscheiden. Die Skala wurde auch verbal beschrieben, um den Antwortenden ihre Wahl zu erleichtern und einen konsistente Auswertung zu ermöglichen. Schließlich wurden die Experten zu ihren Erfahrungen mit den einzelnen Problemen befragt. Somit wurde sichergestellt, ein umfassendes Bild von den Kenntnissen der Experten in Bezug auf die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen zu erhalten. Die Interviews erfolgten im Sommer 2008. Sie wurden per Telefon oder persönlich durchgeführt und fanden in einem Zeitrahmen von 30 bis 60 Minuten statt. Der Interviewleitfaden wurde vor dem Gespräch zugesandt, damit sich die Beteiligten auf die Thematik einstellen konnten.

Die Interviewpartner wurden auf Grund ihrer Einblicke in die Thematik ausgewählt (Pfadenhauer, 2005: 114f.). Insgesamt wurden in einer ersten Analyserunde elf Personen befragt, die Erfahrung durch Tätigkeit im eigenen Familienunternehmen besitzen. Dabei handelt es sich bei zwei der Befragten um Unternehmer, die die Nachfolge bereits abgeschlossen haben, bzw. die Nachfolge gerade vollziehen. Die restlichen neun sind

Nachfolger, die bereits im Familienunternehmen tätig sind und die Führungsrolle übernommen haben, bzw. diese in den nächsten Jahren übernehmen werden. Die meisten der Unternehmen bestehen schon seit langer Zeit und werden derzeit von der durchschnittlich vierten Generation geführt. Somit konnte auch von der Übertragung der Führungsrolle über mehrere Generationen berichtet werden. Um Einseitigkeit zu vermeiden wurde darauf geachtet, dass die befragten Experten aus Familienunternehmen unterschiedlicher Branche und Größe kommen.

Ergänzend wurde im Anschluss an die Interviews das resultierende angepasste Gesamtmodell in einer zweiten Analyserunde mit weiteren Interviewpartnern diskutiert. Dafür wurden Gespräche mit zusätzlichen 28 Personen geführt, die entweder als Gesellschafter in Familienunternehmen tätig sind, oder aber sich beruflich mit der Nachfolgethematik befassen.

Auffallend war in den Ergebnissen aller Interviews, dass die Erkenntnisse aus der Literatur weitgehend bestätigt wurden. Wo relevante Abweichungen bestanden, wird dies in den weiteren Ausführungen aufgezeigt.

Analyse von Hintergründen und Ursachen der einzelnen Problemfelder

Der Unternehmer

Unternehmer in Familienunternehmen bleiben im Schnitt 25-30 Jahre in der Führungsrolle (Stavrou, 1999: 48⁶). Damit ist die Nachfolge ein Ereignis, das im Lebenszyklus eines Familienunternehmens nur selten auftritt und daher oft nicht im Mittelpunkt unternehmerischer Überlegungen steht (Schwass, 2005: 81). Allerdings ist es auch für

⁶ In großen Unternehmen ist das Ausscheiden der geschäftsführenden Person oft im Vorhinein (z.B. durch die Festlegung eines Höchstalters) festgelegt oder wird fallbezogen vom Aufsichtsrat bestimmt (vgl. Fox et al. (1996), S. 16).

Familienunternehmen wichtig, sich frühzeitig mit der Thematik auseinanderzusetzen, nicht zuletzt da eine erfolgreiche Übergabe der Führungsrolle in der Regel mehrere Jahre in Anspruch nimmt und mehr als 20% aller Nachfolgefälle durch Unfall, Krankheit oder sonstige unvorhergesehene Umstände ausgelöst werden (Freund, 2004: 69). Eine fehlende Nachfolgeplanung führt in solchen Fällen oft zu existenzbedrohenden Krisen im Unternehmen (Gruhler, 1998: 8f.).

Der Unternehmer wird vor allem dann zum Problem in der Unternehmensnachfolge, wenn er bewusst oder unbewusst Widerstand leistet, seine Führungsrolle abzugeben bzw. dies vorzubereiten (Handler und Kram, 1988: 363ff.), was bis zu einer totalen Verweigerung der Nachfolgeproblematik gehen kann (Barnes und Hershon, 1974: 108; Astrachan et al., 2006: 25). Bis zu 13% der Unternehmer geben an, sich nie zur Ruhe setzen zu wollen. Die Weigerungshaltung kann zur Folge haben, dass die Einleitung eines Nachfolgeprozesses zu spät oder überhaupt nicht stattfindet (Handler und Kram, 1988: 363ff.), wodurch die Überlebensfähigkeit des Unternehmens stark beeinträchtigt werden kann (Sharma et al., 2001: 21ff.). Die Hauptgründe für den Widerstand des Unternehmers sind Verdrängung, Verlustängste und ein Gefühl der Unersetzbarkeit.

Ursachen für die **Verdrängung** liegen insbesondere in den Aspekten der Nicht-Akzeptanz der Sterblichkeit sowie dem Zeitmangel. Die aktive Auseinandersetzung mit der Nachfolge bedeutet für den Unternehmer, dass er sich mit seiner Endlichkeit beschäftigen muss, was vielfach eine Abwehrhaltung hervorruft (Kets de Vries, 1993: 67; Lansberg, 1988: 124).. Durch die starke Einbindung in die Geschäfte des Unternehmens fehlt den Unternehmern zudem oft einfach die Zeit, sich mit langfristigen Themen wie der Unternehmensnachfolge zu beschäftigen (Stavrou, 2003: 335).

Verlustängste werden dadurch hervorgerufen, dass der Unternehmer befürchtet, seinen Lebensinhalt zu verlieren, oder auch Macht und finanzielle Sicherheit einzubüßen. Einige Unternehmer sehen den Rückzug aus dem Unternehmen als Verlust von Lebenssinn und Preisgabe der Lebensaufgabe (Bieler, 2006: 365f.), vor allem dann, wenn er neben seinem Unternehmen nur wenige Interessen hat und einen Großteil seiner Zeit in die Arbeit investiert (Sharma et al., 2001: 24; Schwass, 2005: 92; Levinson und Wofford, 2000: 87f.). Der Verlust von Macht gibt dem Unternehmer das Gefühl, keine Gewalt mehr über das Unternehmensgeschehen zu haben und somit an Bedeutung zu verlieren (Stavrou, 2003: 335f.; Kets de Vries, 1996: 66). Zuletzt gibt der Unternehmer mit dem Austritt aus dem Unternehmen auch einen Teil der gewohnten Sicherheit auf, zum einen die soziale Sicherheit im gesellschaftlichen Gefüge (Lansberg, 1988: 125; Oreg, 2003: 681), zum anderen auch die finanzielle Sicherheit durch Verfügungsgewalt über Gehälter, Unternehmerlohn und Nebeneinkünfte.

Es gibt zudem Unternehmer, die an ihre **Unersetzbarkeit** glauben und niemandem anderes ihre eigene Rolle zutrauen (Kets de Vries, 1996: 66). Dies kann z.B. aus der Problematik resultieren, dass kein [oft als bevorzugte Wahl gesehener (Westhead, 2003: 370)] interner (vgl. zu den Gründen für die Wahl eines internen Nachfolgers auch Lambrecht und Donckels, 2006: 395) oder externer (Astrachan et al., 2003: 18) Nachfolger zur Verfügung steht bzw. dass der Unternehmer der Qualifikation eines möglichen Nachfolgers misstraut (Sharma et al., 2001: 23f.; Schwass, 2005: 87). Daneben gibt es noch den Aspekt der eigenen Überschätzung und der Bestätigung des eigenen Wertes durch das Umfeld (Lansberg, 1988: 125).

Die Bedeutung des Unternehmers als Problemfeld der Nachfolge wird in vielen Studien herausgestellt. Auch in den Interviews wurde der maßgebliche Einfluss des Unternehmers und

die große störende Wirkung, die sein Widerstand auslöst, als eines der Hauptprobleme der Unternehmensnachfolge bestätigt.

Grundsätzlich zeigt sich, dass der entscheidende Aspekt bei der Lösung des Problemfeldes Unternehmer darin bestehen dürfte, ihn zunächst für die Notwendigkeit der Nachfolge zu sensibilisieren und zu motivieren, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen. Sobald die Notwendigkeit akzeptiert ist, können die weiteren Problemfelder strukturiert angegangen werden. Daraus ergibt sich für die allgemeine Arbeitshypothese zum Unternehmer:

Hypothese 1: Je früher und nachhaltiger der Unternehmer erkennt, dass er sich mit der Nachfolgethematik befassen muss, desto erfolgreicher wird die Unternehmensnachfolge sein.

Der Nachfolger

Beim Nachfolger können zwei Hauptprobleme identifiziert werden. Um die Rolle der Unternehmensführung neu zu besetzen, muss zunächst ein Nachfolger verfügbar sein und dabei auch den notwendigen Einsatz für das Unternehmen zeigen. Darüber hinaus muss der Nachfolger die notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten besitzen, um für die Führungsrolle handlungsfähig zu sein.

a) Mangelnde Verfügbarkeit und Motivation des Nachfolgers

Das grundsätzliche Fehlen eines geeigneten Nachfolgers kann darin begründet sein, dass ein vorhandener Kandidat kein Interesse an dem Unternehmen hat, oder auch daran dass er zwar zur Verfügung steht, die Motivation dafür aber nicht optimal ist.

Die Ablehnung gegen die Übernahme der Führungsrolle wegen fehlendem **Interesse** am Unternehmen kann damit zusammenhängen, dass der Geschäftszweck des Familienunternehmens uninteressant erscheint (Birley, 2002: 11; Stavrou und Swiercz, 1998: 31), z.B. weil die Branche vom Kandidaten als unattraktiv betrachtet wird. Auch ein fehlender wirtschaftlicher Erfolg des Unternehmens (Sharma et al., 2001: 25). Einige der befragten Experten geben jedoch an, dass ein wirtschaftlich nicht erfolgreiches Unternehmen eine interessante Herausforderung darstellen kann und daher das Interesse verstärkt (Quelle: Ergebnisse Experteninterviews Anhang 6 Frage 3c - Weitere Aspekte) und das damit verbundene finanzielle Risiko (Ambrose, 1983: 50ff.) kann ein Grund zur Ablehnung sein. Des Weiteren kann ein mangelndes Interesse auch durch eine nicht ansprechende Firmenkultur begründet sein oder durch die geographische Lage des Firmensitzes oder fehlende internationale Standorte.

Gerade für interne Nachfolger sind zudem potenzielle **familieninterne Konflikte** ein Grund, die Nachfolge nicht anzutreten (Degadt, 2003: 392). Bei diesen spielen zudem weitere **persönliche Gründe** eine Rolle, z.B. ob sie überhaupt eine Karriere in der Wirtschaft anstreben (Birley, 2002: 15), bzw. diese mit eigenem unternehmerischem Risiko verbinden möchten. Schließlich kann es auch an fehlendem Selbstvertrauen liegen, dass der potenzielle Nachfolger sich die Übernahme der Führungsrolle im Familienunternehmen nicht zutraut und daher eine Ablehnungshaltung einnimmt (Ambrose, 1983: 50ff).

Wenn die Verfügbarkeit gegeben ist, können sich durch den Nachfolger auch Probleme dadurch ergeben, dass die Bereitschaft zur Nachfolge aus falschen Motiven erfolgt. Die Art des Engagements eines Nachfolgers wird typischerweise eine der vier Ausprägungen affektiv, normativ, kalkulativ oder imperativ einnehmen (Sharma und Irving, 2005: 27). Einen besonders positiven Einfluss auf den Erfolg der Nachfolge hat hierbei das *affektive*

Engagement (Riketta, 2002: 263), das vom eigenen Willen und der Begeisterung für das Unternehmen getrieben ist (Meyer und Allen, 1991: 67; Sharma und Irving, 2005: 21). Einen eher negativen Einfluss auf den Erfolg haben hingegen die drei weiteren Ausprägungen.

Das normative Engagement wird durch das Gefühl einer **Verpflichtung** hervorgerufen (vgl. für dies und das Folgende Sharma und Irving, 2005: 16ff.), z.B. durch bestehende Familientraditionen in die sich der Nachfolger einfügt. Diese Art von Engagement führt zu einer Beschäftigung im Familienunternehmen, jedoch nicht mit der gleichen überdurchschnittlichen Leistung wie sie aus dem affektiven Engagement resultiert. Das kalkulative Engagement entwickelt der interne oder externe Nachfolger aus der Betrachtung der **Opportunitätskosten**, die bei Anstellung in einem anderen Unternehmen entstehen würden. Der Nachfolger vergleicht dabei die Verdienstmöglichkeiten und den Status im familiären Unternehmen mit anderen Möglichkeiten, was auch die Interviewpartner bestätigen. Der Eintritt in das Familienunternehmen ist in diesem Fall nicht aus unternehmerischen Überlegungen heraus veranlasst, so dass die Bemühungen auch eher durchschnittlich ausfallen. Das imperative Engagement resultiert Selbstzweifeln und Unsicherheit in Bezug auf die Möglichkeit eines erfolgreichen Werdegangs außerhalb des Familienunternehmens. Die Arbeit im Familienunternehmen ist für den Nachfolger, der aus dem Unternehmen oder der Familie kommen kann, somit mehr eine **Notwendigkeit** als ein Wunsch. Bei dieser Art des Engagements ist mit der geringsten Leistungsbereitschaft zu rechnen.

b) Mangelnde Handlungsfähigkeit des Nachfolgers

Weitere Probleme durch den Nachfolger werden durch eine mangelnde Handlungsfähigkeit hervorgerufen, die auf einer ungenügenden Qualifikation oder auf einer fehlenden Akzeptanz bzw. Legitimierung des Nachfolgers durch die weiteren Beteiligten in der Nachfolge basieren

kann (Barach et al., 1988: 50ff.). Denn auch wenn ein Nachfolger die Kompetenz besitzt, das Familienunternehmen zu führen, beinhaltet das nicht automatisch, dass seine Führungsrolle von der Familie oder den Mitarbeitern angenommen wird.

Um die für die Handlungsfähigkeit notwendige Qualifikation und Legitimität des Nachfolgers sicherzustellen, sind drei Aspekte für seinen Werdegang von besonderer Bedeutung (vgl. für dies und das Folgende Mumford et al., 2000: 88ff.). Hierzu zählen die *Erfahrungen und Erkenntnisse*, die er durch seine Ausbildung bis zum Eintritt in das Unternehmen gesammelt hat. Ein weiterer Aspekt hängt mit dem *Zeitpunkt des Einstiegs und der Hierarchiestufe* zusammen, die der Nachfolger für seinen Eintritt wählt. Zudem beinhaltet dies die *Ausbildung und Entwicklung ab dem Eintritt* in das Familienunternehmen (Fiegener, 1994: 315).

Vor dem Eintritt in ein Familienunternehmen hat ein potentieller Nachfolger grundsätzlich die Möglichkeit, Kenntnisse durch eine formelle Ausbildung sowie praktische Erfahrungen durch die Tätigkeit in einem anderen Unternehmen zu sammeln. Die formellen **Ausbildungsmöglichkeiten vor Eintritt** für heutige Nachfolger sind vielfältig und oft liegt das Ausbildungsniveau über dem des Unternehmers (Birley, 2002: 6). Im ersten Ausbildungsschritt geht es in erster Linie darum, dass der Nachfolger eine Basis mit notwendigem Fachwissen schafft. Ibrahim et al. (2004) identifizieren Fähigkeiten in strategischer Planung, Finanz- und allgemeinem Management als besonders wichtig (Ibrahim et al., 2004: 476f). Ergänzend hierzu beschreiben Chrisman et al. (1998) die Relevanz von Kenntnissen im Bereich Marketing und Verkauf (Chrisman et al., 1998: 24.). Unabhängig von der Art der erworbenen Kenntnisse beurteilen die Interviewpartner die formelle Ausbildung mit Bezug zum Familienunternehmen als stärksten Einflussfaktor auf die Handlungsfähigkeit des Nachfolgers. Entsprechend kann eine branchen- oder fachfremde Ausbildung zu falschen Qualifikationsvoraussetzungen für den Eintritt in das Familienunternehmen führen.

Nach dem Abschluss der formellen Ausbildung hat der Nachfolger die Möglichkeit, direkt in das Familienunternehmen einzutreten oder zunächst praktische Erfahrungen in anderen Unternehmen zu sammeln (Barach et al., 1988: 51ff). Diese bezeichnen diese Option als „delayed entry strategy“. Die Interviewpartner weisen hier darauf hin, dass die Vorteile von Erfahrungen in einem anderen Unternehmen von den individuellen Umständen abhängen, wie z.B. der Branche des Unternehmens oder dem Alter des Nachfolgers. Insofern scheint es wichtig, dass die individuellen Umstände abgewägt werden, bevor eine Entscheidung für eine Tätigkeit in einem anderen Unternehmen getroffen wird.

Eine weitere Ursache für die mangelnde Handlungsfähigkeit des Nachfolgers kann sich aus unpassenden **Eintrittsmodalitäten** ergeben. Verschiedene Autoren legen dar, dass der Eintritt des Nachfolgers in das Familienunternehmen oft zu spät stattfindet, wenn er keine Möglichkeit hat, langfristige Erfahrungen im Unternehmen zu sammeln (Pyromalis et al., 2006: 430; Trevinyo-Rodríguez und Tápies, 2006: 353). Obwohl das im Gegensatz zur Anforderung steht, dass der Nachfolger sich zunächst durch eine formelle Ausbildung sowie Arbeit in einem anderen Unternehmen qualifiziert, scheint es wichtig, eine Balance zwischen den beiden Ansprüchen zu schaffen. Ein früher Eintritt bietet sich zudem an, da Nachfolgen in knapp einem Viertel aller Fälle durch plötzliche und unerwartete Ereignisse wie Unfall, Tod o.ä. des Unternehmers hervorgerufen werden (Freund, 2004: 69) und somit nicht zu einem geplanten Übergabezeitpunkt stattfinden können. Ist der Nachfolger bereits einige Zeit im Unternehmen aktiv, gestaltet sich die Übernahme der Führungsrolle dann einfacher.

Zudem ist es wichtig zu verstehen, auf welcher Hierarchiestufe der Nachfolger ins Unternehmen eintritt (Barach et al., 1988: 53). Lambrecht und Donckels (2006) legen dar, dass der Nachfolger das Vertrauen der Mitarbeiter am besten gewinnt, indem er verschiedene Abteilungen bzw. Hierarchien im Unternehmen durchläuft (Lambrecht und Donckels, 2006:

397). Im Gegensatz dazu scheint ein Eintritt eines jungen Nachfolgers direkt auf der Führungsebene oft Skepsis und Vorbehalte gegenüber seiner Person hervorzurufen (Schwass, 2005: 81), insbesondere wenn er aus der Familie des Unternehmers kommt (Fox et al., 1996: 21).

Der letzte Aspekt in Bezug auf die mangelnde Handlungsfähigkeit des Nachfolgers bezieht sich auf seine **Entwicklung nach Eintritt** in das Unternehmen. Dabei ist die Zusammenarbeit mit wichtigen Beteiligten sowie die Erstellung eines Ausbildungsplans notwendig.

Die Führungsrolle wird der Nachfolger selten mit dem Tag seines Eintritts übernehmen können. Um der Rolle gerecht zu werden, muss er sich in das Unternehmen einarbeiten und sich notwendiges Wissen und Fähigkeiten aneignen, um so die Kontrolle schrittweise übernehmen zu können. Dabei ist es wichtig, dass der Unternehmer seine Autorität progressiv an den Nachfolger delegiert (Fox et al., 1996: 20). In diesem Sinne ist der Unternehmer auch die erste Bezugsperson für den neu Eintretenden im Nachfolgeprozess (Cabrera-Suárez, 2005: 75; Kets de Vries, 1996: 265). Die effektivste Rolle, die der Unternehmer bei der Ausbildung des Nachfolgers einnehmen kann, ist die eines Mentors, um dem Nachfolger das notwendige Wissen zu vermitteln (Bryant, 2008: 12ff.). Denn nur wenn Unternehmer und Nachfolger eng zusammenarbeiten, ist es möglich den Transfer des familienspezifischen Wissens zu gewährleisten (Cabrera-Suárez et al., 2001: 39ff.). Von der Erfahrung kann der Nachfolger auf unterschiedliche Weise profitieren. Zum einen ermöglicht ihm der Kontakt das Verhalten des Unternehmers zu beobachten und bei Bedarf anzunehmen. Des Weiteren steht der Unternehmer so als direkter Ansprechpartner für die Vermittlung von Erfahrung und Wissen zur Verfügung (Fiegener et al., 1994: 315f.). Darüber hinaus ist der regelmäßige Austausch wichtig, da er dem Unternehmer hilft zu erkennen, welche Fähigkeiten dem Nachfolger möglicherweise noch fehlen und weiterentwickelt werden müssen (Ibrahim et al., 2004: 475).

Doch nicht nur die Beziehung und der Kontakt zum Unternehmer sind wichtig für die Entwicklung des Nachfolgers. Auch enger Kontakt mit anderen wichtigen zentralen Mitarbeitern im Unternehmen kann bedeutsam sein, damit der Nachfolger umfassende Erfahrungen und Kenntnisse im Unternehmen sammelt und wichtige Netzwerke aufbaut (Lambrecht und Donckels, 2006: 397). Nimmt der Nachfolger die Möglichkeiten nicht wahr, die Kompetenzen aufzubauen, kann mit einer Einschränkung der positiven Effekte einer Ausbildung und Entwicklung im Unternehmen gerechnet werden.

Die mangelnde Ausbildung und Entwicklung des Nachfolgers im Unternehmen kann auch durch das Fehlen eines Ausbildungsplans hervorgerufen werden. Ein strukturierter Lernprozess unterstützt die Aneignung des notwendigen Wissens (Schwass, 2005: 106). Fiegner et al. (1994) zeigen aber, dass Familienunternehmen eher eine informelle und beziehungsgesteuerte Herangehensweise für die Ausbildung des Nachfolgers bevorzugen (Fiegner et al., 1994: 323). Fehlende Strukturierung und Planung des Ausbildungsprozesses kann somit eine Ursache für mangelnde Qualifikation und Legitimation des Nachfolgers sein.

Die verschiedenen angesprochenen Ursachen für Probleme bei der Übergabe der Führungsrolle, die aus dem Umfeld des Nachfolgers resultieren können, lassen den Schluss zu, dass eine frühzeitige und strukturierte Beschäftigung mit der Nachfolgethematik auch hier Teil der Lösung sein kann. Insbesondere gilt es dann, einen potenziellen Nachfolger zu identifizieren und diesen gezielt über einen längeren Zeitraum aufzubauen und zeitgleich seine Motivation zu prüfen. Daraus ergibt sich die allgemeine Arbeitshypothese zum Nachfolger:

Hypothese 2: Je früher die Suche nach einem Nachfolger begonnen wird und je strukturierter der Entwicklungsprozess geplant und durchgeführt wird, desto erfolgreicher wird die Unternehmensnachfolge sein.

Die Familie

Die Rolle der Familie im Familienunternehmen ist zweischneidig. Zum einen ist sie der Faktor, der dem Unternehmen zu seinen familienspezifischen Ressourcen verhilft und somit die Wettbewerbsfähigkeit unterstützen kann (Habbershon und Williams, 1999: 13f.; Chrisman, 2005: 563; Habbershon, 2006: 883; Tokarczyk et al., 2007: 29f.). Auf der anderen Seite wird das Netz an Beziehungen und der Interessenskonflikt im Unternehmen durch das Aufeinandertreffen verschiedener Ziele in der Familie komplexer und kann zu Spannungsfeldern und Konflikten führen, die den Erfolg der Unternehmensnachfolge beeinträchtigen (Morris et al., 1997: 391; Barach et al., 1988: 50ff.). Dabei werden Konflikte in Familien wahrscheinlicher und komplexer, je mehr Generationen und Mitglieder einer Familie aktiv am Unternehmen beteiligt sind (Kets de Vries, 1996: 4). Davis und Harveston (2001) belegen im Gegensatz dazu, dass Familienmitglieder, die nicht aktiv am Unternehmen beteiligt sind, die Konfliktwahrscheinlichkeit verringern und oftmals eine Vermittlungsrolle einnehmen können (Davis und Harveston, 2001: 26).

Solche Konflikte können verschiedene negative Konsequenzen hervorrufen. Hierzu zählt, dass Entscheidungen emotional beeinflusst werden (Kets de Vries, 1993: 65), was zur Vermischung von Unternehmens- und Familieninteressen und damit zu ökonomisch nicht optimalen Entscheidungen führen kann (Habbershon, 2006: 883). Zudem kann die Kommunikation zwischen den Beteiligten gestört werden (Lansberg, 1988: 128), was den Informationsaustausch behindert und den Erfolg des Unternehmens langfristig beeinträchtigen kann (Stoica et al., 2004: 252ff.). Schließlich kann es in einem Umfeld von Beziehungskonflikten dazu kommen, dass kritische Themen vermieden werden, um weiteren Konflikten vorzubeugen (Kohlrieser, 2005: 118). Eine hohe Emotionalität durch den Familieneinfluss kann also dazu führen, dass die Beteiligten sich mehr mit Konflikten beschäftigen als mit den Grundlagen der Unternehmensnachfolge (Kellermanns und Eddleston,

2004: 213). Erfolgreich kann die Nachfolge vor allem dann verlaufen, wenn die Beziehungen der Familienmitglieder konfliktfrei sind und auf zwei Pfeilern basieren: Harmonie und Vertrauen (Churchill und Hatten, 1987: 61; Morris et al., 1997: 398).

In Bezug auf die Unternehmensnachfolge sind oft Rivalitäten zwischen den Beteiligten eine Ursache für **mangelnde Harmonie**. Rivalität kann zwischen mehreren potentiellen Nachfolgern entstehen, wie beispielsweise zwischen Geschwistern (Handler, 1991: 22ff.). Sie kann aber auch zwischen dem Unternehmer und anderen Beteiligten entstehen, falls der Unternehmer seine Stellung als gefährdet ansieht (Levinson, 1971: 91ff.). Hervorgerufen werden die Rivalitäten zum großen Teil durch Neid (vgl. für dies und das Folgende Kets de Vries, 1996: 42.), also dem Wunsch selbst Person Vermögen, Macht oder Status des jeweils anderen zu besitzen.

Auch unterschiedliche Interessen können eine Ursache für mangelnde Harmonie sein, da sie die Harmonie stören und Konflikte auslösen (Dyck et al., 2002: 149). Je höher die Anzahl der beteiligten Familienmitglieder ist, desto größer die Wahrscheinlichkeit von unterschiedlichen Interessen, die es erschweren, sich auf ein gemeinsames Ziel für die Unternehmensnachfolge zu einigen (Ensley und Pearson, 2005: 271).

Dritte Ursache für mangelnde Harmonie ist schließlich eine unzureichende Kommunikation (Handler, 1991: 24ff.). Da die Nachfolge eine Veränderung für alle Beteiligten hervorruft, ist es wichtig, dass sie durch ausreichende Kommunikation über die zu erwartenden Veränderungen informiert werden (Goltz und Hietapelto, 2002: 5; Sharma, 2003: 676). Dabei ist nicht nur das richtige Maß an Kommunikation wichtig, sondern auch die richtige Art, die sowohl sachliche als auch emotionale Ebene der Kommunikation berücksichtigt (Klughardt, 1994: 107).

Die Basis für **Vertrauen** hängt oftmals von der Dauer und der Intensität der Beziehung zwischen den Beteiligten ab (Gill et al. (2005) merken an, dass die Struktur von Vertrauen und wie sich dieses messen lässt in vielen Studien sehr unterschiedlich betrachtet wurde (Gill et al., 2005: 288)). Dabei sind Eigenschaften der zu vertrauenden Personen wichtig (vgl. für dies und das Folgende Mayer et al., 1995: 716), wie Kompetenz, Ehrlichkeit und Integrität. Sind die Eigenschaften nicht gegeben oder werden sie nicht erkannt, kommt es zu mangelndem Vertrauen.

Im Zusammenhang mit dem Problemfeld des Nachfolgers wurde das Vertrauen in Qualifikation und Legitimation des Nachfolgers bereits diskutiert (Siehe Abschnitt 3.2.2 – Nachfolger). Aber auch das grundlegende Vertrauen in die Kompetenz der Beteiligten ist wichtig. Der Nachfolger muss dem Unternehmer vertrauen, um von seiner Erfahrung zu lernen (Nahapiet und Ghoshal, 1998: 250), die Mitarbeiter müssen dem Unternehmer vertrauen, wenn er die Verantwortung in die Hände des Nachfolgers legt, und die Familie muss übergreifend der Kompetenz der weiteren Beteiligten vertrauen etc.

Eine weitere Grundlage für Vertrauen ist das Maß, inwieweit die Beteiligten daran glauben, dass ehrliche Absichten hinter den Taten stehen und keine eigennützigen Ziele verfolgt werden (Mayer et al., 1995: 718). Lambrecht (2005) bestätigt, dass Ehrlichkeit zu einem der Grundwerte in Familienunternehmen zählt und somit die Geschäfte beeinflusst (Lambrecht, 2005: 277). García-Álvarez und López-Sintas (2006) verweisen darauf, dass es im Rahmen der Unternehmensnachfolge auch darum geht, diese Werte auf die nächste Generation zu übertragen (García-Álvarez und López-Sintas, 2006: 242ff.).

Die dritte Grundlage für Vertrauen ist Integrität (Mayer et al., 1995: 718; Chrisman et al., 1998: 24; Hoffman et al., 2006: 135; Chittor und Das, 2007: 65). Im Zusammenhang mit der Nachfolge bezieht sich dies insbesondere darauf, dass die Beteiligten im Nachfolgeprozess ihr

Handeln nach Prinzipien ausrichten, die für alle Beteiligten akzeptabel sind. Die Integrität einer Person richtet sich dabei nach der Beständigkeit seiner vergangenen Handlungen, glaubhafter Kommunikation, dem Gefühl für Gerechtigkeit und inwiefern seine Handlungen mit zuvor getroffenen Entscheidungen übereinstimmen (Mayer et al., 1995: 719). Sind diese Grundlagen nicht gegeben, führt dies zu mangelnder Integrität und Vertrauen bei der Unternehmensnachfolge.

Bei den aufgezeigten Ursachen für die Probleme, die durch den Einfluss der Familie in der Nachfolge auftreten können zeigt sich, dass Kommunikation ein wichtiger Aspekt zur Lösung des Problemfeldes sein dürfte. Durch Kommunikation kann Vertrauen in die Fähigkeiten und Absichten der Beteiligten erreicht, sowie die Grundlage für eine harmonische Zusammenarbeit gelegt werden. Daraus ergibt sich die allgemeine Arbeitshypothese zur Familie:

Hypothese 3: Je klarer und offener die Vorgehensweise an die Familie kommuniziert und mit dieser diskutiert wird, desto erfolgreicher wird die Unternehmensnachfolge sein.

Der Prozess

Prozessmängel werden als ein weiterer Faktor gesehen, der zum Scheitern der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen führen kann. Diese ergeben sich zum einen aus einer unzureichenden oder fehlenden Planung (Seymour, 1993: 277) und daraus, dass der Nachfolgeprozess von mangelnder Fairness (Van der Heyden et al., 2005: 2ff.) geprägt ist.

Eine Ursache für die oft fehlende **Planung der Nachfolge** kann darin liegen, dass Familienunternehmen grundsätzlich weniger Zeit in die Planung im Unternehmen investieren.

So vollziehen nur ca. 40% der Familienunternehmen eine strukturierte strategische Planung (Astrachan et al., 2006: 29), bei gerade mal einem Viertel existiert ein expliziter, schriftlich festgehaltener Nachfolgeplan (Schwass, 2005: 81). Dennoch werden die strategische Planung und die Nachfolgeplanung von Experten zu den wichtigsten Planungsaktivitäten für Familienunternehmen gezählt (Blumentritt, 2006: 65).

Aus der fehlenden Planung kann sich eine Reihe von negativen Konsequenzen für die Unternehmensnachfolge ergeben. Entfällt die Initiierung der Nachfolgeplanung, bedeutet das zunächst, dass die gemeinsame Vereinbarung von Ziel und Ablauf der Nachfolge durch die Beteiligten nicht stattfindet (Siehe auch die Ausführungen zu mangelnder Harmonie). Damit wird verhindert, dass sich die Beteiligten auf die Nachfolge vorbereiten und sich auf Veränderungen einstellen können. Ein fehlender Nachfolgeplan kann darüber hinaus dazu führen, dass die Nachfolge nicht strukturiert abläuft und eine klare Rollenverteilung sowie ein Zeitplan für den Ablauf der Nachfolge fehlen. Der Mangel an Struktur kann die Beteiligten zudem verunsichern, was zu Konflikten führen kann (Lansberg, 1988: 124ff). Des Weiteren kann durch die mangelnde Nachfolgeplanung der Transfer des familienspezifischen Wissens ausbleiben und wichtige Beziehungen mit z.B. Kunden oder Geschäftspartnern verloren gehen können (Fox et al., 1996: 17). Die Einbindung des Nachfolgers in den strategischen Planungsprozess ist auch ein wichtiger Baustein für seine Entwicklung und Qualifizierung (Mazzola et al., 2006: 417f).

Widerstand durch die Beteiligten kann eine weitere Ursache für mangelnde Planung sein. Dies kann zum einen der Widerstand des Unternehmers sein (siehe Kapitel 3.3.1), die Ablehnung der Planung kann jedoch auch durch das Unternehmensumfeld oder durch weitere Beteiligte, wie z.B. die Familie hervorgerufen werden (Handler und Kram, 1988: 365ff.; Lansberg, 1988: 129f.; Kets de Vries, 1993: 68).

Ein weiterer Aspekt, der in Literatur und den Interviews hervorgehoben wird, ist die mangelnde Einbeziehung von externen Personen. Um einen Sachverhalt zu beurteilen, kann die Meinung eines externen Dritten, z.B. eines Beirats (Hennerkes, 1998: 223; Blumentritt, 2006: 69; vgl. Hinterhuber und Minrath, 1994: 72ff. für eine detaillierte Beschreibung der Rolle des Beirats in Familienunternehmen oder unternehmensfremden Beraters; Levinson, 1983: 71ff.), hilfreich sein. Nutzt ein Unternehmen die Möglichkeit der Einbindung von Externen, wird die Planung der Unternehmensnachfolge in der Regel positiv beeinflusst.

Die zweite wichtige Art von Prozessmängeln ist eine **mangelnde Fairness**, die Auswirkungen auf Vertrauen und Harmonie haben kann (Van der Heyden et al., 2005: 3), weswegen die Beteiligten die Kooperation verweigern und sich Entscheidungen entgegensetzen (Kim und Mauborgne, 1991: 138; Kim und Mauborgne, 1998: 324) bzw. sich nicht voll einbringen (Wu et al., 2008: 1). Dementsprechend ist die Sicherstellung eines fairen Prozesses wichtig, der auch die einzelnen Prozessschritte sowie deren Umsetzung transparent darstellt (Van der Heyden et al., 2005: 8ff.).

Fairness bedeutet hier nicht, dass es allen am Prozess Beteiligten recht gemacht wird, sondern, dass der Prozess offen kommuniziert wird und nachvollziehbar ist, und sie eine faire Chance haben, sich einzubringen. Denn für die Prozessbeteiligten ist nicht nur das Ergebnis des Prozesses von Bedeutung, sondern auch, auf welche Weise das Ergebnis erreicht wurde (Kim und Mauborgne, 1991: 126f.). Neben den „technischen“ Prozessschritten wie z.B. der Ausbildung des Nachfolgers, die für die Durchführung der Nachfolge notwendig sind, muss eine Reihe von Handlungen die Prozessschritte begleiten, damit die Beteiligten diesen als fair erachten (siehe Abbildung 3) (Van der Heyden et al., 2005: 8).

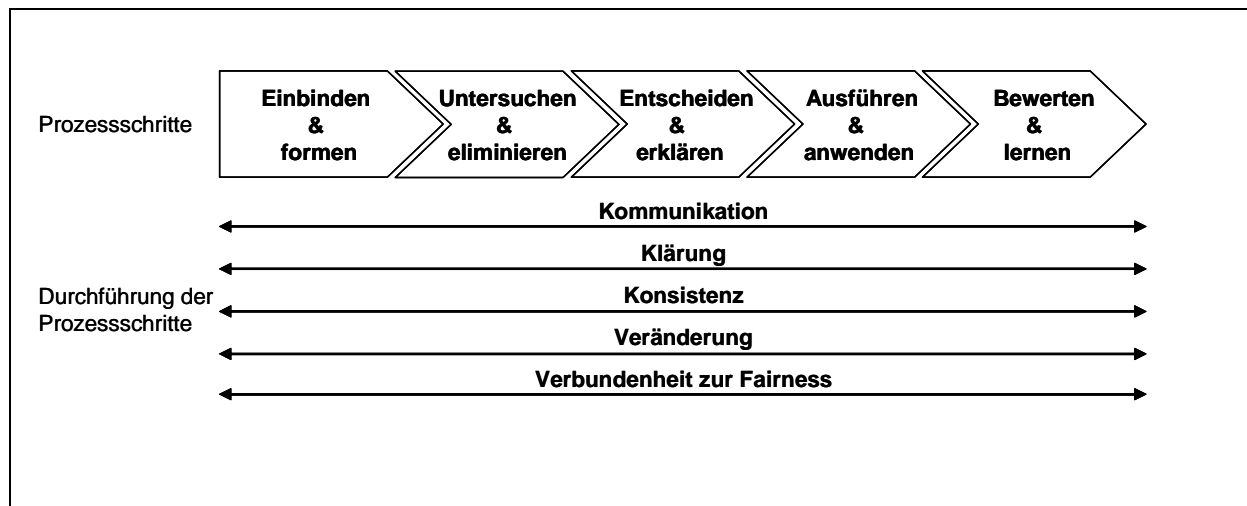


Abbildung 3: Duale Charakterisierung des „Fair Process“

Schwass (2005) weist z.B. darauf hin, dass die Einbindung der Familie und anderer Beteiligter in den Nachfolgeprozess zu einem frühen Zeitpunkt die Wahrscheinlichkeit eines ruhigen und harmonischen Nachfolgeprozesses erhöht (Schwass, 2005: 98). Durch den Austausch können die Beteiligten ein gemeinsames Verständnis der Nachfolge formen. Im nächsten Schritt werden mögliche Optionen für die Erreichung des Ziels untersucht (Van der Heyden et al., 2005: 9). Im Sinne der Nachfolge bedeutet das vor allem die Suche nach einem geeigneten Nachfolger. Anschließend müssen Entscheidungskriterien entwickelt werden, damit die Beteiligten verstehen, wie eine Entscheidung getroffen wurde (Kim und Mauborgne, 1998: 32). Dabei müssen die Handlungsweisen und Entscheidungsprozesse konsistent sein und im Einklang mit vereinbarten Werten und Normen stehen (Van der Heyden et al., 2005: 11f.). Nachdem ein Nachfolger ausgewählt wurde, wird die Entscheidung umgesetzt und die Übertragung der Führungsrolle beginnt.

Selbst wenn die zuvor beschriebenen Prozessschritte vorhanden sind, kann die Umsetzung immer noch zu einem Gefühl der mangelnden Fairness führen. Um dies zu vermeiden bzw. rechtzeitig darauf zu reagieren zu können muss, analog zum Problemfeld Familie, eine proaktive Kommunikation stattfinden. Auch die Interviewpartner bestätigen die

Kommunikation als den wichtigsten Einflussfaktor auf die Wahrnehmung der Fairness in der Unternehmensnachfolge.

Die Wahrscheinlichkeit, dass alle Beteiligten mit dem Ergebnis der Unternehmensnachfolge zufrieden sind, ist gering und sollte auch nicht Ziel der Nachfolge sein. Jedoch wird durch einen fairen Prozess die Möglichkeit geschaffen, dass die Beteiligten mit der Art und Weise, wie man zu diesem Ergebnis gelangt ist, einverstanden sind und das Ergebnis daher positiv unterstützen (Kim und Mauborgne, 1991: 138f.). Daraus ergibt sich die allgemeine Arbeitshypothese zum Prozess:

Hypothese 4: Je konsistenter die Nachfolge geplant wird und je fairer der Prozess empfunden wird, desto erfolgreicher wird die Unternehmensnachfolge sein.

SCHLUSSBETRACHTUNG

Die vorgestellten Problemfelder sowie die damit verbundenen Ursachen lassen sich in einem Gesamtmodell zur Übergabe der Führungsrolle bei der Nachfolge in Familienunternehmen zusammenfassen (Abbildung 4). Das Modell unterstützt das Verständnis für die Thematik und veranschaulicht Ursachen und Einflussfaktoren auf die Problemfelder in der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Diese Darstellung liefert damit eine Weiterentwicklung bestehender Forschungserkenntnisse und ermöglicht zum ersten Mal, die hinter den Problemfeldern liegenden Ursachen strukturiert zu analysieren. Die entwickelten Arbeitshypothesen können auf dieser Basis weiter aufgegliedert werden und dienen somit als Basis für weitergehende Forschungen.

Dabei darf der grundsätzliche Charakter eines Modells aber nicht außer acht gelassen werden. Die Realität wird abstrahiert, um einen ganzheitlichen aber überschaubaren Überblick über die Gesamtproblematik darzustellen. Das bedeutet, dass es in der Praxis Fälle geben kann, die das Modell nicht abdeckt, insbesondere in Bezug auf das individuelle Wesen von Familienunternehmen (Klein, 2000: 74ff.). Grundsätzlich ist es erforderlich, auch bei gleicher oder ähnlicher Problemstellung die Ursachen im individuellen Kontext zu analysieren und individuelle Lösungen für die Unternehmensnachfolge zu erarbeiten.

Zudem ergeben sich einige Einschränkungen durch die vorhandene Literatur, die als Basis für die Entwicklung des Modells diente. Zum Einen ist dies ein möglicher Einfluss durch die starke Fokussierung auf interne Nachfolger (Auf Basis von Artikelrecherchen in EBSCO Host, Elsevier/ScienceDirect sowie Emerald), was zu einer zu einseitigen Interpretation der Situation führen könnte. Da aber die Bedeutung von externen Nachfolgern weiter steigen wird, sollte dieser Aspekt in Zukunft tiefer gehend analysiert werden (Freund, 2004: 74). Eine weitere Einschränkung betrifft die Ergebnisse aus der Befragung der Interviewpartner. Diese

berichteten fast ausschließlich, dass die Nachfolge in ihrem Unternehmen positiv verläuft bzw. verlief (Quelle: Ergebnisse Experteninterviews Anhang 6 - Erläuterung).

Daher sollten in weiterführenden Studien auch Interviewpartner eingebunden werden, die problematischere Erfahrungen mit der Nachfolge gemacht haben, um das Analysebild abzurunden.

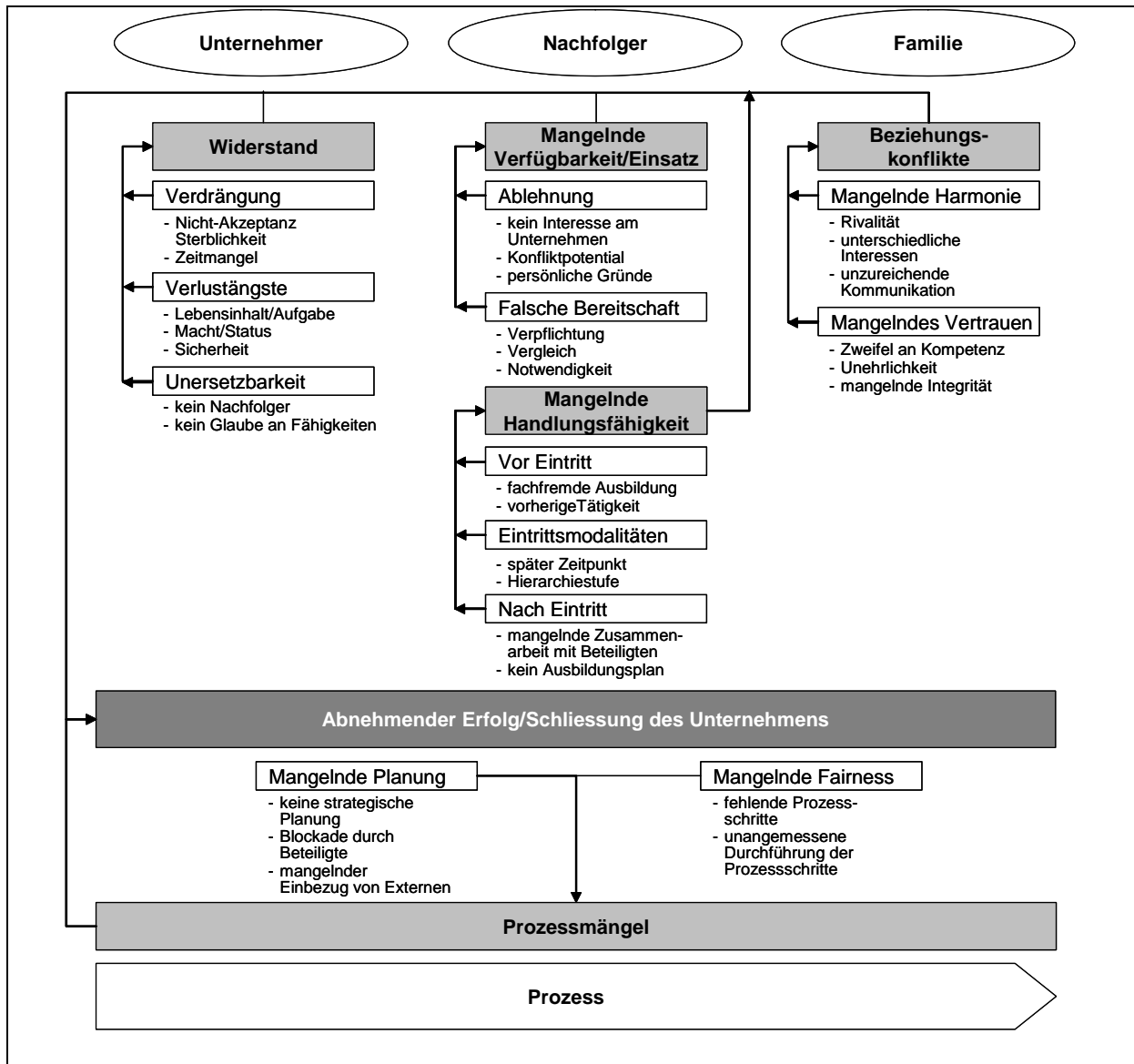


Abbildung 4: Ganzheitliches Untersuchungsmodell

Das Untersuchungsmodell soll als Basis für weiterführende Studien dienen. Ein erster Schritt wäre die empirische Bestätigung des Modells und der aufgestellten Hypothesen. Darüber hinaus wurden in der vorliegenden Arbeit erste Hinweise für die Gewichtung der einzelnen Einflussfaktoren aufgezeigt, was weiter untersucht werden sollte. Themen, die an verschiedenen Stellen der Problemanalyse Beachtung finden, sind die Beziehung zwischen Unternehmer und Nachfolger und die daraus resultierende Zusammenarbeit der beiden. Des Weiteren wird die Bedeutung der Kommunikation zwischen den Beteiligten mehrfach deutlich. Hinzu kommt, dass die notwendige Planung der Nachfolge an verschiedenen Stellen

aufgegriffen wird. Die einzelnen Faktoren sollten jedoch nicht isoliert betrachtet werden, da sich die Komplexität der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen durch das Zusammenspiel vieler Faktoren zu ergeben scheint.

Die Probleme und Ursachen der Nachfolge wurden in der vorhergehenden Analyse allgemein auf den Erfolg der Unternehmensnachfolge bezogen. Das Untersuchungsmodell definiert dabei nicht klar was den Erfolg der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen ausmacht. Studien betrachten den Erfolg von Unternehmensnachfolgen oftmals von zwei Seiten, der Qualität und der Effektivität der Nachfolge (vgl. für dies und das Folgende Morris et al., 1996: 70). Die Qualität umfasst die Zufriedenheit der beteiligten Personen in Bezug auf die Nachfolge. Die Effektivität der Nachfolge bezieht sich darauf, wie Außenstehende die Nachfolge beurteilen. Das kann z.B. anhand quantitativer Faktoren wie dem Unternehmenserfolg gemessen werden. Somit handelt es sich bei der Qualität um ein subjektives Kriterium und bei der Effektivität um ein objektives Kriterium (Sharma et al., 2001: 19). Für die im Anschluss stattfindenden Studien scheint es sinnvoll, den Erfolg der Nachfolge genauer abzugrenzen.

Ziel der folgenden Studien kann es auch sein, neben der Verifizierung der Einflussfaktoren Lösungsansätze zu den einzelnen Problemen zu erarbeiten. Dabei gilt es abzuwägen, welche der identifizierten Probleme lösbar sind. So erscheint es z. B. schwierig die Ablehnung des Nachfolgers auf Grund von mangelndem Interesse am Unternehmen zu beeinflussen. Im Gegensatz dazu scheint es wahrscheinlicher, dass Richtlinien für die Planung der Nachfolge einen positiven Beitrag zur Lösung des Planungsmangels leisten können und somit den Erfolg der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen unterstützen. Daher wird empfohlen die Probleme zu identifizieren, für die in der Forschung sinnvolle Lösungsansätze erarbeitet werden können.

Schließlich kann das Modell auch als Basis dazu dienen, die theoretische Fundierung der Forschung zu Familienunternehmen weiter voranzutreiben. Insbesondere sollte eine strukturierte Analyse erfolgen, in wieweit Erkenntnisse aus der umfangreichen Top-Management-Team (TMT) Forschung dazu beitragen können, das Verständnis der Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen zu verbessern. Hierzu sollten die identifizierten Problemfelder im Modell operationalisiert und mit Erkenntnissen aus der TMT-Literatur verglichen werden.

Mit dem in dieser Studie vorgestellten Modell lassen sich somit eine Reihe von weiteren Forschungsrichtungen anstoßen, die dazu beitragen können, die Herausforderung der Unternehmensnachfolge besser zu verstehen und effektiver zu bewältigen.

ANHANG

Anhang 1: Definitions of Family Business in the Literature.....38

**Anhang 2: Le Breton-Miller Modell zur Nachfolge in
Familienunternehmen39**

Anhang 1: Definitions of Family Business in the Literature

Teil 1

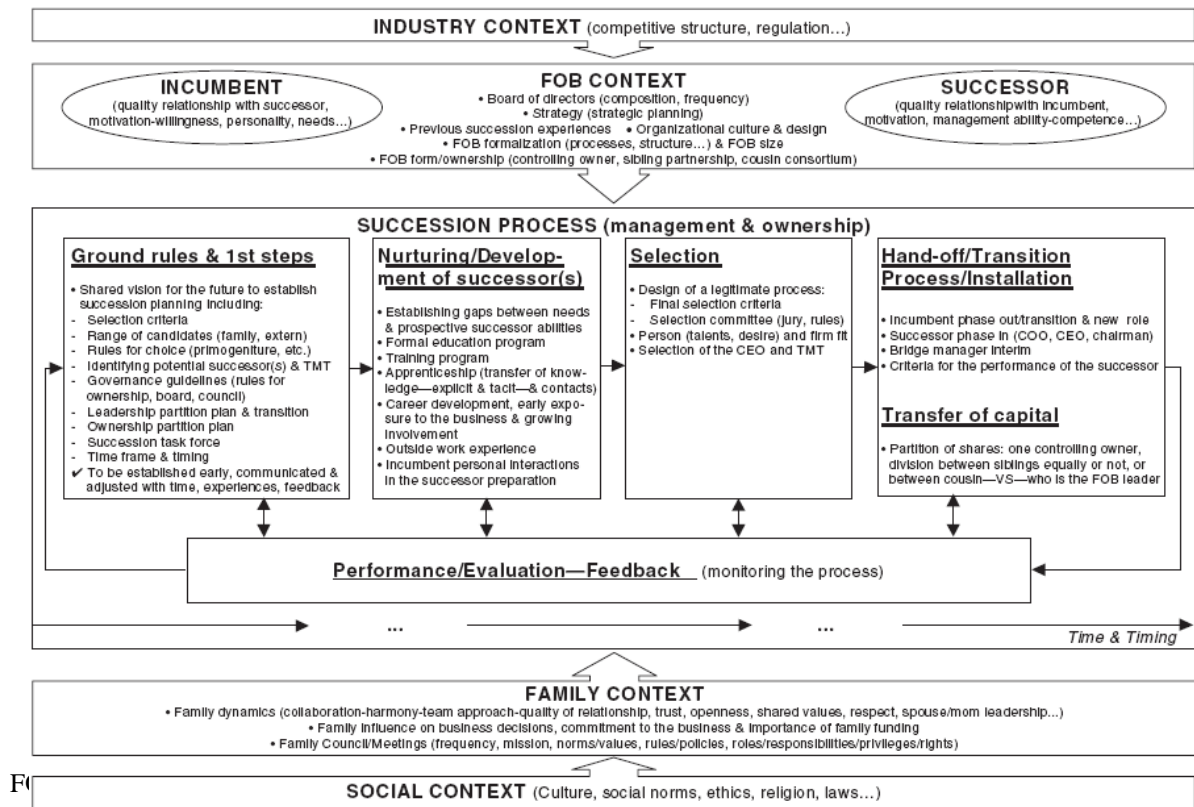
<u>Authors</u>	<u>Definition</u>
Alcorn, 1982	A profit-making concern that is wither a proprietorship, a partnership, or a corporation... If part of the stock is publicly owned, the firm must also operate the business (p. 230)
Babicky, 1987	Is the kind of a small business started by one or a few individuals who had an idea, worked hard to develop it, and achieved, usually with limited capital, growth while maintaining majority ownership of the enterprise (p. 25)
Barnes & Hershon, 1976	Controlling ownership is rested in the hands of an individual or of the members of a single family (p. 106)
Bernhard, 1975	An enterprise which, in practice, is controlled by the members of a single family (p. 42)
Carsrud, 1994	Closely held firm's ownership and policy making are dominated by members of an "emotional kinship group" (p. 40)
Churchill & Hatten, 1993	What is usually meant by the family business...is either the occurrence or the anticipation that a younger family member has or will assume control of the business form the elder (p. 52)
Davis, 1983	Are those whose policy and direction are subject to significant influence by one or more family units. This influence is exercised through ownership and sometimes through the participation of family members in management (p. 47)
Davis & Tagiuri, 1985	A business in which two or more extended family members influence the direction of the business (quoted in Rothstein, 1992)
Donckels & Frohlich, 1991	If family members own at least 60% of the equity (p. 152)
Donnelly, 1964	When it has been closely identified with at least two generations of a family and when this link had had a mutual influence on company policy and on the interests and objectives of the family (p. 94)
Dreus, 1990	Are economic enterprises that happen to be controlled by one or more families (that have) a degree of influence in organizational governance sufficient to substantially influence or compel action (p. 226)
Gallo & Sveen, 1991	A business where a single family owns the majority of stock and has total control (p. 181)
Handler, 1989	An organization whose major operating decisions and plans for leadership succession are influenced by family members serving in management or in the board (p. 262)
Holland & Oliver, 1992	Any business in which decisions regarding its ownership or management are influenced by a relationship to a family or families (p. 27)
Lansberg, Perrow, Rogolsky, 1988	A business in which members of a family have legal control over ownership (p. 2)
Leach et al., 1990	A company in which more than 50% of the voting shares are controlled by one family and/or a single family group effectively controls the firm, and/or a significant proportion of the firm's senior management is members from the same family (quoted by Astrachan 1993, pp.341-342)

Teil 2

Lyman, 1991	The ownership had to reside completely with family members, at least one owner had to be employed in the business, and one other family member had either to be employed in the business or to help on a regular basis even if not officially employed (p. 304)
Pratt & Davis, 1986	One in which two or more extended family members influence the direction of the business through the exercise of kinship ties, management roles or ownership rights (chap. 3, p.2)
Rosenbaltt, deMik, Anderson & Johnson, 1985	Any business in which majority ownership or control lied within a single family and in which two or more family members are or at some time were directly involved in the business (pp. 4-5)
Stern, 1986	Owned and run by the members of one or two families (p. xxi)
Welsch, 1993	One in which ownership is concentrated, and owners or relatives of owners are involved in the management process (p. 40)

Quelle: Chua et al. (1999), S. 21

Anhang 2: Le Breton-Miller Modell zur Nachfolge in Familienunternehmen



Quelle: Le-Breton Miller et al., 2004: 318.

Quelle: Le-Breton Miller et al., 2004: 318.

QUELLEN

- Ambrose, D. M.** (1983): Transfer of the family-owned business. In: *Journal of Small Business Management*, 21, 49-62.
- Astrachan, J. H., Allen, E., Spinelli, S. und Wittmeyer, C. B.** (2003): American family business survey, The George and Robin Raymond Family Business Institute: Springfield 2003, http://www.usdce.org/fbf/downloads/2007_MM_familybusiness.pdf. Zugriff am 20.05.2008.
- Astrachan, J. H. und Shanker, M. C.** (2006): Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B. *Handbook of research on family business*: 56-64. Massachusetts: Edward Elgar.
- Atteslander, P.** (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, Berlin: Walter de Gruyter.
- Barach, J. A. und Gantisky J. B.** (1995): Successful succession in family business. In: *Family Business Review*, 8, 131-155.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A. und Doochin, B. A.** (1988): Entry of the next generation: Strategic challenges for family business. In: *Journal of Small Business Management*, 26, 49-56.
- Barnes, L. B., Hershon, S. A.** (1976): Transferring power in family business. In: *Harvard Business Review*, 54, 105-114.
- Baus, K.** (2007): *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern*. Wiesbaden: Gabler.
- Berg, H. und Koch, L. T.** (2006): Nachfolge in eigentümergeführten Unternehmungen aus strategischer Perspektive - eine ressourcenökonomische Analyse. In Brost, H., Faust, M. und Thedens, C. (2006): *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*: 25-42. München: Bankakademie Verlag.

- Bieler, S.** (2006): Psychologische Hürden der Unternehmensnachfolge. In Brost, H., Faust, M. und Thedens, C. (2006): *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*: 361-380. München: Bankakademie Verlag.
- Birley, S.** (2002): Attitudes of owner-managers' children towards family and business issues. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26, 5-19.
- Blumentritt, T.** (2006): The relationship between boards and planning in family businesses. In: *Family Business Review*, 19, 65-72.
- Bogner, A. und Menz, W.** (2005): Expertenwissen und Forschungspraxis: die Modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In Bogner, A., Littig, B. und Menz, W. *Das Experteninterview*: 7-30. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Brady, G. F., Fulmer, R. M. und Helmich, D. L.** (1982): Planning executive succession: The effect of recruitment source and organizational problems on anticipated tenure. In: *Strategic Management Journal*, 3, 269-275.
- Brockhaus, R. H.** (1994): Entrepreneurship and family business research: Comparisons, critique and lessons. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19, 25-38.
- Brost, H., Faust, M. und Thedens, C.** (2006): *Unternehmensnachfolge im Mittelstand*. München: Bankakademie Verlag.
- Bryant, S. E.** (2008): Impact of peer mentor training on creating and sharing organizational knowledge. In: *Journal of Managerial Issues*, 20, 11-29.
- Cabrera-Suárez, K.** (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. In: *Leadership Quarterly*, 16, 71-96.
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P. und García-Almeida, D.** (2001): The succession process from a resource- and knowledge-based view of the family firm. In: *Family Business Review*, 14, 37-46.

- Chittoor, R. und Das, R.** (2007): Professionalization of management and succession performance - A vital linkage. In: *Family Business Review*, 20, 65-79.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. und Sharma, P.** (1998): Important attributes of successors in family businesses: An exploratory study. In: *Family Business Review*, 11, 19-34.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. und Sharma, P.** (2003): Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm, Coleman White Paper Series, <http://www.usasbe.org/knowledge/whitepapers/chrisman2003.pdf>. Zugriff am 07.05.2008.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. und Sharma, P.** (2005): Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 555-575.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. und Sharma, P.** (1999): Defining the family business by behaviour. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Churchill, N. C. und Hatten, K. J.** (1987): Non-market-based transfers of wealth and power: A research framework for family businesses. In: *American Journal of Small Business*, 12, 53-66.
- Davis, P. S. und Harveston, P. D.** (1998): The influence of family on family business succession process: A multi-generational perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22, 31-53.
- Davis, P. S. und Harveston, P. D.** (2001): The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. In: *Journal of Small Business Management*, 39, 14-30.
- Degadt, J.** (2003): Business family and family business: Complementary and conflicting values. In: *Journal of Enterprising Culture*, 11, 379-397.

- Ding, H. B.** (2008): Family involvement in family firms: Antecedents and moderators. In Phan, P. H. und Butler, J. E., *Theoretical developments and future research in family businesses*: 177-194. North Carolina: Information Age.
- Dumas, C.** (1992): Integrating the daughter into family business management. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16, 41-55.
- Dyck, B., Mauws, M., Starke, F. A. und Mischke, G. A.** (2002): Passing the baton: The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. In: *Journal of Business Venturing*, 17, 143-162.
- Ensley, M. D. und Pearson, A. W.** (2005): An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 267-284.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. und File, K. M.** (1994): A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. In: *Family Business Review*, 7, 313-329.
- Fiegener, M. K., Brown, B. M., Prince, R. A. und File, K. M.** (1996): Passing on strategic vision. In: *Journal of Small Business Management*, 34, 15-26.
- Fox, M., Nilakant, V. und Hamilton, R. T.** (1996): Managing succession in family-owned businesses. In: *International Small Business Journal*, 15, 15-25.
- Freund, W.** (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In Institut für Mittelstandsforschung, *Jahrbuch zur deutschen Mittelstandsforschung*: 57-88. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.
- García-Álvarez, E. und López-Sintas, J.** (2006): Founder-successor's transition: A model of coherent transmission paths. In: Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business*: 237-252. Massachusetts: Edward Elgar.

- Gill, H., Boies, K., Finegan, J. und McNally, J.** (2005): Antecedents of trust: Establishing a boundary condition for the relation between propensity to trust and intention to trust. In: *Journal of Business & Psychology*, 19, 287-302.
- Goltz, S. M. und Hietapelto, A.** (2002): Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. In: *Journal of Organizational Behavior Management*, 22, 3-22.
- Gruhler, W.** (1998): *Unternehmernachfolge im Mittelstand*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Habbershon, T. G.** (2006): Commentary: A framework for managing the familiness and agency advantages in family firms. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30, 879-886.
- Habbershon, T. G. und Williams, M. L.** (1999): A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. In: *Family Business Review*, 12, 1-25.
- Hambrick, D. C. und Mason, P. A.** (1984): Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. In: *Academy of Management Review*, 9, 193-206.
- Handler, W. C.** (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur and next-generation family members. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15, 37-51.
- Handler, W. C.** (1991): Key interpersonal relationships of next-generation family members in family firms. In: *Journal of Small Business Management*, 29, 21-32.
- Handler, W. C.** (1994): Succession in family business: A review of the research. In: *Family Business Review*, 7, 133-157.
- Handler, W. C. und Kram, K. E.** (1988): Succession in family firms: The problem of resistance. In: *Family Business Review*, 1, 361-381.
- Hennerkes, B. H.** (1998): Der Beirat in Familienunternehmen. In Sobanski, H. und Gutmann, J., *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge*: 221-230. Wiesbaden: Gabler.

- Hinterhuber, H. H. und Minrath, R.** (1994): Der Beirat einer mittelständischen Familienunternehmung. In Hinterhuber, H. H., Rechenauer, O. und Stumpf, M., *Die mittelständische Familienunternehmung*: 71-99. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Hoffman, J., Hoelscher, M. und Sorenson, R.** (2006): Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. In: *Family Business Review*, 19, 135-145.
- Huber, H. G., Sterr-Kölln, H.** (2006): *Nachfolge in Familienunternehmen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ibrahim A. B., Soufani K., Poutzouris P. und Lam J.** (2004): Qualities of an effective successor: The role of education and training. In: *Education + Training*, 46, 474-480.
- Jauch, L. R., Martin, T. M., Osborn, R. N.** (1981): Top management under fire. In: *Journal of Business Strategy*, 1, 33-41.
- Johnson, G., Scholes, K. und Whittington, R.** (2006): *Exploring corporate strategy*, Essex: Prentice Hall.
- Kellermanns, F. W. und Eddleston, K. A.** (2004): Feuding families: When conflict does a family good. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 209-228.
- Kets de Vries, M. F. R.** (1996): *Family Business*. Cornwall: Thomson.
- Kets de Vries, M. F. R.** (1993): Dynamics of family controlled firms: The good and the bad news. In: *Organizational Dynamics*, 21, 59-71.
- Kim, W. C. und Mauborgne, R.** (1991): Implementing global strategies: The role of procedural justice. In: *Strategic Management Journal*, 12, 125-143.
- Kim, W. C. und Mauborgne, R.** (1998): Procedural justice, strategic decision making, and the knowledge economy. In: *Strategic Management Journal*, 19, 323-338.
- Klein, S.** (2000): *Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

- Klein, S. B.** (2000): Family businesses in Germany: Significance and structure. In: *Family Business Review*, 8, 157-173.
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. und Smyrnios, K. X.** (2005): The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 321-339.
- Klein, S. B. und Bell, F. A.** (2007): Non-family executives in family businesses: A literature review. In: *Electronic Journal of Family Business Studies*, 1, 19-37.
- Klughardt, B.** (1994): Psychologie der Nachfolgeplanung im Familienunternehmen - theoretische und praktische Aspekte. In Hinterhuber, H. H., Rechenauer, O. und Stumpf, M., *Die mittelständische Familienunternehmung: 101-123*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kohlrieser, G.** (2005): Resolving conflict. In: Ward, J., *Unconventional Wisdom*: 117-145. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Kromey, H.** (2002): *Empirische Sozialforschung*. Opladen: Leske + Budrich.
- Lambrecht, D.** (2005): Multigenerational transition in family businesses: A new explanatory model. In: *Family Business Review*, 18, 267-282.
- Lambrecht, J. und Donckels, R.** (2006): Towards a business family dynasty: a lifelong, continuing process. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business*: 388-401. Massachusetts: Edward Elgar.
- Lansberg, I.** (1988): The succession conspiracy. In: *Family Business Review*, 1, 119-143.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D. und Steier, L. P.** (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28, 305-328.
- Levinson, H.** (1971): Conflicts that plague the family business. In: *Harvard Business Review*, 49, 90-98.

- Levinson, H.** (1974): Don't choose your own successor. In: *Harvard Business Review*, 52, 53-62.
- Levinson, H.** (1983): Consulting with family businesses: What to look for, what to look out for. In: *Organizational Dynamics*, 12, 71-80.
- Levinson, H. und Wofford, J. C.** (2000): Approaching retirement as the flexibility phase. In: *Academy of Management Executive*, 14, 84-95.
- Linnemann, C.** (2007): *Deutscher Mittelstand vom Aussterben bedroht? Unternehmensnachfolge im Fokus*. Frankfurt: Deutsche Bank Research.
- Lorz, R. und Kirhdörfer, R.** (2008): *Unternehmensnachfolge: Rechtliche und steuerliche Gestaltung der Nachfolge in unternehmerische Vermögenswerte*, München: Beck Juristischer Verlag.
- Mayer, R. C. und Davis, J. H.** (1995): An integrative model of organizational trust. In: *Academy of Management Review*, 20, 709-734.
- Mazzola, P., Marchisio, G. und Astrachan, J. H.** (2006): Using the strategic planning process as a next-generation training tool in family business. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business*: 402-421. Massachusetts: Edward Elgar.
- Meyer, P. M. und Allen, J. A.** (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A. und Avila, R. A.** (1997): Correlates of success in family business transitions. In: *Journal of Business Venturing*, 12, 385-401.
- Morris, M. H., Williams, R. W. und Nel, D.** (1996): Factors influencing family business succession. In: *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 2, 68-81.

- Mumford, M. D., Marks, M. A., Connelly, M. S., Zaccaro, S. J. und Reiter-Palmon, R.** (2000): Development of leadership skills: Experience and timing. In: *Leadership Quarterly*, 11, 87-114.
- Nahapiet, J. und Ghoshal, S.** (1998): Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. In: *Academy of Management Review*, 23, 242-266.
- o.A.** (2006): Deutschlands größte Unternehmensbörse heute gestartet, Pressemeldung der Deutschen Industrie- und Handelskammer DIHK, <http://www.dihk.de/inhalt/informationen/news/meldungen/meldung008594.main.html>. Zugriff am 16.01.2008.
- o.A.** (2005/2006): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand, Freistaat Sachsen - Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit, <http://www.unternehmensnachfolge.sachsen.de/set/1031/msb.pdf>. Zugriff am 20.04.2008.
- Oreg, S.** (2003): Resistance to change: Developing an individual differences measure. In: *Journal of Applied Psychology*, 88, 680-693.
- Pfadenhauer, M.** (2005): Auf gleicher Augenhöhe reden - Das Experteninterview - ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte. In: Bogner, A., Littig, B. und Menz, W., *Das Experteninterview*: 113-130. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Pöllat, R.** (2006): *Unternehmensfortführung durch Nachfolge oder Verkauf: Wirtschaftliche, rechtliche, steuerliche Grundlagen und Praxis*. Berlin: Nomos.
- Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B.** (2006): *Handbook of research on family business*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Pyromalis, V. D., Vozikis, G. S., Kalkanteras, T. A., Rogdaki, M. E. und Sigalas, G. P.** (2006): An integrated framework for testing the success of the family business succession process according to gender specificity. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business*: 422-442. Massachusetts: Edward Elgar.

- Riketta, M.** (2002): Attitudinal organizational commitment and job performance: a meta-analysis. In: *Journal of Organizational Behavior*, 23, 257-266.
- Schmeisser, W., Krimphove, D. und Nathusius, K.** (2003): *Handbuch Unternehmensnachfolge*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Schwass, J.** (2005): Understanding the successors challenge. In: Ward, J., *Unconventional Wisdom: 77-95*. Chichester, West Sussex, England: John Wiley & Sons.
- Seymour, K. C.** (1993): Integrational relationships in the family firm: The effect of leadership succession. In: *Family Business Review*, 6, 263-281.
- Sharma, P.** (2006): An overview of the field of family business current status and directions for the future. In: Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business: 25-55*. Massachusetts: Edward Elgar.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. und Chua, J. H.** (1997): Strategic management of the family business: Past research and future challenges. In: *Family Business Review*, 10, 1-35.
- Sharma, P., Chrisman, J. J. und Chua, J. H.** (2003): Predictors of satisfaction with the succession process in family firms. In: *Journal of Business Venturing*, 18, 667-687.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L. und Chua, J. H.** (2001): Determinants of initial satisfaction with the succession process in family firms: A conceptual model. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 17-35.
- Sharma, P., Chua, J. H. und Chrisman, J. J.** (2000): Perceptions about the extent of succession planning in Canadian family firms. In: *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17, 233-244.
- Sharma, P. und Irving, P. G.** (2005): Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 13-33.

- Sharma, P. und Manikutty, S.** (2005): Strategic divestments in family firms: Role of family structure and community culture. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 293-311.
- Schröder E. und Freund, W.** (1999): *Neue Entwicklungen auf dem Markt für die Übertragung mittelständischer Unternehmen*. Bonn: ifm.
- Stavrou, E. T.** (1999): Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. In: *Journal of Small Business Management*, 37, 43-61.
- Stavrou, E. T.** (2003): Leadership succession in owner-managed firms through the lens of extraversion. In: *International Small Business Journal*, 21, 331-346.
- Stavrou, E. und Swiercz, P.** (1998): Securing the future of the family enterprise: A model of offspring intentions to join the business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19-39.
- Steier, L.** (2001): Next-generation entrepreneurs and succession: An exploratory study of modes and means of managing social capital. In: *Family Business Review*, 14, 259-276.
- Stoica, M., Liao, J. und Welsch, H.** (2004): Organizational culture and patterns of information processing: The case of small and medium-sized enterprises. In: *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 31, 16-25.
- Tokarczyk, J., Hansen, E., Green, M. und Down, J.** (2007): A resource-based view and market orientation theory examination of the role of "familiness" in family business success. In: *Family Business Review*, 20, 17-31.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. und Tápies, J.** (2006): Effective knowledge transfer in family firms. In Poutziouris, P. Z., Smyrnios, K. X. und Klein, S. B., *Handbook of research on family business*: 343-355. Massachusetts: Edward Elgar.

- van der Heyden, L., Blondel, C. und Carlock, R. S.** (2005): Fair process: Striving for justice in family business. In: *Family Business Review*, 18, 1-21.
- Vera, C. F. und Dean, M. A.** (2005): An examination of the challenges daughters face in family business succession. In: *Family Business Review*, 18, 321-345.
- Wallau, F.** (2007): Struktur der Unternehmensnachfolgen in Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung, Vortrag anlässlich des KfW-Forums Unternehmensnachfolge, <http://ifm-bonn.org/assets/documents/Wallau-26-04-2007.pdf>. Zugriff am 26.04.2008.
- Wallau, F. und Haunschild, L.** (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen, Institut für Mittelstandsforschung, Top 500 Liste: Sortierung nach Höhe der Umsätze 2005, <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/Liste-B-Top-500.pdf>. Zugriff am 21.04.2008
- Westhead, P.** (2003): Succession decision-making outcomes reported by private family companies. In: *International small business journal*, 21, 369-401.
- Wu, Y., Loch, C. H. und Van der Heyden, L.** (2008): A model of fair process and its limits. In: *Manufacturing & Service Operations*, Articles in Advance, Informs 2008, 1-17.



Contact:

HHL – Leipzig Graduate School of Management
Chair of Strategic Management and Organization
Address: Jahnallee 59, 04109 Leipzig, Germany
Phone: +49-341-9851675, Fax: +49-341-9851679
E-mail: management@hhl.de
Webpage: strategy.hhl.de