Generationenübergabe in Familienunternehmen

Zwischenmenschliche Herausforderungen zwischen Nachfolger und Übergeber und deren Unterstützung durch einen externen Unternehmensberater

Masterarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

eingereicht von

Melissa Riedl, BA

bei Univ.-Prof. Dr. Alfred Berger

Institut für Erziehungswissenschaft

der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck

Innsbruck 2020

Abstract

Unternehmensnachfolgen gewinnen zunehmend an Bedeutung. Allein im Zeitraum 2014 bis 2023 stehen in Österreich circa 45.700 Unternehmen vor dieser Herausforderung. Sowohl aus wirtschaftlicher als auch aus sozialpolitischer Sicht ist eine erfolgreiche Generationenübergabe von großem Interesse. Vor allem zwischenmenschliche Aspekte zwischen Junior- und Seniorunternehmer verhindern oft eine gelungene Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Es stellt sich also die Frage, welche emotionalen Probleme in diesem Prozess auftreten können und wie diese durch einen externen Berater unterstützt werden können, um gleichzeitig die erfolgreiche Unternehmensfortführung sowie ein harmonisches Unternehmensklima zu sichern. Diese Herausforderungen werden in dieser Masterarbeit zuerst mittels Literatur aufgearbeitet und dargestellt. Darauf aufbauend wird eine qualitative Forschung durchgeführt, die darauf abzielt die Relevanz sowie das genaue Auftreten der ausgearbeiteten Herausforderungen in der Praxis zu erheben, worauf aufbauend eine Strategie für deren Begleitung entwickelt wird. Häufig setzen die im Nachfolgeprozess hinzugezogenen Berater bei wirtschaftlichen und strukturellen Problemen an und vergessen menschliche Aspekte. Deshalb ist es Ziel dieser Arbeit eine Strategie zu skizzieren, die eine erfolgreiche Unternehmensübergabe auch in zwischenmenschlicher Hinsicht begleitet und gewinnbringend umsetzt.

Inhaltsverzeichnis

Abstract II

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VI

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung und Aktualität 1

1.2 Ziel und Vorgehensweise 3

2 Familie 5

2.1 Familie – Begriffliche Verwendung und Definition 5

2.2 Systemische Betrachtung der Familie 7

2.3 Generationen und Beziehungen 14

3 Familie und Unternehmen – Zwei Systeme treffen aufeinander 19

3.1 Definition Familienunternehmen 19

3.2 Familienunternehmen aus systemischer Sicht 20

3.3 Besonderheiten von Familienunternehmen 23

3.4 Spannungsfeld Familie und Unternehmen 26

4 Die Generationenübergabe in Familienunternehmen 29

4.1 Definition Generationenübergabe und -nachfolge 29

4.2 Zeitpunkt und Planung der Übergabe 31

4.3 Die erfolgreiche Generationenübergabe 33

4.4 Besonderheit von familieninterner Generationenübergabe 36

4.5 Auswahl des Nachfolgers 38

5 Externe Beratung der Übergabe in Familienunternehmen 40

5.1 Zwischenmenschliche Faktoren in der externen Beratung 40

5.2 Wer berät (Familien-)Unternehmen im Übergabeprozess? 41

5.3 Anlässe für den Einsatz von externer Beratung 43

5.4 Ansprüche an externe Beratung und Berater 44
6 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen 47
6.1 Allgemeine Herausforderungen 48
6.2 Senior 57
6.3 Junior 65
6.4 Externe Faktoren 69
7 Forschungsdesign 72
7.1 Forschungsfrage 72
7.2 Forschungsansatz 73
7.3 Forschungsstand 74
8 Methodik 76
8.1 Vorgehen 77
8.2 Sample 78
8.3 Datenerhebung 80
8.4 Auswertungsverfahren 85
9 Ergebnisdarstellung 95
9.1 Unternehmen 1 95
9.2 Unternehmen 2 97
10 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen in der Praxis 100
10.1 Unzureichendes Loslassen des Seniors 101
10.2 Abneigende Haltung gegenüber Innovationen 102
10.3 Divergierendes Führungsverständnis 103
10.4 Erwartungen an das Gegenüber 104
10.5 Generationenunterschiede 105
10.6 Verantwortungsübernahme Junior 106
10.7 Fehlendes Vertrauen 107

10.8 Fehlende Übereinstimmung von Werten 108
10.9 Abgrenzung von Verantwortungsbereichen 109
10.10 Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation 110
10.11 Probleme mit sozialen Rollen 111
10.12 Unzureichender Wissenstransfer 112
10.13 Einfluss des unternehmensbezogenen Umfelds 112
10.14 Gefühlte Solidarität gegenüber Familie 113
10.15 Fehlende Anerkennung 113
10.16 Einfluss des familiären Umfeldes 114
10.17 Zusammenfassung 114
11 Unterstützung durch einen externen Berater 117
11.1 Vorstellung externer Berater und Unternehmen 117
11.2 Legitimierung der Auswahl des Experten 117
11.3 Zentrale Elemente der Unterstützung 118
11.4 Vorgehen des externen Beraters 129
12 Conclusio 134
13 Literaturverzeichnis 138
Eidesstattliche Erklärung 147

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Pfannenschwarz 2006, S. 30) 22
Abbildung 2: Verteilung einzelner Herausforderungen Unternehmen 1 96
Abbildung 3:Verteilung einzelner Herausforderungen Unternehmen 2 98
Abbildung 4: Gesamtübersicht - Verteilung einzelner Herausforderungen..... 100

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Anzahl Aussagen einzelner Herausforderungen Unternehmen 1 96
Tabelle 2: Anzahl Aussagen einzelner Herausforderungen Unternehmen 2 98
Tabelle 3: Gesamtübersicht: Erwähnungen einzelner Herausforderungen..... 100

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Aktualität

Im Zeitraum von 2014 bis 2023 rechnet die KMU Forschung Austria allein in Österreich mit 45.700 potentiellen Übergabefällen im Bereich von kleinen und mittleren Unternehmen. Diese möglichen Übergaben haben Auswirkungen auf rund 451.000 Beschäftigte innerhalb der betroffenen Unternehmen. Neben dem Arbeitsmarkt zeigt sich die volkswirtschaftliche Relevanz in einem abhängigen Umsatzvolumen in Höhe von 580 Milliarden Euro. (Vgl. Ziniel et al. 2014, S. 100)

Diese Daten zeigen die Relevanz des Themas auf verschiedenen Ebenen der nationalen Wirtschaft auf. Der unmittelbare Zusammenhang von Unternehmensumsätzen und dem Bruttoinlandsprodukt (BIP) macht die Auswirkung erfolgreicher Übergaben sowie die Aufrechterhaltung des laufenden Betriebes von Unternehmen deutlich. Auch der wesentliche Beitrag zur Arbeitsplatzsicherung durch geglückte Nachfolgelösungen stärkt den Wirtschaftsstandort Österreich.

Ein Großteil der zu übergebenden Betriebe werden als Familienunternehmen geführt, wobei in diesen Fällen meist eine familieninterne Übergabe angestrebt wird. Auch in familiengeführten Betrieben liegt das Hauptaugenmerk beim Übergabeprozess meist auf betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten. Es wird versucht, mögliche steuerliche, rechtliche sowie strukturelle Hindernisse bereits früh zu klären und eine klare Strategie festzulegen, um diese zu lösen oder zu umgehen.

Trotz möglicher Planung und Strategie scheitert jeder zweite Übergabeprozess (vgl. Simon et al. 2005, S. 39) und nur eines von fünfzig Unternehmen ist dabei wirklich erfolgreich. Bis in die dritte Generation schaffen es noch weniger Familienunternehmen. Laut Huber und Sterr-Kölln (2006) übergeben nur die hälfte der Unternehmen erfolgreich an die zweite Generation. An die dritte Generation werden nur drei Prozent der Familienunternehmen übergeben. (Vgl. S. 11)

Die Gründe für das häufige Scheitern liegen aber nur zu einem sehr geringen Prozentsatz in der bereits erwähnten Sachebene (vgl. Huber, Sterrr-Kölln 2006, S.

1). Oft treten zwischenmenschliche Konflikte zwischen den Beteiligten auf, die eine noch so sachlich gut organisierte Nachfolge scheitern lassen können. Vor allem zwischen Junior- und Seniorunternehmer kann es zu grundlegenden Herausforderungen wie Generationenambivalenzen, Rollenkonflikten oder unterschiedlichen Vorstellungen über die Weiterführung des Unternehmens kommen. Darüber hinaus erschweren sowohl Emotionen als auch wechselseitige Ansprüche der Hauptakteure und Erwartungshaltungen an das Gegenüber den Übergabeprozess sowie deren Auseinandersetzung mit den relevanten Fragestellungen (Vgl. Ritter, Thierfelder 2011)

Die Verstrickung von verschiedenen Systemen der Familie und des Betriebes kann dementsprechend weitere Schwierigkeiten im Übergabeprozess hervorbringen oder bestehende Schwierigkeiten verstärken. Es gerät in Vergessenheit, dass jedes Unternehmen von Menschen geführt wird, und auch Menschen darin arbeiten. Daher können Übergaben mit der ausschließlichen Konzentration auf Sachthemen nicht zwingend erfolgreich gestaltet werden.

In dieser Masterarbeit stehen aus den genannten Gründen die zwischenmenschlichen Aspekte des Übergabeprozesses vor allem in Bezug auf die Hauptakteure, also Junior- und Seniorunternehmer, im Fokus der Betrachtung. Die Familie und vor allem die besondere Form der Eltern-Kind-Beziehung stehen dabei im Vordergrund. Diese Thematik wird in dieser Masterarbeit um einen Kontext erweitert. Die Eltern-Kind-Beziehung wird dabei nicht nur innerhalb der Familie, sondern im völlig anderen Kontext des Familienunternehmens betrachtet. Zudem werden in der Abhandlung die damit einhergehenden Aspekte, die im Zuge des Aufeinandertreffens verschiedener Generationen automatisch entstehen, behandelt.

Beim Versuch, mögliche steuerliche, rechtliche sowie strukturelle Angelegenheiten des Übergabeprozesses zu klären werden oft Unternehmensberater herangezogen, die oft nur auf derselben Sachebene agieren. In der Literatur finden sich dazu viele Diskussionen und Vorschläge, wie eine entsprechende Beratung aussehen kann. Immer wieder wird in der jüngeren Literatur auf die Relevanz zwischenmenschlicher Aspekte auch in der Beratung hingewiesen und teilweise werden auch Lösungen für einzelne zwischenmenschliche Herausforderungen

dargestellt. Nur vereinzelt werden diese jedoch in der Auseinandersetzung mit dem gesamten Beratungsprozess der Übergabe entsprechend gewürdigt und klare Handlungsempfehlungen skizziert.

1.2 Ziel und Vorgehensweise

Ziel dieser Masterarbeit ist es, die Herausforderungen des Prozesses von Generationenübergaben innerhalb von Familienunternehmen, die zwischen Junior- und Seniorunternehmer auftreten, sowohl theoretisch im Zuge einer Literaturrecherche als auch praktisch durch empirische Auseinandersetzung mit einzelnen Fallstudien zu erheben, um darauf aufbauend eine Strategie zu entwickeln, wie mittels eines Unternehmensberaters der Übergabeprozess bestmöglich unterstützt werden kann.

Die Forschungsfrage, die sich daraus ergibt, lautet:

Welche zentralen zwischenmenschlichen Herausforderungen treten bei Generationenübergaben in Familienunternehmen zwischen Nachfolger und Übergeber auf und wie können diese durch einen externen Unternehmensberater unterstützt werden?

Im ersten Teil der theoretischen Abhandlung werden die relevanten Systeme Familie und Unternehmen sowie der Prozess der Übergabe und die professionelle externe Unternehmensberatung dargestellt, um ein Verständnis der Problematik, entsprechender Mechanismen und der Zusammenhänge der Bereiche zu schaffen. Diese Grundlage ermöglicht es, in einem zweiten Schritt mögliche Herausforderungen des Übergabeprozesses in Familienunternehmen zwischen Junior- und Seniorunternehmer im Zuge einer Literaturrecherche in einen theoretischen Kontext einzubetten und zusammenfassend darzustellen.

Im zweiten Teil der empirischen Forschung wird erhoben, wie diese Herausforderungen in der Praxis vorkommen und welche Relevanz sie dabei besitzen. Dazu werden jeweils Übergeber und Nachfolger zweier Unternehmen befragt. Geleitet von den erhobenen Ergebnissen, welche die auftretenden Herausforderungen aufzeigen, wird im Anschluss ein Experteninterview durchgeführt. Dieses zielt darauf ab, die wichtigsten Eckpfeiler einer

Unterstützungsstrategie für einen externen Berater während der Übergabe zu erheben. Darauf aufbauend kann im letzten Schritt eine skizzierte Vorgehensweise für Begleiter von Übergabeprozessen generiert werden.

Aufgrund der leichteren Lesbarkeit beschränken sich in dieser Arbeit personenbezogene Substantive und Pronomen auf die männliche Form. An dieser Stelle sei explizit erwähnt, dass im Hinblick auf die verwendete Form sämtliche Geschlechter angesprochen werden und ein Bezug zu allen Individuen implizit hergestellt werden soll. Diese zurecht sehr kritisch zu betrachtende Art und Weise gendergerechter Arbeit wird unter Umständen nicht allen Anforderungen gendergerechter Linguistik gerecht. Unter dem Gesichtspunkt des erschwerten Leseflusses, der durch die Sichtbarmachung und der ausdrücklichen Nennung mehrerer Geschlechter im Zuge der häufigen Erwähnungen der Hauptakteure zweifelsfrei entstünde, wird auf jene Kennungen verzichtet. Eine weitere Legitimation erfährt diese Art und Weise gendergerechter Arbeit durch die konsistente Handhabung im Theorie- und Forschungsteil, da im Sample nur männliche Interviewpartner vorkommen.

2 Familie

Das Fundament eines jeden Familienunternehmens bildet das System der Familie. Aus diesem Grund kann das komplexe System des Familienunternehmens nicht ohne die Einheit der Familie betrachtet werden. Im Folgenden sollen die Verwendung, Definitionen und Besonderheiten eines derartigen Systems dargelegt und in die Systemtheorie eingebettet werden. Diese Vorgehensweise soll dazu dienen, die komplexen Mechanismen, welche in eine Generationenübergabe miteinfließen, zu verstehen. Darüber hinaus stellt dieser theoretische Hintergrund ein mögliches Erklärungsmodell für die Entstehung der im Anschluss zu erläuternden Herausforderungen dar.

2.1 Familie – Begriffliche Verwendung und Definition

Der Begriff „Familie“ ist auf Grund der vielfältigen Verwendung desselben nicht eindeutig definierbar. Neben den verschiedenen umgangssprachlichen Verwendungen des Terminus werden diesem auch in diversen wissenschaftlichen Bereichen viele unterschiedliche Bedeutungsweisen zugeschrieben. (Vgl. Lerchster 2011, S. 25)

Im Alltag scheint der Begriff „Familie“ leicht definier- und verwendbar zu sein. Bei genauerer Betrachtung bemerkt man jedoch die Schwierigkeiten der präzisen Eingrenzung des Begriffs. So herrscht keine Klarheit darüber, welche Faktoren eine Familie abgrenzen. Soziologische Betrachtungsweisen sehen etwa die Übernahme von Funktionen und Rollen als Merkmal einer Familie. Biologische Sichtweisen verweisen als Hauptkriterium wiederum auf eine genetische Verwandtschaft. (Vgl. Lerchster 2011, S. 26 f.) Es wird nachfolgend auf eine allgemeine Definition zurückgegriffen, um den Begriff für den hier relevanten Forschungsbereich einzugrenzen.

Grundsätzlich bilden Menschen eine Familie, welche durch ein verwandtschaftliches Verhältnis in Verbindung zueinanderstehen. Dieses Verhältnis entsteht entweder durch Heirat oder Abstammung. (Vgl. Lipfert 2013, S. 11) Die Familie ist also eine natürliche Lebensgemeinschaft, die eine Kleingruppe der Gesellschaft ausmacht (vgl. Löwe 1979, S. 17). Demzufolge wird auch die weitere Verwandtschaft mit Mitgliedern wie Tanten, Onkel, Cousins und

Cousinen zur Familie gezählt (vgl. LeMar 2001, S. 62). Eine Familie übernimmt typischerweise bestimmte Grundfunktionen, die sie erfüllen sollte. Dazu zählt unter anderem die biologische Reproduktionsfunktion (vgl. Klein et al. 2010, S. 59) sowie die Aufgabe der ersten Sozialisation (vgl. Grundmann 2006, S. 136). Darüber hinaus trägt die Familie die Verantwortung dafür, einen geborgenen Raum für Nachkommen zu schaffen sowie ökonomische Sicherheit zu gewährleisten (vgl. Lipfert 2013, S. 11).

Neben klassischen Familienformen bestehen mittlerweile viele alternative Konstellationen. Dazu zählen etwa Alleinerziehende, Fernbeziehungen, Patchworkfamilien sowie viele weitere moderne Lebensformen. Auch der Bestand einer Familie kann sich im Laufe der Zeit ändern. So kann sich eine Familienform im Laufe der Zeit an gewisse Umstände wie erwachsene Kinder, Trennung oder gesellschaftliche Veränderungen anpassen. (Vgl. ebd., S. 12)

Alle Begriffsverwendungen im Zusammenhang mit verschiedenen wissenschaftlichen Betrachtungsweisen des Begriffs „Familie“ haben jedoch eine Gemeinsamkeit. Sie thematisieren den Aspekt der Gemeinschaft, welcher von Menschen grundsätzlich mit einem positiven Gefühl verbunden wird. (Vgl. Lerchster 2011, S. 25)

Dies ist mitunter ein Grund dafür, weshalb der Terminus „Familie“ auch bei Nicht-Familien-Unternehmen Verwendung findet, um den Mitarbeitern und Stakeholdern ein Gemeinschaftsgefühl zu vermitteln. Auch dort wird das Unternehmen als Familie und das neue Produkt als „Baby“ bezeichnet, um den Zusammenhalt im Unternehmen auf eine familiäre Ebene zu bringen und somit das Gemeinschaftsgefühl zu stärken. (Vgl. Lerchster 2011, S. 25)

Ein solcher Versuch der Steigerung des Gemeinschaftsgefühls durch die begriffliche Verwendung der Familie baut auf die Erkenntnis auf, dass sich Menschen in kleineren sozialen Verbänden wohler fühlen, als in großen Unternehmen. Somit wird oft die Familie, der älteste soziale Verband, als Hilfsmittel herangezogen, um dieses Gefühl zu erwecken. (Vgl. Lerchster 2011, S. 25 f.)

2.2 Systemische Betrachtung der Familie

In Familienunternehmen verbinden sich zwei komplexe soziale Systeme: die Familie und das Unternehmen. Aus diesem Grund ist die systemische Einbettung der beiden Konstrukte im Hinblick auf Mechanismen in Familienunternehmen für die vorliegende Untersuchung unabdingbar.

In Familienunternehmen gibt es wegen des Aufeinandertreffens zweier Systeme eine Vielzahl an komplexen, mehrfachen und auch verschiedenen Beziehungen zu den einzelnen Systemteilen. Im Sinne von Aristoteles berühmtem Zitat „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile.“ werden für einen übersichtlichen und konzisen Aufbau der Arbeit nachfolgend zuerst die Familie und ihre Merkmale aus systemischer Sicht analysiert, um diese später mit dem System des Unternehmens auf theoretischer Ebene in Verbindung bringen zu können. Dadurch soll die Komplexität des Konstrukts Familienunternehmen verdeutlicht werden und der nachfolgenden Forschung ein Erklärungsmodell bereitgestellt werden.

„Systeme sind allgemein definiert als Konzepte, die sich auf relativ stabile Beziehungen zwischen den Elementen einer gegenüber der Umwelt abgegrenzten Menge beziehen.“ (Miebach 2014, S. 202) Eine weitere Definition betont die Wechselbeziehung, in der die einzelnen Elemente einer abgegrenzten Menge stehen. (Vgl. Bertalanffy 1972, S. 18)

Kommunikation ist das kleinste Element von sozialen Systemen (vgl. Krause 2001, S. 152). Sobald einzelne Kommunikationshandlungen miteinander verbunden werden, spricht man von sozialem Handeln (vgl. Luhmann 2001, S. 42). Innerhalb eines sozialen Systems erfolgt auf jede Kommunikation eine Anschlusskommunikation. Diese Tatsache wird als Autopoiesis bezeichnet, welche jedes soziale System charakterisiert. (Vgl. Simon 2006, S. 88) Diese Systeme agieren auch als geschlossene Operationen. Dies hat das Ziel, Kommunikation im Inneren laufend aufrecht zu erhalten und sich zur Umwelt zu differenzieren (vgl. Krause 2001, S. 179).

Mit der Geburt wird jeder Mensch automatisch in ein Familiensystem integriert. Umstritten und weitestgehend unklar ist dabei allerdings, ob ein Ausschluss aus einem solchen System mit allen Konsequenzen per se möglich ist. Im Gegensatz zu

anderen Systemen ermöglicht die Familie die Mitgliedschaft der gesamten Person (unter anderem auch der privaten und emotionalen Seiten) der einzelnen Mitglieder. (Vgl. Schmidt 2001, S. 24)

Als alleiniger institutionalisierter Lebensbereich ist in der Familie die Gefühlsäußerung nicht nur erlaubt, sondern erwünscht (vgl. Schmidt 2001, S. 63). Die Beziehungserwartungen, welche das Miteinander prägen, sind gefühlsbetont und eine Thematisierung von persönlichen Belangen ist problemlos möglich. Die Familie bietet einen Rahmen, in dem die Mitglieder ihre persönlichen und emotionalen Befindlichkeiten öffnen können. (Vgl. Wörffel 2010, S. 23) Generell sind in Familien Zuneigung und Liebe zentrale Werte (vgl. Schmidt 2001, S. 64).

Innerhalb der Familie können sich alle ihre Mitglieder sicher und stabil fühlen (vgl. North 1992, S. 6). Die Abgrenzung von der sonstigen Umwelt erfolgt unter anderem durch den Sinn der Aufrechterhaltung der personenbezogenen Kommunikation, den sie ihren Mitgliedern bietet. (Vgl. Simon 2002, S. 31)

Wertvorstellungen der Gesellschaft und Kultur werden in der Familie als kleinste Einheit des sozialen Systems weitergegeben (vgl. Imber-Black 1994, S. 33 ff.). Trotzdem verfügt sie über ein eigenes Wertesystem, welches unter anderem von Gerechtigkeit geprägt ist. Darüber hinaus sind Gegenleistungen nicht verpflichtend, jeder Einzelne beugt seine Interessen dem Familienwohl. (Vgl. Wörffel 2010, S. 24)

2.2.1 Wandel des Familiensystems

Für die größte Veränderung der Institution der Familie war die Industrialisierung verantwortlich. Durch sie wurde der Grundstein für den Übergang der Großfamilie mit vielen Nachkommen zur moderneren Kleinfamilie gelegt. (Vgl. Hinterhuber et al. 1994, S.113)

Historisch gesehen wurde die Familie früher als eine Einheit gesehen, welche verantwortlich für das ökonomische Überleben war und typischerweise aus zwei Elternteilen sowie deren leiblichen Kindern bestand (vgl. Simon 2002, S. 18). Diese lebten meist in einer Art Arbeitsgemeinschaft, deren Funktionen innerhalb des Hauses in einer Art Familienwirtschaft übernommen wurden. Dieses System wurde

mittlerweile allerdings durch das vermehrte Auftreten von Unternehmen abgelöst. (Vgl. Rosenbaum 1982, S. 42) Durch diese Entwicklung kristallisiert sich Schritt für Schritt die Trennung zwischen privatem und beruflichem Leben heraus, welche bis heute anhält (vgl. Wimmer et al. 2005, S. 194).

Vor dieser Entwicklung konnten Kinder von klein auf durch kontinuierliche Mithilfe in der Familienwirtschaft in die Traditionen der Familie hineinwachsen. So konnten früher die Familienunternehmung und der elterliche Beruf über Generationen gesichert und das Wissen darüber weitergegeben werden. (Vgl. Müller 2008, S. 37)

Abgesehen vom Umstand, dass sich die Familie von einem Produktions- in einen Konsumentenhaushalt gewandelt hat, wurden der Familie im Laufe der Zeit auch weitere Funktionen entzogen. So ist es auf Grund der Tatsache, dass zumindest ein Elternteil den größten Teil seiner Zeit bei der Arbeit in einem Unternehmen verbrachte, zu einer weiteren Funktionsentleerung gekommen. Es mussten immer mehr Verantwortungsbereiche an den Staat übergeben werden. Dazu zählen vor allem die Übernahme der Erziehung und Ausbildung durch staatliche Institutionen. (Vgl. ebd., S. 38)

Aber auch sich verändernde Gesellschaftsstrukturen haben Einfluss auf das System der Familie. So beeinflussen variierende Strukturen auch die Lebensformen von Familien. (Vgl. Schmidt 2001 S. 63 ff.) Es bestehen mittlerweile viele verschiedene Formen des Zusammenlebens, die nicht zwingend dem klassischen Verständnis von Familie entsprechen, wie zum Beispiel Patchworkfamilien, alleinerziehende Haushalte oder Regenbogenfamilien (vgl. Lipfert 2013, S. 12).

Laut Eggen (1994) erfolgt diese Veränderung hin zur Abweichung von klassischen familiären Lebensweisen nicht nur bezüglich rechtlicher, kultureller oder ökonomischer Aspekte, sondern auch in Bezug auf die Geschlechterdifferenzierung und die Differenzierungen innerhalb des Systems. (Vgl. S. 63) Demnach liberalisieren sich auch die Rollen von Mann und Frau innerhalb des Systems der Familie, die Bildungsniveaus der beiden Geschlechter passen sich an oder die Aufgabentrennung in der Familie verändert sich (vgl. Lipfert 2013, S. 13).

In den letzten Jahrzehnten hat sich vor allem die Rolle der Frau stark verändert. Dies beeinflusst nicht nur die Gesellschaft, sondern auch unmittelbar die Familie. Frauen sind nun öfter erwerbstätig und verfügen selbst über ein eigenes Gehalt. Außerdem übernehmen Frauen nun häufiger Führungspositionen und kommen auch in Familienunternehmen deutlich öfter als Nachfolgerin in Frage. (Vgl. Hinterhuber et al. 1994, S. 114 f.)

Obwohl die Familie und das Zusammenleben immer noch als wichtiger sozialer Wert wahrgenommen werden, verliert die Ehe immer mehr an Bedeutung für ein glückliches Zusammenleben. Auch Kinder werden gegenwärtig als persönliche Befriedigung erlebt, dienen jedoch nicht mehr nur der Identitätsfindung der Frau. Darüber hinaus verschwinden Vorurteile und Zuschreibungen bezüglich klassischer Geschlechterrollen und der Wunsch, vermehrt Zeit mit der Familie zu bringen, wird immer bedeutender. (Vgl. ebd.)

2.2.2 Familiäre Regeln

Schlippe (1984) beschreibt den Begriff „Regel“ als Metapher, mit der sich kommunikative Redundanzen, welche sich in Gruppen vollziehen, bestimmen (vgl. S. 27). Der Umgang unter Akteuren eines sozialen Systems lässt sich als Kommunikationsmuster beschreiben, welchem bestimmte Regeln zu Grunde liegen. Diese können bis zu einem gewissen Teil das Verhalten des Einzelnen vorhersehbar machen. (Vgl. Barthelmess 2014, S. 50 f.)

Es können also Muster beobachtet werden, welche dem Handeln von Mitgliedern zu Grunde liegen, welche diesen oft nicht bewusst sind. Bewusste Regeln werden als offene und unbewusste als verdeckte Regeln bezeichnet. (Vgl. Häfele 1990, S. 155) Im Mittelpunkt der verdeckten Regeln steht vorwiegend das Thema der Emotionen. Meist geht es darum, ob diese frei auslebbar sind oder aber verborgen werden sollen. (Vgl. Simon 1988, S. 185) Ein Beispiel dafür ist das offene Ansprechen von Konflikten. Soziale Regeln bestimmen, ob dies im jeweiligen sozialen System, in dem man sich befindet, gelebt wird. Diese Regeln bieten dem sozialen System auch einen Nutzen, indem sie Sicherheit, Identität und Struktur ermöglichen. (Vgl. Barthelmess 2014, S. 51)

Die offene und verdeckte Regelhaftigkeit sozialer Systeme beeinflusst demnach das Verhalten der einzelnen Akteure und Familienmitgliedern und ihren Mitgliedern (vgl. Riess 2007, S. 19). Vor allem in Unternehmerfamilien gibt es viele meist versteckte Spielregeln. Eine Befragung von fünfzig Familienunternehmen hat gezeigt, dass solche oft unbewussten Regeln erheblichen Einfluss auf die Sozialisation der Kinder und weitergehend auf die Nachfolge im Familienunternehmen haben können. (Vgl. Krüger 2006, S. 241 f.)

Eine plakative unbewusste Regel in Familienunternehmen ist beispielsweise: „Unternehmer sind Vorbilder für die nachfolgende Generation“ (Krüger 2006, S. 241). Demnach ist die Position eines Unternehmers für die nachfolgende Generation erstrebenswert. Derartige Regeln können also den Charakter eines unbewussten Motivators einnehmen und wirken richtungsweisend auf Erziehung, Ausbildung sowie die spätere Nachfolge.

Familiäre Spielregeln können Auswirkungen auf den Erfolg der Nachfolge haben. Regeln, die bewusst oder unbewusst in den Köpfen der Familienmitglieder eingespielt sind, können auch die Kommunikation und das Miteinander im Unternehmen beeinflussen. Die Spielregeln der Familie müssen aber nicht zwanghaft mit denjenigen im Unternehmen übereinstimmen Diese Diskrepanz der bewussten und unbewussten Spielregen kann vor allem in Unternehmen die Unternehmensnachfolge beeinflussen. Es können sich außerdem viele verschiedene Probleme hinsichtlich der Spielregeln ergeben. Beispielsweise können übereinstimmende Regeln der Systeme Familie und Unternehmen den Erfolg und das Miteinander im Familienunternehmen oder die Harmonie im Familiensystem wechselseitig beeinflussen. Dementsprechend wird deutlich, dass auch diese offene und verdeckte Regelhaftigkeit Auswirkungen auf die Nachfolge hat.

2.2.3 Rollentheorie

Die Begrifflichkeiten der Rollentheorie sind weitgehend nicht klar zu bestimmen. Über ihre genaue Definition wird in der Literatur viel diskutiert. Die Theorie besteht zum größten Teil aus verschiedenen Konstrukten, welche es schwierig machen, sich der genauen Bedeutung der Termini bewusst zu werden. (Vgl. Deutsch, Krauss 1976, S. 171)

Das generelle Konzept des Begriffs „Rolle“ thematisiert eine Reihe von Erwartungen, die gegenüber einer Person bestehen, welche eine bestimmte soziale Position innehält. Eine weitere Erklärung aus der behavioralen Theorie definiert „Rolle“ als das geäußerte Verhalten gegenüber Personen, die auch Positionen in einem sozialen Gefüge innehaben. (Vgl. Wiswede 1977, S. 15 f.)

Grundsätzlich wird im vorliegenden Zusammenhang meist von der „sozialen Rolle“ gesprochen. Grund dafür ist die Orientierung des Rollenbegriffs an der Soziologie von Einzelpersonen sowie den Kategorien von Personen, wobei sich der Begriff vor allem auf soziale Aspekte bezieht. (Vgl. Krüger 1972, S. 29) Immer ist der Begriff auch auf einen Positionsträger innerhalb einer Struktur, also etwa auch einem System, bezogen. Die soziale Rolle sowie die Position innerhalb der Struktur verfügen dabei wiederum über einzelne Segmente. (Vgl. Gronau 1965, S. 127) Im Wesentlichen übernimmt eine Person gleich viele Rollen wie Positionen. Das bedeutet, dass jede Position meist eine andere Rolle erfordert. Zum Beispiel kann eine Person gleichzeitig Mutter in der Familie, Geschäftsführerin in einem Unternehmen, aber auch Mitglied eines Vereins sein. In diesen verschiedenen Positionen übernimmt sie in der Regel auch unterschiedliche Rollen. (Vgl. ebd. S. 118)

Bei der Übernahme von sozialen Positionen beginnt ein Prozess der Bildung sowie der Erfüllung der neu erworbenen Rolle. Dieser ist von drei Elementen bestimmt. Die erste Komponente, welche diese Entwicklung beeinflusst, ist die Erwartung an die neue Rolle von anderen Rollenpartnern. Aber nicht nur die Erwartungen von außerhalb beeinflussen diese Rollenbildung, sondern auch die eigene Deutung der übernommenen Rolle. Die Auffassung einer Rolle und des zugehörigen Verhaltens hat Auswirkung auf die konkrete Ausgestaltung. (Vgl. ebd. 118 f.)

Zuletzt bestimmt die Entsprechung der Rolle die Herausbildung einer solchen. Entspricht ein Rollenträger nicht den sozialen Erwartungen der zu erfüllenden Rolle, wird er Sanktionen ausgesetzt. Diese sind nicht gezwungenermaßen negativ, sondern können auch positiver Natur sein. Diese Art der Belohnung und Bestrafung hat auch erhebliche Auswirkungen auf die Rollenbildung und -erfüllung des Einzelnen. (Vgl. ebd.)

Das Konzept der „Rolle“ garantiert die Berechenbarkeit und Vorhersehbarkeit von Verhalten einzelner Personen und Kollektiven. Die Verlässlichkeit, welche dadurch entsteht, ist Grundbedingung für den Zusammenhalt sowie die Zusammenarbeit in sozialen Systemen. Rollen bieten demnach Stabilität durch explizit oder implizit verpflichtende Regelungen. (Vgl. Neuberger 1976, S. 73)

Rollen setzen sich grundsätzlich aus kleineren Komponenten zusammen, nämlich den Erwartungen. Dementsprechend ist die Begrifflichkeit der „Erwartung“ von großer Relevanz, um den Begriff der sozialen „Rolle“ zu definieren. Erwartungen treten in verschiedenen Erscheinungsformen auf. Sie wirken entweder normativ, bilden also ein Ideal, wie jemand handeln sollte, oder antizipatorisch, wodurch die tatsächliche Handlung beschrieben wird. (Vgl. Wiswede 1977, S. 37 ff.)

Um ein Verhalten zu erzielen, ist eine explizite Äußerung von Erwartungen nicht notwendig. Verinnerlichte Erwartungen müssen nicht geäußert werden, um ein Verhalten auszulösen, da man diesen automatisch entspricht. Diese automatische Entsprechung ist das Ergebnis eines erfolgreichen Sozialisationsprozesses, der Erwartungen sowie Rollen im Individuum verankert und verinnerlicht. (Vgl. ebd. S. 40)

In Unternehmerfamilien übernehmen die meisten Mitglieder nicht nur klassische familiäre Rollen. Neben Vater, Mutter, Sohn oder Tochter werden unter Umständen auch andere Rollen wie Geschäftsführer, Gründer oder Nachfolger eingenommen. Es ist alltäglich, dass Menschen im familiären Kontext, im Vergleich zum beruflichen, verschiedenen Rollen übernehmen. Bei Unternehmerfamilien können jedoch die Rollen unklar definiert sein, fließend übergehen oder sich sogar vermischen. Durch den Umstand, dass die Mitglieder von Unternehmerfamilien in zwei Systemen und oft gemeinsam agieren, ist meist keine klare Trennung der einzelnen Rollen, die in Familie und Unternehmen übernommen werden, möglich.

Diese Tatsache kann zu einer Rollendiffusion führen. Es können dadurch Grenzen verschwimmen, die den zwischenmenschlichen Umgang in der Familie, aber auch im Unternehmen beeinflussen kann. Für ein harmonisches Miteinander kann hier weder eine klare Trennung der Rollen noch für eine Vermischung derselben empfohlen werden, da die im konkreten Fall optimale Lösung immer das Ergebnis

einer Einzelfallbeurteilung darstellt. Es sei jedoch erwähnt, dass eine solche Rollendiffusion folglich Konfliktpotential mit sich bringen kann.

2.3 Generationen und Beziehungen

Bevor auf das Konzept der Generationenbeziehungen eingegangen werden kann, bedarf es einer Klärung des in der vorliegenden Untersuchung herangezogenen Grundbegriffs. Aus diesem Grund sind im Sinne einer bestmöglichen Verständlichkeit zuerst einige Ausführungen zum Begriff der Generation zu treffen, um im Weiteren getroffene Aussagen und Feststellungen besser nachvollziehen zu können. Nachfolgend gilt es, die familiäre Generationenbeziehungen zu definieren sowie die damit einhergehende und erlebte Ambivalenz zu thematisieren.

2.3.1 Der Generationenbegriff

Grundsätzlich wird in der Literatur zwischen zwei Ansätzen des Generationenbegriffs unterschieden. Auf der einen Seite steht der Begriff im Sinne einer gesellschaftlichen Generation, welcher die Makroebene betrifft. Auf der anderen Seite steht der Begriff „Generation“ im familiären Setting, also der Mikroebene. (Vgl. Steinbach 2018, S. 129) Wird der Begriff alltagssprachlich verwendet, so bezeichnet er eine Menschengruppe bestimmten Alters, die entweder zur gleichen Familie, Gesellschaft oder Organisation gehören und auf Grund des Altersunterschiedes über unterschiedliche Pflichten, Rechte und Aufgaben verfügen (vgl. Lüscher 1993, S. 18).

Des Weiteren betont Lüscher (1993), dass Generationen nicht per se auf Geburtsjahre zurückzuführen sind. Sie beziehen auch eine gewisse Bewusstseinslage in ihre Definition von „Generation“ mit ein (vgl. S. 18). Generationen verfügen zudem über eine weitestgehend übereinstimmende Handlungsorientierung. So können bestimmte Dichotomien über die einzelnen Generationen gebildet werden. Beispielsweise können verschiedene Generationen als sparsam oder verschwenderisch charakterisiert werden (Vgl. ebd. S. 20) Lüscher betont auch die Wichtigkeit der Generationenzugehörigkeit für die personale Identitätsentwicklung des Einzelnen. Generell etabliert sich eine Generation im Verhältnis zu bisherigen und künftigen Mitgliedern eines Systems. (Vgl. ebd. S. 18)

Der Generationenbegriff verliert in unserer Gesellschaft fortlaufend an Bedeutung, da individuelle Lebensläufe von Entstrukturierung und Individualisierung geprägt sind (vgl. Winterhager-Schmid 2000, S. 17). Auch Lüscher (1997) unterstreicht eine Verschiebung von gesellschaftlich zu privat gelebten Generationenbeziehungen (vgl. S. 32 ff.). In weiterer Folge ist deshalb auf die Mikroebene des Generationenbegriffs, die familiären Generationen, ein besonderer Fokus zu legen. Anzumerken ist jedoch, dass die beiden Generationenbegriffe nicht immer zwingend separat wahrgenommen werden können. Die Verhältnisse der gesellschaftlichen Generation können zeitweilig in jene der Familie mithineinspielen und vice versa. (Vgl. Steinbach 2018, S. 130 f.)

Die soziale Logik der Generationen kann auch zu Konflikten führen. Die Begrifflichkeit des Generationenkonfliktes wird häufig zur Beschreibung von Auflehnungen von Jung gegen Alt verwendet. Er dient jedoch auch zur Beschreibung verschiedenster Konflikte, die aus Generationenverhältnissen entstehen. Vor allem die damit einhergehende Asymmetrie ist oft ein konfliktauslösender Faktor. (Vgl. Lüscher 1993, S. 20 f.)

2.3.2 Familiäre Generationenbeziehungen

Das soeben beschriebene Generationenkonzept lässt sich noch spezifischer in das familiäre Setting einbinden. Dafür ist an dieser Stelle der Begriff der familiären Generationenbeziehungen hinzuzuziehen.

Familiäre Generationen werden auch als Abstammungsgenerationen bezeichnet. Dies impliziert, dass deren Mitglieder einer gemeinsamen Abstammungslinie angehören. (Vgl. Szydlik 2000, S. 11) Um die Folgen sozialer Interaktion im familiären Setting zu beschreiben, wird der Begriff der Generationenbeziehungen verwendet. Diese Beziehungen sind in den letzten Jahren durch verschiedene Strukturveränderungen wie die sinkende Fertilität oder Kinderanzahl vermehrt in den Fokus der wissenschaftlichen Diskussion gerückt. Darüber hinaus beeinflussen diese Beziehungen die steigende Lebenserwartung sowie die verlängerte gemeinsame Lebenszeit der Generationen. (Vgl. Steinbach 2018, S. 130)

Familiäre Generationen leben in der Regel nah beieinander, fühlen sich verbunden und stehen in häufigem Kontakt. Diese Merkmale von Generationenbeziehungen

innerhalb der Familie erstrecken sich weitgehend auf die gesamte Lebensspanne. (Vgl. Kohli, Szydlik 2000, S. 11) Diese Beziehungen, inklusive ihrer Merkmale, beschränken sich nicht nur über die notwendige Betreuungsphase von Mitgliedern, sondern gehen darüber hinaus (vgl. Lüscher 2000, S. 140). Dies bedeutet, dass familiäre Generationenbeziehungen beispielsweise auch nach obligatorischer Kindesbetreuung weiterbestehen.

Bei familiären Generationenbeziehungen lassen sich die einzelnen Generationen mit sozialen Rollen vergleichen, die das Eltern-Kind-Verhältnis definieren und im Laufe der Lebenszeit strukturieren. Die Verantwortung der Eltern liegt diesen Generationenbeziehungen zu Grunde, wodurch ein Verhältnis der Asymmetrie hervorgerufen wird. Diese Asymmetrie kann sich jedoch im Laufe des Lebens verändern oder sogar in ihr Gegenteil verkehren. Sie zeigt sich vor allem in der natürlichen Autorität von Eltern gegenüber ihren Kindern. Später kann eine Umkehr beispielsweise durch eine Pflegebedürftigkeit der Eltern begründet werden. (Vgl. Lüscher 1993, S.22)

2.3.3 Generationenbeziehungen und Ambivalenzen

Lüscher (2000) zufolge gehen Generationenbeziehungen auch mit Ambivalenzen einher. Vor allem die Beziehung zwischen Eltern und Kindern ist geprägt von Entwicklungsaufgaben, hinter denen widersprüchliche Absichten stehen. Beispielsweise können solche Ambivalenzen in Bezug auf den Aspekt des Erwachsenwerdens oft spürbar werden. Jugendliche stehen vor der Aufgabe der Abgrenzung bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Verbundenheit zu ihren Eltern. (Vgl. S. 138)

Dieses Beispiel zeigt die Zwiespältigkeit, die sich auf Grund der verschiedenen Generationen ergibt. Diese kann zu inneren Konflikten auf der Gefühlsebene führen. (Vgl. Lüscher 2000, S. 141 f.) Lüscher (2000) definiert unter Rückgriff auf bedeutende Literatur den Begriff „Ambivalenz“ folgendermaßen:

„Von Ambivalenzen soll in sozialwissenschaftlichen Analysen die Rede sein, wenn Polarisierungen des Fühlens, des Denkens, des Handelns, ferner Polarisierungen in sozialen Beziehungen, Strukturen und Prozessen zu einem bestimmten Zeitpunkt

oder für eine bestimmte bzw. offene Zeitspanne als prinzipiell unauflösbar interpretiert werden.“ (S. 144)

Er betont außerdem die Wichtigkeit der Unauflösbarkeit der Polaritäten und Konflikten, da diese allein nicht ausreichen, um von Ambivalenzen zu sprechen. Zusätzlich werden zwei Dimensionen von Ambivalenz in familiären Generationenbeziehungen beschrieben. Die institutionelle Dimension vertritt dabei die Pole Reproduktion und Innovation, wohingegen die subjektiv interpersonale Dimension die Pole Konvergenz und Divergenz miteinschließt. (Vgl. Lüscher 2000, S. 145 ff.)

Diese unmittelbaren Zusammenhänge zeigen die Wichtigkeit der Thematisierung von familiären Generationenbeziehungen und das damit einhergehende ambivalente Empfinden und Konfliktpotential.

2.3.4 Generationensolidarität

Der Begriff der Solidarität hat historisch gesehen eine lange Geschichte. Bereits im römischen Recht bediente man sich dieser Begrifflichkeit. In weiterer Folge wurde diese begriffsgeschichtlich für verschiedenste Bereiche herangezogen und definiert. Der wechselseitig geprägte Zusammenhang zwischen bestimmten Mitgliedern einer Gruppe stellt hierbei ein Merkmal dar, welches all diese Definitionen immer verbunden hat. (Vgl. Bayertz 1998, S. 11).

Drei weitere Aspekte der Solidaritätsfunktion werden von Bayertz (1998) hervorgehoben. Zuerst erwähnt er die Voraussetzung, dass der Zusammenhang eines Personenkreises auch wahrgenommen und als bedeutsam eingeordnet wird. Weiters betont er die Erwartung, aber auch die Bereitschaft zu gegenseitiger Hilfe als Voraussetzung für Solidarität sowie abschließend die Legitimität der Personengruppen. (Vgl. S. 12)

Der Solidaritätsbegriff wird häufig mit dem Generationenkonzept in Verbindung gebracht. Lüscher (2000) versteht unter dem Solidaritätsbegriff in diesem Zusammenhang eine „verlässliche Unterstützung bzw. Bereitschaft zu nicht notwendigerweise rückzahlbaren Vorleistungen“ (S. 155). Der Solidaritätsbegriff wird in vorliegendem Kontext auch häufig als Bezeichnung für positive

Generationenbeziehungen verwendet (vgl. Grünendahl, Martin 2005, S. 242). Roberts und Bengtson (1990) umschreiben in diesem Zusammenhang Solidarität auch als Zusammenfassung intergenerativer Bindungen (vgl. S. 856 ff.).

In der Solidaritätstheorie werden verschiedene Beziehungstypen unterschieden. Die wichtigsten Aspekte dieser Typen sind dabei finanzielle, aber auch instrumentelle Hilfeleistungen, Häufigkeit der Kontakte sowie die Enge der Beziehungen. (Vgl. Kohli et al. 2005, S. 202) Eine weitere Kategorisierung des Solidaritätsbegriffs wird durch Bengtson und Schrader (1982) vorgenommen. Sie beschreiben sechs Dimensionen des Solidaritätsbegriffs, welche sich auf verschiedene Formen und Aspekte von intergenerationaler Solidarität beziehen. Beispielhaft werden dabei der Grad der Werteübereinstimmung oder der Beziehungszufriedenheit genannt. (Vgl. S. 115 ff.)

Spezielle familiäre Generationenbeziehungen und ihre Merkmale können auch auf den Übergabeprozess einwirken. Die in der Familie etablierten Generationenbeziehungen können sich bewusst oder unbewusst auch auf die Beziehung zwischen Junior und Senior, auch im unternehmerischen Setting, auswirken. Gefühlte und gelebte Autoritäten nehmen somit auch im Unternehmen einen gewissen Stellenwert ein. Auch Generationenkonflikte können sich durch diesen Mechanismus auf die Generationenübergabe projizieren. Hinzukommend lassen sich außerdem gefühlte und gelebte Ambivalenzen in Generationenbeziehungen sowie etwaige gefühlte Solidaritäten auf das Unternehmen und somit den Übergabeprozess übertragen. Verschiedene ambivalent erlebte Entwicklungsaufgaben können durch das gemeinsame Arbeiten im Familienunternehmen beeinflusst werden, bestimmte Projekte oder Visionen können auf Grund von Solidaritätsempfindungen aber auch nicht umgesetzt werden.

3 Familie und Unternehmen – Zwei Systeme treffen aufeinander

Familie und Unternehmen sind grundsätzlich zwei durch unterschiedliche Merkmale geprägte Systeme. Nachfolgend steht zuerst die Definition von Familienunternehmen und ihre Einbettung in die systemische Theorie im Vordergrund. Darüber hinaus werden die Besonderheiten und Risiken von Familienunternehmen analysiert, um den Begriff des Familienunternehmens präziser zu beleuchten. Anschließend wird auf Paradoxien von Familie und Unternehmen eingegangen. Der Grund für die Anführung gegen Ende des Kapitels ist das Ziel, der Vereinbarkeit der beiden Systeme Ausdruck zu verleihen. Durch die Gegenüberstellung der einzelnen eigentlich widersprüchlichen Merkmale soll der Vereinbarkeit und Gewinnbringung Nachdruck verliehen werden. Vor allem soll dargestellt werden, wie die Diversität der Systeme Familie sowie Unternehmen in Verbindung miteinander Vorteile hervorbringt.

3.1 Definition Familienunternehmen

In der Literatur werden zwar diverse Begriffsbestimmung für Familienunternehmen diskutiert, es gibt allerdings keine allgemein anerkannte Definition der Begrifflichkeit (vgl. Berning, Novak 2014, S. 10). Aus diesem Grund sind nachfolgend die wichtigsten Aspekte der vorhandenen Definitionsversuche kompakt darzustellen.

Familienunternehmen sind meist bereits über Generationen hinweg im Familienbesitz, wobei eine weitere Generationenübergabe angestrebt wird. Häufig beteiligen sich mehrere Familienmitglieder am Geschehen im Unternehmen. (Vgl. Kempert 2008, S. 15) Viele Definitionen erwähnen weiters, dass in der Regel mindestens 50% der Anteile des Unternehmens in der Hand einer oder mehrerer Familien liegt (vgl. Backes-Gellner et al. 2001, S. 43). Weitgefasste Definitionen erwähnen, dass in Familienunternehmen eine oder mehrere Familien entscheidenden Einfluss auf das Unternehmen und seine Entscheidungen sowie strategische Ausrichtung haben (vgl. Berning, Novak 2014, S. 11).

Ein grundlegendes Merkmal von Familienunternehmen ist die Trias der Komponenten Risiko, Kontrolle und Eigentum (vgl. Berning, Novak 2014, S. 10). Demnach sind Familienunternehmen meist selbstgeführt und verfügen über keine Managementebene, welche die Leitung übernimmt. Dadurch erhält der Eigentümer die volle Kontrolle über sein Unternehmen, muss jedoch auch das Risiko dafür tragen. Im Gegensatz zu managementgeführten Unternehmen obliegt die gesamte Verantwortung dem Eigentümer bzw. der Unternehmerfamilie. (Vgl. Kempert 2008, S. 15 f.)

Ein weiterer entscheidender Aspekt von Familienunternehmen ist die gegenseitige Beeinflussung der Bereiche Unternehmen und Familie. Mit der Zeit beginnen diese wechselseitig aufeinander einzuwirken, wodurch eine Art Koevolution entsteht. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 23) Kempert (2008) definiert weitere Merkmale der Charakterisierung von Unternehmensstrukturen. Er schreibt Familienunternehmen flache Hierarchien zu. Familienunternehmen sind geprägt vom Eigentümer und es besteht sehr häufig eine enge Bindung zwischen den im Unternehmen tätigen Menschen. (Vgl. S. 16)

3.2 Familienunternehmen aus systemischer Sicht

Wie eingangs bereits angesprochen treffen in Familienunternehmen zwei komplexe Systeme aufeinander. Das Konstrukt der Familie wurde bereits in Kapitel 2 analysiert und in die Systemtheorie eingebettet. Nunmehr folgt die systemische Betrachtung des sozialen Systems „Unternehmen“. Im Anschluss daran wird die Überschneidung der beiden Systeme im Familienunternehmen aufgezeigt und dargestellt, um etwaigen Herausforderungen eine theoretische Grundlage bieten zu können.

Auch zur systemtheoretischen Betrachtung des Unternehmens gibt es keine einheitliche Theorie. Dementsprechend werden auch an dieser Stelle die wichtigsten Merkmale dieses Systems dargelegt. Konsens herrscht darüber, dass das Unternehmen als ein operativ geschlossenes, soziales System beschrieben wird. Ziel dabei ist die Sicherung einer Marktposition, die durch Produktion von Waren sowie Dienstleistungen gewährleistet wird. Dabei sind die ständige

Weiterentwicklung und ein ökonomisches Handeln unabdingbar. (Vgl. Wörffel 2010, S. 26)

Das Handeln eines einzelnen Mitglieds wird durch eine festgelegte Funktionsbeschreibung vorgegeben, was bei Nichteinhaltung der festgelegten Pflichtleistungen zur Entlassung führen kann. Jeder einzelne Mitarbeiter besitzt demnach eine eigene Rolle, die er aber jederzeit bei Bedarf ablegen kann. Kommuniziert wird in Unternehmen auf Grundlage festgelegter Hierarchiestrukturen. Die meistgewählte Kommunikationsform ist der sachbezogene, schriftliche Austausch. Es besteht keine natürliche Verpflichtung, sondern es werden die Pflichterbringungen von Unternehmen und Mitarbeitern schriftlich festgehalten. (Vgl. Wörffel 2010, S. 26 f.)

In Familienunternehmen ergeben sich aus der systemischen Betrachtung des Unternehmens sowie der Familie einige Paradoxien, Risiken, aber auch Chancen. Familie und Unternehmen unterscheiden sich in einigen Gesichtspunkten, was zu Widersprüchen führt. Beispielsweise kommunizieren Familien personenbezogen, im Unternehmen wird jedoch sachbezogen kommuniziert. Da in Familienunternehmen oft die Grenzen der beiden Systeme verschwimmen, ist die Kommunikationsform oft eine Herausforderung. (Vgl. Wörffel 2010, S. 28 f.)

Die Vermischung von Familie und Unternehmen eröffnet nicht nur theoretische Paradoxien, sondern auch verschiedene Chancen und Risiken. Wie in jeder Organisationsform gibt es auch in Familienunternehmen Herausforderungen. Die Familie kann dabei sowohl negativ als auch positiv auf Strukturen und Aspekte eines Unternehmens wirken. (Vgl. Wörffel 2010, S. 28 f.)

Ein Erklärungsmodell, welches das Familienunternehmen in die systemische Theorie einbettet, wird durch das Drei-Kreis-Modell bereitgestellt. Dieses hat sich sowohl im wissenschaftlichen Bereich als auch in der praktischen Beratung von Unternehmen durchgesetzt und vereint frühere Versuche, diese Komplexität darzustellen. (Vgl. Murray 2003, S. 18) Das Modell zeigt anfangs zwei sich überlappende Kreise, welche jeweils für das System Familie sowie Unternehmen stehen. Erweitert wird das Modell um den Faktor des Eigentums, welcher den

dritten Kreis des Modells darstellt und sich mit den beiden anderen teilweise überlappt. (siehe Abbildung 1)

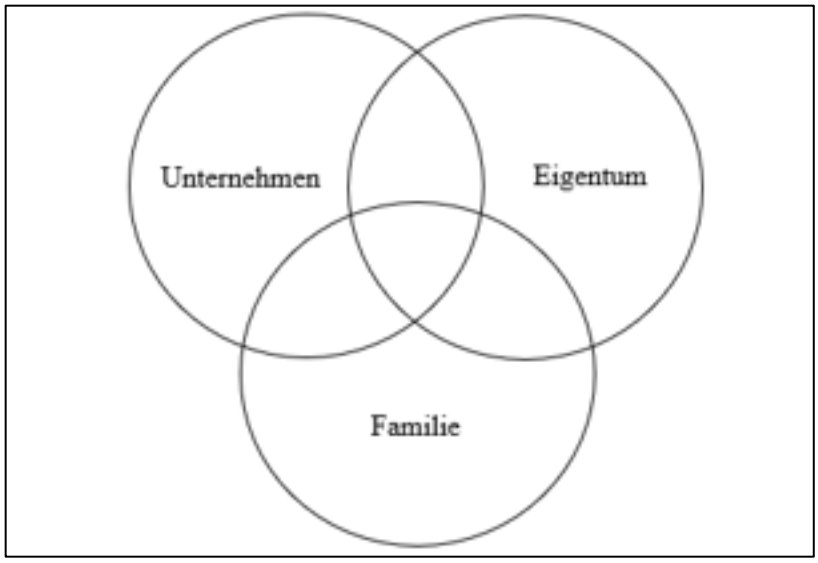

Abbildung 1: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens (Pfannenschwarz 2006, S. 30)

Die Überlappung der einzelnen Kreise symbolisiert die gegebenen Interdependenzen sowie die Gegenüberstellung der einzelnen Dimensionen. Neben dieser Bedeutung kann das Modell auch als Veranschaulichung von verschiedenen Positionierungsmöglichkeiten von einzelnen Rollen hinzugezogen betrachtet werden. Die Darstellung lässt sich systemtheoretisch interpretieren und verdeutlicht das Aufeinanderprallen verschiedener Systemlogiken. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 30 f.) Wimmer et al. (2004) kennzeichnen diese Logiken mit einer gewissen Eigendynamik, welche aber durch die anderen Kreise geprägt wird (vgl. S. 5).

Die Widersprüche und Konflikte dieser Vernetzung der verschiedenen Systeme, wird nach Simon (2003) bei der Übergabe am deutlichsten spürbar. Vor allem die Mehrfachidentitäten spielen dabei eine große Rolle. (Vgl. 2003, S. 35) Das Drei-Kreis-Modell zeigt jedoch deutlich, dass Familienunternehmen nicht nur als Summe der beiden Systeme Familie und Unternehmen gesehen werden können. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 32 f.)

Abschließend sei erwähnt, dass die Ergänzung durch den Bereich des Eigentums kritisch angesehen wird. Wie bei der Definition von Familienunternehmen bereits erwähnt, werden diese oft selbst geführt. Weiterführend bedeutet dies, dass das

Eigentum auch als implizite Kategorie wahrgenommen werden kann und nicht ausdrücklich als Systemkreis dargestellt werden muss.

3.3 Besonderheiten von Familienunternehmen

Simon (2002) definiert den Charakter eines Familienunternehmens mit einem Typus, welcher vier Merkmale beinhaltet. Zuerst nennt er die Personenorientierung als einen Aspekt des Familienunternehmens, der eine wichtige Dienstleistung darstellt. Im Gegensatz zu herkömmlichen Unternehmen kann durch positiven Umgang und einer soliden Vertrauensbasis bei Mitarbeitern und Kunden gepunktet werden. (Vgl. S. 31 f.)

Weiters thematisiert er die persönliche Bindung sowie die die fehlende Möglichkeit der Austauschbarkeit. In familiengeführten Unternehmen sind die zwischenmenschlichen Beziehungen meist persönlicher und stärker (vgl. Baumgartner 2009, S. 27). Darüber hinaus können die Mitarbeiter nicht so einfach wie in herkömmlichen Unternehmen ausgetauscht werden. Die Angestellten sowie die Führungskräfte kommen meist aus der eigenen, engeren Familie, wodurch sich die Bindung auch auf das Unternehmen überträgt. Auch die Beziehungen innerhalb des Unternehmens werden von diesem Aspekt geprägt und werden von Loyalität und Identifikation durchzogen. Die menschlichen Ressourcen können dadurch in Familienunternehmen noch gewinnbringender ausgeschöpft werden. (Vgl. Simon 2002, S. 31 ff.) Diese Dynamik kann jedoch auch negative Aspekte mit sich bringen. Durch beziehungsorientierte, familiäre Muster kann sich eine gewisse Konfliktscheu im Unternehmen etablieren. Mitglieder meiden Auseinandersetzungen, um etwaigen darauffolgenden privaten Problemen aus dem Weg zu gehen. Dadurch kann sich aber im Unternehmen keine produktive Streitkultur etablieren, weshalb Konflikte in Familienunternehmen meist emotionaler ausgetragen werden als in nicht-familiär geführten Unternehmen. (Vgl. Wörffel 2010, S. 16)

Auch die besondere Teamorientiertheit, welche Simon (2002) als drittes Merkmal von Familienunternehmen definiert, hat ihren Ursprung im Familiensystem. Durch dieses grundlegende familiäre Denken bleiben Beziehungen konstant, auch wenn Rollen ersetzt werden. Diese immerwährenden Beziehungen führen zu einem

positiven Teamgeist, der sich in Familienunternehmen per se ergibt und nicht wie in vielen nicht-familiär geführten Unternehmen künstlich erzeugt werden muss. Dieses enge Beziehungserleben lässt auch Hierarchien abflachen, wodurch der zwischenmenschliche Umgang miteinander verbessert wird. Diese Unternehmenskultur überträgt sich automatisch auch auf Kunden und weitere Stakeholder, wodurch positive Geschäftsbeziehungen entstehen können. (Vgl. S. 31 ff.)

Abschließend ist der Aspekt der Kapitalbindung zu thematisieren. Kapitalentscheidungen lassen sich in Familienunternehmen oft leichter treffen, da diese nicht von einem Eigentümer oder Geldgeber abhängen. Das Kapital von Familienunternehmen kommt meist aus eigener Hand und kann somit flexibler investiert werden. Daraus ergibt sich klarerweise ein Risiko für etwaige waghalsige Investitionen. (Vgl. Simon 2002, S. 31 ff.)

Neben diesen vier Merkmalen der Typologie nach Simon (2002) werden in der Literatur auch weitere Besonderheiten von Familienunternehmen hervorgehoben. Vor allem der Aspekt der einfachen Organisationsstrukturen wird immer wieder angesprochen. Familienunternehmen agieren meist weniger bürokratisch und verfolgen kürzere Entscheidungswege. Generell ist das Handeln in diesen Unternehmen von Pragmatismus geprägt. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 22)

Die Vereinigung der Familie und des Unternehmens im Familienunternehmen eröffnet weiters viele Chancen. Durch das gegenseitige Lernen verläuft Entwicklung einfacher und schneller, was sich als Wettbewerbsvorteil erweisen kann. So kann, sobald sich die Familie oder das Unternehmen weiterentwickeln, das jeweils andere System davon profitieren und so auch Entwicklungsschübe generieren. Trotz vieler Entwicklungschancen verfügen Familienunternehmen meist über konstante Wertvorstellungen. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 23 f.)

Viele der aufgeführten Besonderheiten können sowohl als negativ als auch als positiv ausgelegt werden. Dessen ungeachtet werden im Folgenden einige ausgewählte, potentiell negative, Charakteristika ausdrücklich angeführt und dargestellt. Diese könnten selbstverständlich auch in die positive Richtung interpretiert werden.

Die Liquidität stellt eine große Herausforderung in Familienunternehmen dar. Meist besitzen nur wenige bis keine externen Gesellschafter Unternehmensanteile. Somit fällt das Kapitalrisiko zum größten Teil auf den Familienunternehmer zurück. Auch die oft fehlenden Systeme zur Führung und Informationsverwaltung fehlen in Familienunternehmen vielfach, was eine zielorientierte Koordination erschwert. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 27) In diesem Zusammenhang sei jedoch erwähnt, dass bei zunehmendem Wachstum solche Systeme mittlerweile unabdingbar sind, und sich scheinbar auch in der Praxis kleinerer und familienorientierter Unternehmen etablieren.

Familienunternehmen werden oft aus der Idee eines Gründers aufgebaut, welcher klare Vorstellungen über das unternehmerische Agieren hat. Deshalb sind diese Unternehmen meist von einem patriarchalischen Führungsstil geprägt. Strategische Pläne, Ziele und Strategien werden oft nur mündlich oder gedanklich festgehalten. Durch diese oft fehlende Schriftform bleibt häufig das Einbeziehen der Mitarbeiter auf der Strecke. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 28)

Auch hinsichtlich der Personalsituation können sich im Familienunternehmen Nachteile ergeben. Da eine hohe Qualifikation von Mitarbeitern als Voraussetzung für Entwicklung und Innovation gilt, ist es wichtig, diese Personen anzuwerben und zu erhalten. Der Ruf von Familienunternehmen ist jedoch nicht nur positiv. Viele gut ausgebildete potentielle Mitarbeiter fürchten beispielsweise Vetternwirtschaft oder tätigen die Vermutung, vorrangige Familieninteressen vorzufinden. Auch das Besetzen von Spitzenpositionen durch Familienmitglieder und die Angst vor autoritären Führungsstilen kann mögliches Personal abschrecken. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 31)

Selbstverständlich beschreibt ein Familienunternehmen mehr als die angeführten Charakteristika. Generell können, wie bereits erwähnt, familiengeführte Unternehmen Chancen aber auch Risiken mit sich bringen. Es ist wie dargelegt auch nicht immer klar, ob gewisse Charakteristika per se als negativ oder positiv gedeutet werden können. Im Zusammenhang mit der Kritik der Informalität und fehlenden Struktur ist dennoch darauf hinzuweisen, dass derartige Strukturen nicht bei jedem Familienunternehmen vorzufinden sind. Vor allem große, etablierte

Unternehmen haben auf Grund von Mitarbeiterzahlen, Marktherausforderungen oder auch rechtlichen Aspekten keine andere Wahl, als gewisse Strukturen in ihr Unternehmen einzubinden. Vor allem in Zeiten der Digitalisierung sind solch strukturelle Gestaltungen unabdingbar und werden auch in der Praxis meist umgesetzt.

Ziel dieses Kapitels ist es, nicht eine lückenlose Beschreibung von Familienunternehmen darzulegen. Es geht vielmehr darum, ein Bewusstsein für die Schwierigkeit der Vereinbarkeit von Familie und Unternehmen im Familienunternehmen zu schaffen. Dies soll dem Leser insofern dienen, als dass später beschriebene Herausforderungen in einen Kontext eingebettet werden können, um ein besseres Verständnis für den Leser garantieren zu können.

3.4 Spannungsfeld Familie und Unternehmen

Familie und Unternehmen wurden im Vorfeld bereits jeweils einzeln beleuchtet, und die Besonderheiten des Familienunternehmens charakterisiert. Es gilt an dieser Stelle nun das generelle Spannungsfeld der beiden Systeme aufzugreifen. Einige dieser Punkte wurden bereits angedeutet und sollen nun einer eingehenden Analyse unterzogen werden. Ziel hierbei ist es, die Besonderheiten vom Zusammenspiel von Familie und Unternehmen generell und auf zwischenmenschlicher Ebene darzustellen und die sich daraus ergebenden Paradoxien aufzuzeigen. Es geht darum, die psychologische und zwischenmenschliche Dynamik zwischen den beiden sozialen Systemen sowie auch die Unterschiede deutlich zu machen.

Familie und Unternehmen verfügen jeweils über Eigenlogiken, welche sich oft widersprechen (vgl. Simon 2002, S. 22 ff.). Diese verschiedenen Dynamiken müssen in Familienunternehmen organisiert und für beide Systeme gewinnbringend genutzt werden. Unternehmen wie Familie können im jeweiligen anderen Bereich einerseits eine Ressource, andererseits aber auch ein Problem darstellen. Konflikte, die in einem System entstehen können oft auch zu Herausforderungen im anderen führen. Die grundlegenden Unterschiede, welche die grundlegenden Herausforderungen im Familienunternehmen deutlich machen, werden im Folgenden dargelegt. (Vgl. Wimmer 2005, S. 7 ff.) Die folgenden

Gegenüberstellungen entsprechen idealtypischen Vorstellungen von Familie und Unternehmen (vgl. Groth, Vater 2008, S. 50 ff.)

Im Allgemeinen wird ein Unternehmen weniger mit Emotionalität als mit Rationalität verbunden. Die Gefühlsbetontheit wird der Familie zugesprochen, welche Begriffe wie Tradition, Fortpflanzung und Sicherheit impliziert. Unternehmen werden demgegenüber Eigenschaften wie Wachstum, Gewinnmaximierung und Wettbewerbsfähigkeit zugeschrieben. (Vgl. Goetschin 1988, S. 75) Dementsprechend ist der Gewinn, welcher in Familien erlangt wird, von ideellem Wert, wogegen in Unternehmen materielle Gewinne angestrebt und erwirtschaftet werden. (Vgl. Groth, Vater 2008, S. 50 ff.)

Mitglieder sind für die Familie das wichtigste Überlebensmerkmal. Das entscheidende Kriterium, das dagegen das Überleben eines Unternehmens sichert, ist die Zahlungsfähigkeit. Es muss Ressourcen in Produktion, Vertrieb und Entwicklung investieren, um das Fortbestehen zu sichern. Ist dies nicht möglich, ist sein wirtschaftliches Fortbestehen unsicher. Familien haben demgegenüber für das Wohlbefinden der Mitglieder zu sorgen, um das Überleben sicherzustellen. Die Mitgliedschaft in der Familie ist nicht auflösbar. Mitarbeiter im Unternehmen werden im Gegensatz dazu als Funktions- und Rollenträger angesehen, was ihre Austauschbarkeit ermöglicht. Generell erfordert der Einstieg in ein Unternehmen eine bewusste Entscheidung, wohingegen die Zugehörigkeit zu einer Familie gegeben ist oder durch emotionale Verbundenheit erlangt wird. (Vgl. ebd.)

Das Geben und Nehmen sind in der Familie asymmetrisch verteilt. Vor allem die verschiedenen Phasen der Lebenszyklen beeinflussen dies. Demzufolge wird keine unmittelbare Gegenleistung für Leistungen erwartet und erbracht, wie zum Beispiel in der Kindeserziehung. In Unternehmen ist demgegenüber diese Beziehung von Symmetrie geprägt. Dies bedeutet, dass für Leistungserbringung im Gegenzug ein Honorar vergütet wird und lässt erkennen, dass Gerechtigkeit in beiden Systemen unterschiedlich begriffen wird. (Vgl. Groth, Vater 2008, S. 50 ff.)

Tradition wird vor allem in Familien großgeschrieben. Speziell Handlungsmuster und Überzeugungen können sich über Generationen halten und charakterisieren das Wertesystem des familiären Kollektivs. In Unternehmen machen gewisse

Traditionen zwar ebenso Sinn, sie sollten jedoch trotzdem wandlungsfähig bleiben. Um Themen wie Digitalisierung, Globalisierung oder andere Herausforderungen der Arbeitswelt zu meistern, benötigt es eine gewisse Flexibilität. So kann das Unternehmen auch auf lange Sicht fortbestehen und kontinuierlich Innovation umsetzen. (Vgl. Dierke, Houben 2006, S. 61)

Viele Aspekte und Dynamiken der beiden Systeme Familie und Unternehmen widersprechen sich in grundlegenden Belangen. Trotzdem können diese im Familienunternehmen vereinbart werden und für Marktvorteile genutzt werden. Genau dieses Zusammenspiel von sich widersprechenden Merkmalen kann im Sinne einer Ambidextrie als Hauptvorteil des Familienunternehmens genannt werden.

4 Die Generationenübergabe in Familienunternehmen

Für jedes Familienunternehmen ist das Thema der Nachfolge früher oder später von Relevanz. Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen können verschiedene Auslöser haben. Die Hauptursachen dafür liegen jedoch zu circa 75 Prozent bei erhöhtem Alter des Seniors, dessen Tod oder Krankheit. (Vgl. Handelsblatt Special, S. 22) Da diese Auslöser nicht immer vorhersehbar sind, sollte das Thema der Übergabe in jedem Familienunternehmen zu einem gewissen Grad Präsenz haben und frühzeitig bedacht werden (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 10). Die Unternehmensnachfolge stellt immer einen kritischen Entwicklungsschritt des Unternehmens dar. Es ist offenkundig, dass auch erfolgreiche Unternehmen durch einen Generationswechsel erheblich negativ beeinflusst werden können. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 11)

Um das Phänomen der Generationenübergabe in Familienunternehmen näher analysieren zu können, wird im Folgenden auf die zentralen theoretischen Aspekte einer Übergabe eingegangen. Zunächst wird durch die Definition der relevanten Begriffe eine Grundlage für die weitere Betrachtung geschaffen. Darauf aufbauend werden Zeitpunkt und Regelung von Übergaben thematisiert, um in weiterer Folge eine theoretische Basis von erfolgreichen Übergaben zu bilden. Die familienspezifischen Aspekte werden am Ende des Kapitels aufgegriffen, um ein Bewusstsein für das Konfliktpotential einer solchen Situation zu schaffen. Das Hauptaugenmerk dieses Kapitels wird dabei wie in der gesamten Arbeit auf zwischenmenschliche Beziehungen gelegt. Die Informationen entsprechen somit nur zum Teil einer rechtlichen, wirtschaftlichen oder steuerlichen Betrachtung.

4.1 Definition Generationenübergabe und -nachfolge

Bevor weitere Spezifizierungen getroffen werden, bedarf es der Grunddefinition von Generationenübergaben in Familienunternehmen. Die Begriffe „Übergabe“ und „Nachfolge“ werden im vorliegenden Zusammenhang ident, verwendet.

Grundsätzlich wird in der Literatur auf die Definition der Nachfolge meist nicht viel Wert gelegt (vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 50). Konkrete Definitionen findet man nur selten. Die folgende Begriffsbestimmung soll aus diesem Grund nicht als

starre Definition, sondern als Rahmen für die theoretische Einbettung verstanden werden.

Wie die bisherige Analyse konzentriert sich dieses Kapitel ebenso auf die familieninterne Generationenübergabe. Das bedeutet, dass der Nachfolger meist aus der nächsten Generation stammt und dieser auch das Unternehmen übernehmen wird. Dabei ist zu erwähnen, dass dies nicht die einzige mögliche Form der Nachfolge ist. Freilich sind auch Übergaben an externe Personen, Liquidation oder ähnliches möglich.

Verschiedene Definitionsvorschläge erwähnen den Stellungswechsel des Familienunternehmers als Momentum der Nachfolge (vgl. Fasselt 1992, S. 5), andere ergänzen dies wiederum mit dem Verantwortungsübergang von Führung und Kapital an die nachfolgende Generation (vgl. Spielmann 1994, S. 22). Nachfolge wird in der Literatur aus zwei Perspektiven definiert. Einerseits jene der Gesellschafterrolle und andererseits jene des Unternehmensmanagements. Diese Unterscheidung ist bei kleinen Unternehmen insofern wenig relevant, als sich diese Übergaben in den meisten Fällen decken. Bei größeren Unternehmen können sie allerdings vor allem in zeitlicher und funktioneller Hinsicht unterschieden werden. In Bezug auf zwischenmenschliche Herausforderungen im Übergabeprozess wird dieser Unterscheidung in der vorliegenden Arbeit keine besondere Bedeutung beigemessen. Grund dafür ist, dass sich psychologische Themen und Herausforderungen, welche sich zwischen Übergeber und Nachfolger abspielen, in aller Regel unabhängig von den genauen Bereichen der Nachfolge manifestieren. (Vgl. Simon et al. 2017, S. 131 ff.)

Pfannenschwarz (2006) behandelt aufbauend auf das Drei-Kreis-Modell in weiterer Folge drei Dimensionen, welche bei der Nachfolge unterschieden werden. Diese erfolgen in der Regel in zeitlichen Abständen, welche über mehrere Jahre andauern. Zunächst erwähnt er die Führungsnachfolge, welche die Übertragung der Führungsverantwortung auf den Nachfolger und somit das Ausscheiden oder den Rückzug des Seniorunternehmers meint. Dieser Punkt erhält in Nachfolgeprozessen meist die größte Aufmerksamkeit. (Vgl. S. 50 f.)

Die Eigentumsnachfolge als zweite Dimension erhält im tatsächlichen Prozess weniger Aufmerksamkeit. Sie bezieht sich auf die tatsächliche Übertragung von Anteilen oder Aktien auf die nachfolgende Generation. Letztendlich ist sie das relevante Momentum, an dem eine abgeschlossene Übergabe, zumindest rechtlich, festgemacht werden kann. (Pfannenschwarz 2006, S. 51)

Zuletzt erwähnt Pfannenschwarz (2006) den Punkt der „Nachfolge als Familienoberhaupt" um somit den dritten Bereich des Drei-Kreis-Modells (Familie) abzudecken. Diese Dimension der Nachfolge ist am schwierigsten abzugrenzen. Es gibt keine klaren und formalen Faktoren, wann eine Nachfolge als Familienoberhaupt vollzogen wurde. Sie ist zudem auch unabhängig von Führungs- und Eigentumsnachfolge, da nicht zwanghaft jene Person, welche Führung oder Eigentum innehat, auch als Respekts- oder Vertrauensperson angesehen wird. (Vgl. S. 51) In diesem Zusammenhang wird der letzte Punkt der Aufzählung nach Pfannenschwarz kritisch betrachtet. Eine Nachfolge muss nicht zwangsläufig eine Übergabe als Familienoberhaupt als Folge haben.

4.2 Zeitpunkt und Planung der Übergabe

Ein erfolgreicher Übergabeprozess wird nicht nur durch rechtliche, steuerliche oder zwischenmenschliche Komponenten beeinflusst. Vor allem der Zeitpunkt und die Planung der Übergabe spielen für die gewinnbringende Abwicklung eines Übergabeprozesses eine wesentliche Rolle. Mit einer adäquaten Planung sowie dem individuell anpassbaren Zeitpunkt der Übergabe können nicht nur wirtschaftliche Probleme verhindert werden, sondern auch der Beziehung zwischen Junior und Senior zusätzlicher Druck von außen genommen werden.

Planmäßige Übergaben sind meistens trotz zu erwartenden Aspekten von Herausforderungen nur in 45 Prozent der Übergaben zu verzeichnen. (Vgl. Handelsblatt Special, S. 22) Obwohl eine solche Regelung eine wichtige Rolle im Unternehmen darstellt, beschäftigen sich nur wenige Unternehmer mit dieser Thematik, bevor es nicht dringend von Nöten ist. Nur wenige Unternehmen planen die Übergabe durch eine Nachfolgeregelung. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 11) Diese fehlenden frühzeitigen Vorkehrungen im Übergabeprozess können jedoch zu

krisenhaften Situationen sowie im schlimmsten Fall auch zu Verlusten im Eigentums- und Vermögensbereich führen (vgl. Kempert 2008, S. 24).

Wie bereits dargelegt, sind die meisten Übergaben ungeplante Vorgänge, welche durch unvorhersehbare Komponenten wie Krankheit oder Tod des Unternehmers initiiert werden. Obwohl eine genaue und langfristige Planung in Fachkreisen als entscheidend für das Meistern der Übergabe gilt, lassen viele Unternehmen diese Herausforderung einfach auf sich zukommen oder verzichten gänzlich auf präventive Maßnahmen. Hinsichtlich des Vorliegens einer Nachfolgeregelung kann generell statuiert werden, dass die Wahrscheinlichkeit, dass über ein solches Konzept verfügt wird, mit der Größe des Unternehmens korreliert. Je größer das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher gibt es ein solches Konzept. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 59 f.)

Frühzeitig getroffene Nachfolgeregelungen zählen demzufolge immer noch zur Ausnahme. Diese Regelungen beziehen sich jedoch nicht nur auf rechtliche, steuerliche oder wirtschaftliche Komponenten der Übergabe. Des Weiteren sind auch diese zwischenmenschlichen, positionellen oder personellen Vorbereitungen auf die Übergabe ein wichtiger Bestandteil der Nachfolgeregelung, welcher oft vernachlässigt wird.

Häufig ist auch der Sinn einer frühen Abklärung der Übergabekomponenten für Unternehmer nicht fassbar. Eine solche beeinflusst jedoch eine Nachfolge in vielen Bereichen sehr positiv. Wichtig ist beispielsweise die Sicherstellung der familiären Führung. Optimalerweise umfasst die Regelung auch die Konzeption des laufenden Einsatzes des Nachfolgers in bestimmten Positionen des Unternehmens vor der Übergabe. Durch das Planen dieser vorzeitigen Regelungen, kann somit auch ein Führungsvakuum vermieden und ein konfliktfreies Miteinander garantiert werden, was dementsprechend auch die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger beim tatsächlichen Eintreten der Übergabe entspannt. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 59)

Für eine strategische Planung sprechen auch diverse Forschungsergebnisse. Diesen zufolge wird durch die Strukturierung und den dadurch erzielten klaren Ablauf einer solchen Situation die familiäre Harmonie weiterhin garantiert. (Vgl. Malone

1989, S. 348 ff.) Derartige Regelungen sind für gewöhnlich einfacher zu treffen, wenn die Familie eine klare und funktionierende Kommunikation pflegt. Diese gewinnbringende Art, miteinander zu kommunizieren wirkt sich auch positiv auf die letztendliche Übergabe der Verantwortung auf den Junior aus. (Vgl. Giessler, Röseler 2003 zit. n. Pfannenschwarz 2006, S.60) So wird der Nachfolger in solchen Familien häufiger schon früher in den Nachfolgeprozess miteinbezogen und kann somit in das Unternehmen hinein- und mit ihm mitwachsen.

Sharma et al. (2003) formulieren generelle Kernpunkte, welche vor Beginn eines Nachfolgeprozesses in einem Konzept wie der Nachfolgeplanung festgehalten werden sollten. Sie erwähnen dabei als erstes den bereits ausgeführten Punkt des Auswählens und Vorbereitens des Nachfolgers. Dies kann durch verschiedene Ausbildungen, aber auch, wie erwähnt, durch aktive Einbindung in den Unternehmensalltag sowie durch Zuweisung von verschiedenen Aufgabengebieten gewährleistet werden. Zweitens sollte das Unternehmen eine strategische Ausrichtung für die Zeit nach der erfolgreichen Übergabe definieren, wodurch eventuell auftretende Probleme besser gemeistert werden sollen und somit das Fortbestehen des Unternehmens gesichert werden kann. (Vgl. S. 3)

Zuletzt beschreiben Sharma et al. (2003) die Information der Stakeholder als einen wichtigen Punkt der Nachfolgeplanung. Auch die Kommunikation der Entscheidung für einen Nachfolger und somit die Zukunft des Unternehmens gegenüber den Stakeholdern sollte vorzeitig geregelt werden. (Vgl. S. 3) Dadurch können diese bereits vor Nachfolge eine Beziehung herstellen, um somit einen nahtlosen Übergang zu schaffen und das laufende, gewinnbringende Geschäft zu garantieren.

4.3 Die erfolgreiche Generationenübergabe

Wie bereits im Kapitel „Zeitpunkt und Planung der Übergabe“ aufgezeigt, ist ein vorzeitiges Bewusstsein von Unternehmern und Unternehmen für eine erfolgreiche Übergabe unabdingbar. Es sollte eine Planung erstellt werden, um erstens eine Vorsorge für den Notfall zu schaffen und zweitens die Übergabe erfolgreich gestalten zu können.

Für eine erfolgreiche Übergabe sind darüber hinaus weitere Faktoren relevant, welche steuerlicher, rechtlicher oder wirtschaftlicher Natur sind. Da eine Darstellung und Behandlung dieser Faktoren den Rahmen der vorliegenden Untersuchung sprengen würden, ist auf diese jedoch nicht näher einzugehen.

Zunächst gilt es allerdings zu definieren, wann überhaupt eine vollzogene Übergabe als erfolgreich gilt. Dazu gibt es in der Literatur unterschiedliche Sichtweisen. Vor allem werden dabei vielfältige Zusammenhänge und Rahmenbedingungen diverser Bereiche erwähnt und diskutiert. Nachfolgend wird versucht, eine allgemeine Sichtweise einer erfolgreichen Übergabe darzustellen. Diese wird wiederum das Hauptaugenmerk der zwischenmenschlichen Beziehungen haben, jedoch die ganzheitliche Betrachtung nicht außer Acht lassen.

LeMar (2001) zufolge gibt es verschiedene Lösungen einer Generationenübergabe. Die Einführung des Nachfolgers kann entweder schrittweise oder kontinuierlich, aber auch von heute auf morgen erfolgen, beispielsweise bei Notfällen. Jede dieser Übergansformen bringt Vor- und Nachteile mit sich. Es kann demnach nicht an der Art der Übergabe festgemacht werden, ob diese im Endeffekt erfolgreich sein wird. (Vgl. S. 162 ff.)

Demgegenüber wird von Müller (2008) die Auffassung vertreten, dass die schrittweise Einführung des Nachfolgers eine im Endeffekt erfolgreiche Übergabe definiert. Er bewertet die Phase, in der Junior und Senior gemeinsam im Unternehmen agieren, als entscheidend für den Erfolg der Übergabe. Durch das Einbinden des Juniors in Entscheidungsprozesse sowie die direkte Zusammenarbeit können Zukunftsstrategien aufeinander abgestimmt, Erfahrungen und Wissen weitergegeben sowie Differenzen ausgelotet werden. (Vgl. S. 40 f.) Diese Ansicht deckt sich weitgehend mit der dargelegten positiven Einschätzung einer Nachfolgeplanung.

Die Literatur beschreibt zunächst allgemeine Minimalfaktoren des Erfolgs einer Generationenübergabe. So wird die andauernde Präsenz am Markt über einen gewissen Zeitraum hinweg als positiv verstanden und gilt somit als Erfolg der Übergabe. (Vgl. Trefelik 1998, S. 38) Generell wird die Generationenübergabe an sich in Familienunternehmen als Errungenschaft gesehen. Das Unternehmen wird

schließlich durch die eigene Familie fortgeführt und muss nicht an Fremde verkauft werden. (Vgl. Bergamin 1995, S. 3 f.)

Verschiedene Autoren erwähnen diverse Kriterien für eine erfolgreiche Übergabe, wovon Pfannenschwarz (2006) wichtige Punkte kompakt darstellt. Zunächst scheinen das Vertrauen und die Anerkennung, welche Familienmitglieder und Mitarbeiter dem Nachfolger entgegenbringen, als zentrale Punkte der Überlegungen der Literatur. (Vgl. S. 56) Eine Übergabe gilt somit als Erfolg, wenn der Nachfolger von diesen Personen akzeptiert und anerkannt wird und diese ihm vertrauen. Ein weiteres in der Literatur als relevant erachtetes Kriterium stellt die Zufriedenheit von Nachfolger und Übergeber in ihrer neuen Position sowie das Wohlsein der Familie dar (vgl. ebd.).

Als endgültiges und abschließendes Momentum einer erfolgreichen Übergabe wird der Übergang der Eigentumsrechte genannt. Ein Unternehmen gilt erst dann als erfolgreich übergeben, sobald der Nachfolger diese Rechte offiziell innehält. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 56) In der Praxis scheint dieser letzte Schritt oft nur eine Formalität zu sein. Viele Unternehmen sind trotz des Ausscheidens des Seniors rechtlich noch in dessen Eigentum. Diese Rechte werden oft erst zu einem späteren Zeitpunkt endgültig übertragen, weshalb der Übergang der Eigentumsrechte als Parameter für eine erfolgreiche Übergabe durchaus kritisch bewertet werden kann.

Pfannenschwarz (2006) versucht nach dieser allgemeinen Einführung die Merkmale einer erfolgreichen Übergabe, welche in der Literatur dargelegt werden, wiederum anhand des Drei-Kreis-Modells darzustellen. Zunächst betrachtet er die Faktoren, welche sich im Unternehmenssystem ergeben. (Vgl. S. 57) Hierbei geht es vor allem um die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Diese sollte durch das qualifizierte und motivierte Arbeiten des Nachfolgers gesichert werden. (Vgl. Bechtle 1983, S. 124) Wichtig dafür ist auch die Unterstützung, die dem Nachfolger von seiner Familie und dem Senior entgegengebracht wird. Dazu zählt unter anderem der persönliche Rückhalt, aber auch finanzielle Ressourcen sind von Bedeutung. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 57)

Im System des Eigentums wird der Ertrag in das Zentrum der Betrachtung gestellt. Eine Übergabe gilt als erfolgreich, wenn dieser Profit angemessen für den

Nachfolger in Aussicht gestellt wird. Im Familiensystem dagegen gestaltet sich eine klare Definition als sehr schwierig. Die Vorstellungen des optimalen Zusammenlebens sind in diversen Familien sehr unterschiedlich. Somit kann keine klare und allgemeingültige Aussage darüber getroffen werden, wie die Beziehungen nach einer erfolgreichen Übergabe konkret ausgestaltet werden sollten. Ein Faktor, welcher trotz dieser Schwierigkeit als entscheidend wahrgenommen wird, stellt die Kommunikation dar. Die Kommunikation der Familienmitglieder sollte nach der Übergabe zumindest noch aufrechterhalten sein. Dieser Umstand garantiert, dass Meinungsverschiedenheiten ausgeräumt und Differenzen und verhindert somit beispielsweise den möglichen Zerfall eines Unternehmens auf Grund von zwischenmenschlichen Konflikten. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 58)

Generell ist in diesem Zusammenhang zu betonen, dass sich keine allgemein gültige Definition für eine erfolgreiche Übergabe definieren lässt. Die Individualität des Unternehmens- sowie der Familienstruktur tragen ebenso wie verschiedene Alternativen dazu bei, dass jede Übergabe als einzigartig anzusehen ist. Die eingehend behandelten Kriterien bilden also nur einen Rahmen, um allgemein den Erfolg einer Generationenübergabe grundsätzlich einordnen zu können. (Vgl. Schnitzhofer 2016, S. 2)

4.4 Besonderheit von familieninterner Generationenübergabe

Die Übergabe eines Unternehmens an einen familieninternen Nachfolger ist nach wie vor die häufigste und wichtigste Form der Übergabe in Familienunternehmen, welche in Deutschland weiterhin von 75 bis 90 Prozent der Familienunternehmen angestrebt wird (vgl. Wimmer et al. 2004, S. 1). Diese Übergabe sichert ungeachtet des hohen Konfliktpotentials das Fortbestehen der meisten familiengeführten Unternehmen. (Vgl. Kempert 2008, S. 187) Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, nachfolgend die Besonderheiten dieser Generationenübergabe grob zu skizzieren.

Treffen Übergeber und seine zuvor unbekannten, potentiellen Übernehmer aufeinander, welche nicht aus dem Familienkontext stammen, geht dies mit geschärfter Wahrnehmung von statten. Der Nachzufolgende hat sich einer strengen

Prüfung zu unterziehen, mit welcher der Übergeber erheben will, ob sein Gegenüber für diese Aufgabe geschaffen ist. Diese kritische Distanz fehlt bei Übergaben an einen familieninternen Nachfolger oft, da die Beteiligten diesfalls über eine gemeinsame Vergangenheit verfügen. Diese geteilte Vergangenheit kann mitunter als Grundlage für verschiedenste Dynamiken während eines Übergabeprozesses an einen familieninternen Nachfolger verstanden werden.

Darüber hinaus sind auch die individuellen Sozialisationsgeschichten von Übergeber und Nachfolger eines Familienunternehmens nicht von der Unternehmens- und Familiengeschichte trennbar. Dementsprechend wird die Kategorie Unternehmen auch im privaten Umfeld impliziert und umgekehrt. Der Nachfolger wird also schon von klein auf in eine gewisse Richtung gelenkt und denkt die Kategorie Unternehmen auch im privaten Setting meist automatisch mit. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 60 f.)

Auf Grund dieser Umstände wird die Identitätsentwicklung eines Kindes nicht nur durch die Familie, sondern auch durch das Unternehmen maßgeblich beeinflusst. Oft steht schon von klein auf fest, dass das Kind in der Zukunft die Generationennachfolge antritt. Beim Nachfolger kann diese implizite Erwartung zu Widerständen führen, vor allem in kritischen Übergangsphasen wie der Pubertät. Es kann sich der Wille der persönlichen Identitätserfahrung entwickeln, wodurch die Beziehungen innerhalb der Familie leiden können. Diese Brüche in der Sozialisationsgeschichte der potentiellen Nachfolger sind jedoch notwendig. Nur so kann die eigene Persönlichkeit ergründet und dadurch ein fester Charakter gebildet werden, um im Endeffekt ein Unternehmen gewinnbringend übernehmen und in weiterer Folge gegebenenfalls führen zu können. (Vgl. ebd.)

Durch die persönlichen Beziehungen innerhalb der Familie, welche wie gezeigt, meist von harmonischen Ansichten geprägt sind, scheint es den Betroffenen vor allem in der Nachfolgeplanung schwer zu fallen, den Tod des Seniorunternehmers miteinzubeziehen. Durch die Verstrickung dieser intimen, privaten Beziehungen und dem Unternehmen finden es Nachfolger in der Regel unangebracht oder geschmacklos, über den Tod sowie in weiterer Folge auch über Geld zu sprechen. Diese familiären Beziehungen folgen speziellen Mustern, welche sich von

Familienmitglied zu Familienmitglied unterscheiden. Auch wenn sich diese Sozialisationsgeschichten von Übergeber und Übernehmer gleichen, sind sie trotzdem eigene Individuen, die ihren eigenen Beziehungsmustern folgen. Diese stimmen weder in der Familie noch im Unternehmen zwanghaft überein. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 35 f.)

4.5 Auswahl des Nachfolgers

Nicht für jedes Familienunternehmen ist eine familieninterne Nachfolge zielführend. Bei fehlendem Nachwuchs oder dessen mangelnder Qualifizierung wird empfohlen, andere Formen der Nachfolge anzudenken. Sollte jedoch die Wahl auf eine Generationenübergabe fallen, müsste im Idealfall der Nachfolger wie ein externer Nachfolger am Maßstab des erfolgreichen Unternehmers bewertet werden, um so eine optimale Weiterführung des Unternehmens garantieren zu können. (Vgl. Böllhoff, Krüger, Berni 2006, S. 244 f.)

Wie bereits erwähnt, steht der Nachfolger eines Familienunternehmens meist bereits früh, wenn auch unausgesprochen, fest. Kommen mehrere Geschwister als Nachfolger in Frage, muss üblicherweise eine Wahl getroffen werden. Früher fiel diese Entscheidung auf Grund der Tradition in der Regel auf den erstgeborenen Sohn. Sich verändernde gesellschaftliche Bedingungen erweiterten jedoch das Sichtfeld und erlauben ein weiteres Alternativspektrum bei der Wahl des Nachfolgers. Deshalb ist mittlerweile die Entscheidung zur Nachfolge auf Grund von qualitativen Merkmalen der Kinder zu treffen. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 61)

Übergeber konzentrieren sich bewusst oder unbewusst auf die Anlagen, Interessen und Talente ihrer Kinder, um einschätzen zu können, wer das Unternehmen später übernehmen soll. Die Kriterien dazu orientieren sich an bestimmten Charaktereigenschaften und Interessen, die mit der Leitlinie des Unternehmens übereinstimmen. Daraus ergeben sich für die Eltern Erwartungen an den potentiellen Nachfolger, die nicht zwanghaft erfüllt werden müssen. Die ansteigende gesellschaftliche Liberalität lässt auch Kinder selbständiger Entscheidungen über ihre Zukunft tätigen. So lassen sie sich heutzutage bei ihrer Berufswahl oft weniger von elterlichen Erwartungen einschränken. (Vgl. ebd.)

Aber auch mögliche Nachfolger möchten ihr Leben bis zu einem gewissen Grad planen und dabei etwaige Optionen, welche das Familienunternehmen betreffen, mitdenken. So sollten Eltern ihren Kindern ab einem gewissen Entwicklungs- und Bildungsstand eine ungefähre Orientierung ermöglichen, damit diese einschätzen können, inwieweit sie eine potentielle Nachfolge mit ihrer Zukunftsplanung vereinbaren können. Sobald die Planung konkret wird, kann eine offene Kommunikation wiederum eine große Hilfe sein. Vor allem bei mehreren Geschwistern sollten etwaige Optionen offen angesprochen und diskutiert werden, um klare Verhältnisse zu schaffen. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 42)

Trotz mentaler und fachlicher Vorbereitung auf den Nachfolgerposten muss dieser nicht zwanghaft angetreten werden. Viele Beispiele aus der Praxis bestätigen, dass obwohl ein Nachfolger die passenden Voraussetzungen erfüllt und bereits eine gewisse Zeit auf die Nachfolge hinarbeitet, er im Endeffekt nicht zwingend das Unternehmen übernehmen muss. Weitere Beispiele nennen Kinder, welche einen konträren Bildungsweg einschlagen und zunächst eine Nachfolge ablehnen, letztendlich trotzdem das Unternehmen übernehmen. (Vgl. ebd. ff.) Dies zeigt die Grenzen der Planbarkeit eines solchen Prozesses. Besteht allerdings bereits eine konkrete Nachfolgeplanung, so kann man sich grundsätzlich auf die Übergabe an den auserwählten Nachfolger verlassen. Solche Beispiele stehen aber abweichend der Fachliteratur gegenüber. Diese empfiehlt, nur dann einen familieninternen Nachfolger zu wählen, wenn dieser auch den fachlichen Anforderungen entspricht (vgl. Kersting, Bitzer, Dupierry 2014, S. 172).

Die Auswahl des Nachfolgers ist eine vielfach komplexere Angelegenheit, als im Rahmen dieser Arbeit dargestellt werden kann. Den richtigen Nachfolger zu bestimmen, kann ein jahrzehntelanger Prozess sein. Die letztendliche Nachfolge ist aber nicht nur von der eigenen Entscheidung für eine gewinnbringende Generationenübergabe abhängig, sondern erfordert auch die explizite Entscheidung des Nachfolgers selbst. Für eine gelungene Generationenübergabe sollten viele konstruktive und offene Gespräche über die Zukunft des Unternehmens und des Nachfolgers geführt werden.

5 Externe Beratung der Übergabe in Familienunternehmen

Unter professioneller externer Beratung im Übergabeprozess von Familienunternehmen kann eine Vielzahl unterschiedlicher Angebote zusammengefasst werden. Klassische externe Unternehmensberatung bezieht sich meist auf Unterstützung mit dem Fokus auf steuerliche, rechtliche oder wirtschaftliche Fragen sowie auf branchenspezifisches Fachwissen. Auch spezifische Nachfolgeberatung und -moderation wird mittlerweile am Markt angeboten. Diese Institutionen versprechen umfangreiches Expertenwissen im Bereich der Übergabeproblematik. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 25)

Um eine Übergabe erfolgreich zu gestalten, benötigt es, wie ausführlich dargelegt, eine ausreichende Planung sowie eine konsequente Durchsetzung der geplanten Schritte. Ein externer Begleiter kann hierbei behilflich sein und einen Rahmen für diesen Weg bieten. Generell ist in Familienunternehmen eine gewisse Abneigung gegenüber externer Hilfe bei Übergabeprozessen wahrzunehmen. Dies mag neben ökonomischen Gründen auch an emotionalen Hindernissen liegen. (Vgl. Halter, Schröder 2011, S. 147 f.)

Ziel der vorliegenden Abhandlung ist es nicht, ein umfassendes Konzept für die Begleitung einer Übergabe hinsichtlich jeglicher Facetten zu generieren. Es geht vielmehr darum, die Seite der zwischenmenschlichen Herausforderungen bei einer Beratung der Übergabe aufzuzeigen und zu analysieren, da klassische steuerliche, rechtliche oder wirtschaftliche Bereiche ausreichend in Literatur und Praxis dargestellt und entwickelt wurden. Dementsprechend liegt der Fokus hauptsächlich auf dem zwischenmenschlichen Aspekt der Begleitung, um eine solide Grundlage für die Erhebung und Skizzierung einer allgemeinen Strategie, als Forschungsziel, bieten zu können.

5.1 Zwischenmenschliche Faktoren in der externen Beratung

Über den Mehrwert einer Betreuung über den gesamten Zeitraum des Übergabeprozesses hinweg ist sich die Literatur einig. Selten jedoch beschäftigen sich (Unternehmens-)Berater ausreichend mit dem zentralen Thema der zwischenmenschlichen Herausforderungen. Oft werden Übergaben ausschließlich bis zur finalen Vertragsunterzeichnung begleitet und somit die im Prozess

auftretenden, darauffolgenden Probleme außer Acht gelassen. Auch wenn den Begleitern die zwischenmenschlichen Probleme der Beteiligten oft schon zu Beginn bewusst sind, werden diese in der Regel weder im Vorfeld thematisiert noch wird adäquat damit umgegangen oder passende Lösungsstrategien erarbeitet. Meist folgen Berater wenig flexiblen Ablaufplänen, wobei Problemen in der Ausgangssituation oder in der Beziehung der Protagonisten nicht genug Beachtung geschenkt wird. Oftmals hat das auch den Hintergrund, dass der Gegenstand des Auftrags nicht diesen Herausforderungen entspricht, oder der Begleiter nicht über die benötigte Expertise verfügt. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 25 f.)

So wichtig die erwähnte strukturelle Organisation einer Nachfolge auch ist, bringen oft die besten Lösungen nichts, wenn zugrundeliegende zwischenmenschliche Konflikte nicht zuerst geklärt werden. Auch Habig und Berninghaus (2010) betonen die Relevanz und den Schwierigkeitsgrad von derartigen Faktoren im Übergabeprozess. Sie erwähnen, dass sich 80 Prozent der Probleme dieses Prozesses auf psychologisch-menschliche Herausforderungen beziehen. Nur 10 Prozent der auftretenden Probleme sind wirtschaftlicher Natur und nur jeweils 5 Prozent steuerliche und rechtliche Themen. (Vgl. S. 138)

Generell sollte das Ziel der Begleitung eines solchen Prozesses sein, eine tragbare und solide Übergabe durchzuführen und dabei sowohl die Erwartungen und Bedürfnisse des Übergebers als auch des Übernehmers miteinzubeziehen. Schwierigkeiten in der Praxis ergeben sich daraus, dass die Vorstellungen der einzelnen Parteien ihnen in der Regel nicht bewusst sind. (Vgl. Halter, Schröder 2011, S. 149)

5.2 Wer berät (Familien-)Unternehmen im Übergabeprozess?

Übergabeprozesse sind so individuell wie die Personen, welche daran beteiligt sind. Auch externe Berater können bei dieser Vielfalt mitgedacht werden. Eine gewisse Rahmensetzung von Kompetenzen und Handlungsmöglichkeiten kann demnach als externer Berater behilflich sein, um den Prozess erfolgreich zu gestalten. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 97) Doch vor allem der auf die zwischenmenschlichen Herausforderungen gelegte Fokus erfordert eine gewisse Flexibilität, um auf auftretende Konflikte und deren Hintergründe eingehen zu können. Unabhängig

davon, wie der Geschäftszweig des Beraters oder Begleiters genannt wird, sollte er, um dem ganzheitlichen Anspruch einer Begleitung der zwischenmenschlichen Herausforderungen gerecht zu werden, zumindest eine Zusatzausbildung im psychologischen Bereich absolvieren. Es werden bereits viele Weiterbildungsangebote am Markt angeboten, um die Kluft zwischen Emotionalität und Rationalität in der Beratung von Familienunternehmen zu schließen. (Vgl. LeMar 2001, S. 319)

Hinsichtlich der zwischenmenschlichen Herausforderungen gibt es verschiedene Berufe, die sich mit dieser speziellen Übergabeproblematik auseinandersetzen. Neben klassischen Unternehmensberatern, Coaches, Mentaltrainer, Consultants oder Mediatoren lassen sich noch viele weitere Berufsbilder definieren, die grundsätzlich die Kompetenzen dafür erfüllen. Generell lässt sich nicht genau abgrenzen, wo die Expertise in diesem Bereich anfängt und wo sie endet. Auch wenn die psychologische Komponente bei der Ausbildung des Beraters nicht überwiegt, sollten zumindest Zusatzausbildungen absolviert werden, um auch den menschlichen Facetten im Zuge Übergabe genügend Aufmerksamkeit schenken zu können.

Die einzelnen Professionen werden in dieser Arbeit nicht explizit thematisiert. Neben diesen Berufsbildern, welche auf menschliche Aspekte spezialisiert sind, können aber auch wirtschaftliche Berufe mit einer Rahmensetzung durch eine allgemeine Strategie diese Themen aufgreifen. Es kommt auf die individuellen Fälle an, um beurteilen zu können, welcher Art von Unterstützung es im konkreten Fall bedarf. Oft ist jedoch umfassendes Expertenwissen und somit auch ein solches, welches zwischenmenschlichen Konflikte auffangen kann, unabdingbar. So können Zusatzausbildungen empfohlen werden, um den Bereich der möglichen Interventionen auszuweiten und die später dargestellte Strategie gewinnbringend beim Kunden umsetzen zu können. Vor allem, da viele Unternehmer erst durch wirtschaftliche Probleme an externe Beratung denken, ist ein wirtschaftlich, steuerlicher oder rechtlicher Hintergrund trotzdem sinnvoll und zielführend. (Vgl. LeMar 2001, S. 308)

5.3 Anlässe für den Einsatz von externer Beratung

Den Hauptanlass, wieso sich Unternehmer dazu entscheiden, eine externe Beratung oder Begleitung in Anspruch zu nehmen, bilden fachliche sowie geschäftliche Problemstellungen. Ein Berater wird meist mit dem Ziel kontaktiert, ein unmittelbares Hindernis zu bewältigen, welches sich aus Problemen mit betrieblichen Abläufen oder Funktionen ergibt. Da sich der Unternehmer alltäglich mit solchen Herausforderungen auseinandersetzt, kann er meist nicht die klaren Ursachen dafür benennen. So kommt es, dass ihm vor allem psychologische Hintergründe der Problematik nicht bewusst sind und er sie somit auch nicht klar definieren kann. (Vgl. LeMar 2001, S. 308)

Diese fachlichen Stolpersteine einer Übergabe sind dementsprechend oft der Grund für das Hinzuziehen eines externen Beraters. Sie ziehen eine Grenzlinie zwischen der fachlich geschäftlichen und der zwischenmenschlich psychologischen Welt. Sie können also als Ansatzpunkt dienen, als Berater das Augenmerk der Begleitung auf tieferliegende menschliche Problematiken zu legen. Durch die Lösung der zugrundeliegenden Problematiken können weitere unternehmerische Probleme verhindert werden. Die psychologischen Komponenten sind erfahrungsgemäß maßgeblicher an geschäftlichen Herausforderungen beteiligt als mancher Unternehmer oft glaubt. (Vgl. ebd. f.)

LeMar (2001) gibt dafür folgendes Beispiel an, welches die psychologische Komponente deutlich macht. „Ein Unternehmer hat bei einer Eigendiagnose massive Schwachpunkte in der gegenwärtigen Werbelinie für ein bestimmtes Produkt erkannt und regte deshalb an, eine gänzlich neue Marketingstrategie zu entwickeln. In der Folge stellte sich jedoch heraus, dass das Produkt selbst noch zu wenig ausgereift war. Als Ursache dafür kristallisierte sich die mangelnde interne Kommunikation bei der Produkt-Entwicklung heraus.“ (S. 309)

Dieses Beispiel zeigt die Wichtigkeit auf, neben strukturellen und fachlichen Herausforderungen auch die psychologisch zugrundeliegenden Thematiken aufzugreifen. Nur so kann eine langfristige Lösung für das Unternehmen erreicht werden, ohne dass andauernd nur kurzfristige Lösungen zur Symptomreduktion angeboten werden.

Externe Beratung wird von Unternehmern auch aus anderen Gründen in Anspruch genommen. Eine professionelle Begleitung kann bei verlorener Handlungsfähigkeit wieder Ordnung und Struktur in den Prozess bringen. Durch sie können konstruktive Optionen leichter generiert und umgesetzt werden. Trotz erhöhter Skepsis der Unternehmer regt die Betroffenheit doch meist die Entscheidung für einen externen Berater an. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 54 f.) Oft zeigt sich ein nicht mehr ohne externe Hilfe lösbarer Übergabeprozess auch durch spezielles Verhalten der Beteiligten. Beispielsweise wenn die konkrete Nachfolge immer wieder dem Tagesgeschäft untergeordnet wird oder sich Akteure nicht mehr an zuvor Vereinbartes halten. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 100 f.)

Generell bietet sich Beratung während eines Übergabeprozess in verschiedenen Stadien der Übergabe an. Ein Berater oder Begleiter kann sowohl zu Beginn der Planung einer Übergabe hinzugezogen werden oder auch erst mitten im Prozess. Vor- und Nachteile eines bestimmten Zeitpunktes werden in der Literatur nicht einheitlich diskutiert.

5.4 Ansprüche an externe Beratung und Berater

Eine Befragung von Hennerkes (1998) zeigt, dass ein Großteil der Familienunternehmer einen Berater wünschen, der sowohl die Sphäre der Familie als auch die des Unternehmens bedienen kann. Dementsprechend sollte sich der optimale Berater der Komplexität des Aufeinandertreffens der beiden Systeme bewusst sein und adäquat damit umgehen können. (Vgl. S. 175) LeMar (2001) berichtet von Unternehmen, welche renommierte Unternehmensberater zur Begleitung der Übergabe engagieren. Die Berater, die mit einem wirtschaftlichen Ansatz an die Problematik herantreten, scheitern jedoch oft. Die rationale Vorgangsweise scheint demnach in Familienunternehmen nicht immer oder zumindest nicht ausschließlich die richtige zu sein, welche zu einer erfolgreichen Übergabe führt. Managementtheoretisch ausgebildete Berater scheitern oft an der Familiendynamik, welche dem Unternehmen und so auch den Konflikten und Herausforderungen zu Grunde liegt. (Vgl. S. 301 f.)

Allgemein sollte ein Berater, welcher sich der Thematik der zwischenmenschlichen Herausforderungen im Übergabeprozess im konkreten Fall annimmt, über sehr

hohes Einfühlungsvermögen verfügen. Dieses hilft ihm, sich in die Unternehmer hineinzuversetzen, um somit die Problematik besser nachvollziehen zu können. Die Nachfolge hat erheblichen Einfluss auf die Strategie, die Unternehmenskultur und die Organisation eines Unternehmens. Aus diesem Grund sollte der externe Berater eine Situationsanalyse vornehmen, um einen adäquaten Einblick ins Unternehmen zu erhalten, um dieses in die nächste Generation begleiten zu können und gewinnbringend weiterzuentwickeln. (Vgl. Habig, Berninghaus 2010, S. 138) Neben der erwähnten Empathie ist es bei Beratern wichtig, dass sie sich auch in die expliziten Zielkonflikte und Zwiespälte, welche zwischen Junior und Senior bestehen, einfühlen können. Dieses Grundverständnis ist nötig, um gewinnbringende Maßnahmen setzen zu können. (Vgl. ebd.)

Für eine gelungene ganzheitliche Begleitung von Unternehmensnachfolgen sollten externe Berater nicht nur mit Spezialwissen versuchen Problemen entgegenzuwirken. Es ist gerade als Begleiter, welcher auch zwischenmenschliche Herausforderungen lösen möchte, wichtig, nicht nur Informationen zur Verfügung zu stellen. Vor allem das Stellen von Fragen und somit das Eintauchen in die Welt von Übergeber und Nachfolger ist in diesem Prozess gewinnbringend. Statt vorgegebenes Wissen zu übermitteln und Lösungen anzubieten, ist es dem Berater so möglich, tief in den Prozess einzusteigen, eine gewisse Übereinstimmung herzustellen sowie einen passenden Rahmen für weitere Schritte zu erarbeiten. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 100)

Der idealtypische ganzheitliche Berater sollte auch selbst Erfahrung im Bereich der zwischenmenschlichen Beziehungen besitzen sowie sich selbst reflektieren können. So empfiehlt LeMar (2001) auch als externer Begleiter solcher Übergabeprozesse, Selbsterfahrung und andere Angebote zur Persönlichkeits-entwicklung, wie beispielsweise Coachings, in Anspruch zu nehmen. Dadurch lasse sich die eigene Arbeits- und Vorgehensweise reflektieren und in weiterer Folge kann professioneller und bewusster mit auftretenden Herausforderungen umgegangen werden (Vgl. S. 302).

Auch die Erfahrung in Bereichen der Wirtschaft sowie grundlegende Kenntnis von Unternehmensübergaben sollte ein kompetenter externer Begleiter mitbringen. Es

sollte ein Bewusstsein dafür vorhanden sein, dass nicht die blinde Wunscherfüllung des Mandanten im Mittelpunkt des Auftrags steht, sondern eine gewisse Prüfinstanz zur Feststellung der Zielführung von Nöten ist. Diese Reflexion ist unter anderem wichtig, um auch eventuelle Grenzen des eigenen Angebots zu erkennen sowie auch hinter die Kulissen eines Auftrags zu sehen. Dafür bedarf es externer Berater mit einem starken Charakter, welche auch eventuellen Konflikten mit Akteuren oder Auftraggebern nicht aus dem Weg gehen. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 112)

6 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen

Immer mehr Autoren thematisieren neben den klassischen strukturellen Herausforderungen auch die menschliche Komponente oder konzentrieren sich sogar hauptsächlich auf diese. Die Komplexität eines solchen Prozesses rückt immer weiter in den Fokus der wissenschaftlichen Diskussion, und lässt die nüchterne Systematisierung in den Hintergrund treten. So kommt es, dass in der Literatur mittlerweile diverse Werke zu finden sind, welche die unterschiedlichsten zwischenmenschlichen Herausforderungen in den Fokus ihrer Abhandlungen stellen.

Neben Konflikten, welche das komplette Spektrum der Psychologie der Übergabe berücksichtigen, wie beispielsweise Mitarbeiter oder Stakeholder, rückt vor allem die Beziehung zwischen Übergeber und Übernehmer stärker in den Vordergrund. Die Komplexität dieser Beziehung bildet meist den Hintergrund für viele strukturelle Probleme.

Das folgende Kapitel ist ein Versuch, diese etlichen möglichen Herausforderungen zwischen Junior und Senior Unternehmer während des Übergabeprozesses auf psychologischer Ebene adäquat und aussagekräftig aufzuzeigen. Dabei werden verschiedenste Aspekte, Ursachen und mögliche Konflikte beleuchtet, um eine umfassende Darstellung der komplexen Beziehung zwischen Nachfolger und Übergeber im Generationenübergang darstellen zu können. Wenig überraschend können die Ausführungen im Rahmen der Arbeit nicht die Gesamtheit der einzelnen Herausforderungen im Detail beleuchten, allerdings sollen die zentralsten Aspekte ausgeführt werden, um einen Überblick über das Wesentliche zu gewährleisten. Der theoretische Überblick bildet dabei die Basis, um später die theoretisch möglichen Herausforderungen mit den tatsächlich in der Praxis auftretenden abzugleichen und diese gegenüberstellen zu können. Dadurch lässt sich schlussendlich die praktische Relevanz der Theorie feststellen und unter Umständen auch um neue Aspekte aus der Praxis ergänzen. Dies bedeutet jedoch nicht, dass alle behandelten Schwierigkeiten per se in jedem Übergabeprozess auftreten müssen. Sie sollen schlichtweg das weite Spektrum und die Komplexität des Übergabeprozess auf psychologischer Ebene plakativ darstellen.

Neben der Darstellung der einzelnen zwischenmenschlichen Herausforderungen, die zwischen Übergeber und Übernehmer in der Phase der Übergabe auftreten können, werden gegen Ende der Ausführungen der einzelnen Herausforderungen jeweils wichtige (Entwicklungs-)Schritte genannt, welche durch einen externen Berater umgesetzt werden können. Es kann dadurch eine theoretische Rahmensetzung für die anschließende Strategieentwicklung eines externen Beraters generiert werden. Selbstverständlich sind die angeführten Punkte nicht nur durch einen externen Berater umsetzbar, sondern können auch von den Hauptakteuren sowie den sonstigen Familienmitgliedern selbst erarbeitet werden. Ein externer Begleiter kann jedoch eine gewisse professionelle Distanz herstellen, um so den Prozess effektiver gestalten zu können.

Die Gliederung der darzustellenden Herausforderungen erfolgt nach dem Hauptbetroffenen bzw. dem „Verursacher“. Sie werden demnach dem Junior- oder Seniorunternehmer zugeteilt, um den Ausgangspunkt der Herausforderung identifizieren zu können. Dies bedeutet freilich nicht, dass die beschriebenen potentiellen Konflikte ausschließlich durch diesen Akteur auslösbar sind, sondern zeigen beispielhaft die Häufigkeit des Auftretens. Es werden den jeweiligen Hauptbetroffenen „typische“ Herausforderungen zugeschrieben.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit sowie dem Anspruch der Arbeit eine klare Struktur zu Grunde zu legen, wird diese Vorgehensweise gewählt. Selbstverständlich lassen sich nicht alle Herausforderungen nur auf einen Akteur beschränken und als für diesen „typisch“ qualifizieren, weshalb auch eine allgemeine und externe Kategorisierung hinzugezogen wird, welche den Beginn der Ausführungen bildet. Es ist des Weiteren nicht aussagekräftig, wie viele Herausforderungen unter der jeweiligen Unterteilung zugeordnet werden, da diese nur einen Versuch der Strukturierung darstellen.

6.1 Allgemeine Herausforderungen

Nachfolgend werden mögliche Herausforderungen beschrieben, welche sowohl auf Seiten des Seniorunternehmers sowie auch des Juniorunternehmers auftreten können. Meist sind diese allgemeine Wirkmechanismen, die auf beiden Seiten,

sowohl auf jener des Übergebers als auch auf jener des Übernehmers, den Übergabeprozess erschweren können.

6.1.1 Rollenkonflikte

Bereits im Kapitel der Rollentheorie wurde darauf hingewiesen, dass verschiedene Rollenerwartungen sowie deren potentielle Diffusion ein gewisses Konfliktpotential mit sich bringen können (vgl. Kapitel 2.2.3). Vor allem die Übernahme verschiedener Rollen, wie beispielsweise die des Unternehmers und des Familienmitglieds, können im Übergabeprozess zu Konflikten führen. Auch verschiedene Rollenerwartungen an Senior- oder Juniorunternehmer können eine gewisse Konflikthaftigkeit mit sich bringen. Es zeigt sich also, dass nicht nur Doppelrollen im Übergabeprozess problematisch sind, sondern auch die Erwartungen an spezifische Rollen im Übergabeprozess herausfordernd wirken können. (Vgl. Klughardt 1994, S. 105)

So kann die Übernahme von verschiedenen Doppelrollen, wie zum Beispiel Vater und Seniorunternehmer, zur Diffusion führen. Als Vater hat das Umfeld andere Erwartungen an den Betroffenen als solche, die ihm als Unternehmer entgegengebracht werden. Bei einer Übergabe zeigt sich das Verschwimmen der Grenzen dieser Doppelrollen noch deutlicher. Übernahm man zunächst hauptsächlich nur die Rollen des Systems der Familie, treffen nun diese verschiedenen Rollen erstmals eng aufeinander. Auch bei Unternehmen, wo Übergeber und Nachfolger bereits gemeinsam im Unternehmen agieren, geht mit einer Generationenübergabe eine intensivere Auseinandersetzung damit einher. (Vgl. Klughardt 1994, S. 105) Nicht nur zwischen Übergeber und Nachfolger verändert sich im Übergabeprozess das jeweilige Rollenverständnis. Auch die Familie selbst muss in den Prozess lernen, neue Rollen einzunehmen sowie die Veränderungen der Hauptakteure zu akzeptieren. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 170)

Es treffen in diesem Prozess nicht nur die verschiedenen Rollen unterschiedlicher Systeme aufeinander, sondern auch verschiedene Verständnisse von Unternehmertum und der Rolle des Senior- sowie des Juniorunternehmers. Verschiedene Auffassungen darüber können Auslöser für eine Reihe von

verschiedenen Konflikten sein. (Vgl. ebd. f.) Vor allem die erwähnten Typologien können dabei zur Veranschaulichung dienen. Sie zeigen exemplarisch, welche typischen Charaktereigenschaften den Rollen des Senior- oder Juniorunternehmer zugeordnet werden können. Dabei erschließt sich, dass sich das Aufeinandertreffen von konträren Vorstellungen als konflikthaft herausstellen kann. (Vgl. Pfannenschwarz 2006, S. 102 ff.)

Die Übernahme neuer Rollen erfordert von den Hauptakteuren konkrete Entwicklungsschritte auf Persönlichkeitsebene. Manche davon können alleine, andere wiederum müssen gemeinsam erarbeitet werden. Bewusstes Handeln ermöglicht so eine gewinnbringende Zukunftsgestaltung. Dafür sollten zunächst die persönlichen Ängste und Sorgen der Akteure vergegenwärtigt werden. Dadurch lässt sich der Prozess der neuen Rollenübernahme auf ein transparentes Fundament bauen. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 170)

Diese Klärung der Ängste und Sorgen bringt auch persönliche Ziele von Übergeber und Übernehmer ans Licht. Diese sollten wiederum gemeinsam erarbeitet werden, um eine sich deckende Zielvorstellung des Übergabeprozesses, aber auch des Unternehmens zu generieren. Sobald diese übereinstimmenden Prioritäten definiert wurden, ist es empfehlenswert, Spielregeln für die Einhaltung dieser zu vereinbaren. Außerdem ist es essentiell, die eigene Handlungsfähigkeit von Übergeber und Nachfolger zu stärken. Dies beinhaltet neben der Klärung höchstpersönlicher Ziele verschiedene Qualifizierungsschritte, welche ein Kompetenzwachstum zur Folge haben. (Vgl. ebd. f.)

Diese Qualifizierungs- und Lernprozesse sowie die Abstimmung der einzelnen Vorstellungen ist für eine gelungene Übergabe grundlegend. Durch die bewusste Steuerung dieser Entwicklungen können Rollen allmählich besetzt werden. Dies sollte bestmöglich ohne Leerraum geschehen, sodass die Rollen der Hauptakteure fließend ineinandergreifen können. (Vgl. ebd. S. 171)

6.1.2 Wertekonflikte

In der Regel wünscht sich ein Unternehmer einen Nachfolger, welcher ein ähnliches Werteverständnis wie er selbst hat. Dieses Werteverständnis von Junior- und Seniorunternehmer stimmt aber nicht immer überein. Obwohl sie aus derselben

Familie entstammen, können eine individuelle Sozialisation außerhalb der Familie oder auch ein maßgeblicher Altersunterschied Ursache für nicht lückenlos übereinstimmende Wertesysteme sein. Zu diesem Konfliktpotential kommen weiters die erwähnten unterschiedlichen Werteverständnisse der zwei Systeme Familie und Unternehmen hinzu, welche im Nachfolgeprozess zusätzliche Probleme initiieren können. (Vgl. Wörffel 2010, S.71 f.)

Obwohl der Seniorunternehmer bestenfalls eine lückenlose Übereinstimmung seiner und der Werte des Nachfolgers präferiert, ist dies in der Praxis trotzdem selten möglich. (Vgl. Wörffel 2010, S. 73) „Jede Nachfolge innerhalb eines Unternehmens ist mit einem Grundwertewandel verbunden." (Hecheltjen 1999, S. 46) Es zeigt sich also, dass das Ziel einer Übergabe nicht ein umfassend übereinstimmendes Werteverständnis zwischen Übergeber und Nachfolger ist. Es geht vielmehr darum, einen gewissen Wandel, welcher meist durch den nachfolgenden Unternehmer initiiert wird, schonend zu etablieren. (Vgl. Wörffel 2010, S. 73)

Die verschiedenen Wertvorstellungen haben meist den Hintergrund persönlicher Bedürfnisse und Interessen. Um den Prozess der Übergabe so konfliktfrei wie möglich zu gestalten, ist es essentiell, auch diese individuellen Präferenzen zu berücksichtigen. Zunächst sollte eine Positionsbestimmung der beiden Akteure erfolgen. Dies bedeutet, dass Bedürfnisse und Interessen von jedem offen und ehrlich benannt werden. Aufbauend auf dieser Grundlage kann nun ein Ausgleich der diversen Vorstellungen erarbeitet werden. Dabei wird generell empfohlen, diesen Interessensausgleich nicht alleine zu erarbeiten, sondern eine weitere Person hinzuzuziehen. (Vgl. Kempert 2008, S. 58)

Generell sollte der Wertewandel eines Unternehmens nicht leichtfertig und zu schnell von statten gehen. Wohlbedacht sollten auch Werte, welche als unmodern wahrgenommen werden, nicht schlagartig aufgegeben werden. Um potentielle Konflikte bereits im Vorhinein einzudämmen, empfiehlt sich deshalb die aktive Integration des gesellschaftlichen Wandels, aber auch der verantwortungsbewusste Umgang mit den bereits etablierten Wertvorstellungen des Unternehmens. (Vgl. Kempert 2008, S. 177 f.)

Werte bilden auch die Grundlage für persönliche sowie unternehmerische Zielformulierungen. Im Nachfolgeprozess ist es wichtig, auch diese Ziele und die dahinterstehenden Werte zu identifizieren und deren Bedeutung festzulegen. Durch die Analyse der individuellen Werte und Gefühle erhält jeder Akteur eine gewisse Flexibilität, aber auch Klarheit über sich selbst und seine Persönlichkeit. Außerdem wird dadurch der Respekt gegenüber den Werten des anderen gefördert. Huber und Sterr-Kölln (2006) stellen für diesen Prozess exemplarisch ein Coaching-Beispiel dar, welches auf die Effektivität dieses Tools schließen lässt. (Vgl. ebd.)

6.1.3 Kommunikation

LeMar (2001) beschreibt fehlende Kommunikation im Nachfolgeprozess als einen Kostenfaktor. Die finanziellen Mehrkosten sind für ihn jedoch nur ein Ausdruck fehlender zwischenmenschlicher Übereinstimmung, welche mit effektiver Kommunikation verhindert werden hätten können. Eine gute Verständigung, vor allem zwischen Junior- und Seniorunternehmer, definiert er als grundlegende Voraussetzung einer gelungenen Unternehmensübergabe. Ohne sie kann eine Reihe an Problemen und Herausforderungen im Prozess auftreten. Als Auswirkung nennt er unter anderem erhöhte Beratungs- oder Abstimmungskosten. Vor allem in der Nachfolge hat fehlende Kommunikation großen Einfluss auf das Erleben der beiden Hauptakteure und wirkt sich im Laufe der Zeit auch auf die Kosten und somit den Erfolg des Unternehmens aus. (Vgl. S. 88 f.)

Es stellt sich die Frage, was unter gelungener Kommunikation verstanden wird. Kempert (2008) beschreibt dies in Bezug auf die Generationenübergabe wie folgt: „Bei der Kommunikation zwischen Gesprächspartnern herrscht Vertrauen, ein Klima der Offenheit und gegenseitigen Wertschätzung in dem produktiv und zielstrebig an Sachinhalten gearbeitet werden kann.“ (Vgl. S. 185) Es wird jedoch ausdrücklich betont, dass trotz eines solchen gewinnbringenden Austauschs Konflikte möglich sind. Interessensunterschiede während der Übergabephase sollten als normal angesehen und offen angesprochen werden. Ansonsten können potentielle Probleme leichter eskalieren, da ungelöste Themen unter der Oberfläche „brodeln“. (Vgl. Kempert 2008 S. 185 f.)

Generell kann fehlende oder ineffektive Kommunikation Grundlage und Teil verschiedenster Herausforderungen im Übergabeprozess sein. Es lassen sich dafür jedoch gewisse Grundregeln definieren, um eine solche Problematik einzudämmen. Zunächst muss der Austausch aktiv gestaltet werden und kann eben nicht als naturgegeben gesehen werden. Des Weiteren wird empfohlen, den Tatsachen ins Auge zu sehen und von potentiellen Verdrängungen Abstand zu nehmen. Man sollte aber auch insofern potentiellen Herausforderungen optimistisch gegenüberstehen, als man sich im Hinterkopf behält, dass jeder Konflikt auch gemeistert werden kann. Zuletzt ist zu erwähnen, dass externe Beratung zumindest als Möglichkeit im Raum steht und jederzeit hinzugezogen werden kann, wenn die Akteure an ihre persönlichen Grenzen stoßen. (Vgl. ebd.)

6.1.4 Generationenambivalenzen, -dynamiken und -konflikte

Mätzener und Schwarz (2008) beschreiben das Verhältnis „jung und alt“ als einen der Grundwidersprüche der Menschheit (vgl. S. 19). Generationenkonflikte haben in der Regel diesen Widerspruch als Ursache. Einzelne Generationen sind geprägt von verschiedenen Wertvorstellungen, zwischen Junior- und Seniorunternehmer. Das Problem eines fehlenden Wertekonsens wurde bereits eingehend analysiert. Nun gilt es, auf andere generationsspezifische Besonderheiten aufmerksam zu machen, welche Herausforderungen zwischen Übergeber und Nachfolger im Übergabeprozess begünstigen können. (Vgl. Nagl 2019 S. 29)

Die Ausführungen des Kapitels „Generationen und Beziehungen“ (Vgl. Kapitel 2.3) bilden die Grundlage für verschiedenste Herausforderungen während der Übergabe. So können auch in diesem Prozess Generationenambivalenzen und -konflikte miteinwirken. Demnach sind auch bei der Nachfolge die thematisierten widersprüchlichen familiären Entwicklungsaufgaben von Bedeutung.

Die zugrundeliegenden Mechanismen von klassischen Generationenkonflikten sind das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Generationen, denen die beiden Hauptakteure angehören. In der Regel ist die Kindheit der übergebenden Generation geprägt von finanziellem Notstand und die Etablierung eines persönlichen Wertefundaments. Der Nachfolger gehört meist einer Generation an, welche den finanziellen sowie materiellen Wohlstand meist von klein auf genossen

hat. (Vgl. Nagl 2019 S. 109) Ein weiterer erheblicher Unterschied der beiden Unternehmergenerationen ist die unterschiedliche Auffassung der Arbeitsmoral und des Zeitmanagements. Die ältere Generation lernte in ihrer Sozialisation die Wichtigkeit des ständigen und persönlich ausführenden Handelns. Demgegenüber schreibt die jüngere Generation einer angemessenen Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert zu. (Vgl. ebd. S. 157)

Diese plakativen Beispiele zeigen eindrücklich, wie die Zugehörigkeit und die Sozialisation in verschiedenen Generationen in das Konfliktpotential der Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger während des Übergabeprozesses miteinwirken kann. Selbstverständlich sind diese zugrundeliegenden Wirkmechanismen facettenreicher und umfangreicher, als hier dargestellt werden kann. Es sei jedoch erwähnt, dass die grundlegende Theorie der Generationenbeziehungen auf alle Herausforderungen einen gewissen Einfluss hat.

Für diese komplexe Problematik können verschiedenste Lösungsansätze fruchtbar sein. Nagl (2019) empfiehlt einen allgemeinen Ansatzpunkt. Sie plädiert für die Entwicklung eines gewinnbringenden Beziehungsmanagements, da sie konstruktive Beziehungen als Grundbaustein einer erfolgreichen Übergabe sieht. Es gilt somit, die Beziehung zwischen Junior- und Seniorunternehmer aufzubauen und zu pflegen. Bindung und Interaktion sind dabei wichtige Pfeiler für die Qualität dieser zwischenmenschlichen Verbindung. Ähnlich wie bei anderen Herausforderungen während des Übergabeprozesses setzt auch Nagl auf eine Bestandsaufnahme der individuellen Wünsche und Ziele, um mit diesem Bewusstsein ein erfolgreiches Beziehungsmanagement mit dem Gegenüber umsetzen zu können (Vgl. S. 45 f.)

6.1.5 Führungsverständnis, Führungsstil

Meist sind in Familienunternehmen keine elaborierten Führungstechniken etabliert. Berning und Novak (2014) fassen ihren persönlichen Kontakt mit Familienunternehmen wie folgt zusammen: „»Führung – das haben wir nie gelernt, das machen wir halt so …« haben wir in diesem Zusammenhang häufiger gehört.“ (S. 37) Meist werden Führungsstile aus dem Gefühl des jeweiligen Unternehmers entwickelt und umgesetzt. (Vgl. ebd.) Auch hier können generationenspezifische

Erfahrungen Einfluss haben. Neben dieser Prägung können sich auch Übergeber- und Nachfolgertypologien auf das Führungsverständnis der jeweiligen Unternehmer auswirken.

In vielen Familienunternehmen herrscht immer noch ein patriarchalischer Führungsstil (vgl. Berning, Novak 2014, S. 37). Mit Beginn eines Übergabeprozesses kann diese Auffassung vermehrt in Kritik geraten. Der Seniorunternehmer kann unter Umständen erstmals spüren, wie viel Autorität er tatsächlich im Unternehmen besitzt. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 44)

Neben diesem patriarchalischen Führungsstil gelangt mit dem Übergabeprozess in der Regel ein moderneres Führungsverständnis in das Unternehmen. Das Verständnis des Nachfolgers rückt mehr in Richtung Teamorientierung und Kooperation und nimmt somit anderweitig Einfluss auf das Unternehmen. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 37) Diese Unstimmigkeiten von Führungsstilen können im Übergabeprozess zu Konflikten zwischen Junior- und Seniorunternehmer führen. Abgesehen von der Legitimation beider Überzeugungen ist oft das Aufeinandertreffen verschiedener Auffassungen Auslöser für Herausforderungen und Konflikte.

Um eine erfolgreiche Nachfolgeplanung zu realisieren, kann es behilflich sein, eine Unternehmenskultur zu gestalten, die konsensual beide Führungsverständnisse von Übergeber und Nachfolger integriert. Die beiden Hauptakteure sollten eine Führungsstruktur aufbauen, die Kooperation und Partizipation erlaubt, um so eine gelungene Nachfolge zu realisieren und Konflikte zu minimieren. (Vgl. Baumgartner 2009, S. 44) Eine Studie zeigt, dass viele Familienunternehmen, in denen Übergeber und Nachfolger noch gleichzeitig im Unternehmen tätig sind, einen solchen zeitangepassten Führungsstil verfolgen. Als Grund dafür wird die Nähe der Zusammenarbeit genannt. (Vgl. Lipfert 2013, S. 88) Generell wird auch empfohlen, dass der Nachfolger bereits vor der Übergabe Führungserfahrung außerhalb des Familienunternehmens sammelt, um seine persönliche Identität zu entwickeln (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 166).

6.1.6 Wissenstransfer

Seniorunternehmer sind meist auch die Gründer eines zu übergebenden Familienunternehmens. Auch wenn sie selbst einst das Unternehmen übernommen haben, verfügen sie über ein umfassendes Wissen in Bezug auf Strategien, Abläufe, aber auch zwischenmenschliche Gegebenheiten des Betriebs. Im Übergabeprozess gilt es, nicht nur den Übernehmer auf die den Führungsstil oder die zukünftigen Herausforderungen vorzubereiten, sondern auch gemeinsam ein gewisses Wissensfundament für das zukünftige Agieren des Nachfolgers zu schaffen.

Wie bereits dargelegt, verfügt der Übergeber hinsichtlich des eigenen Unternehmens meist über ein weit größeres Wissenskontingent als sein Nachfolger. Durch dieses asymmetrische Verhältnis rückt die Diskussion der Hol- und Bringschuld in den Fokus der Überlegungen. Es geht darum zu eruieren wessen Verantwortung es in diesem Prozess ist, den Wissenstransfer zu initiieren. (Vgl. Bernig, Novak 2014, S. 35)

„Man kann sich nur Informationen holen, von denen man weiß, dass es sie gibt..“ (ebd.) Somit kann von einer Bringschuld des Übergebers ausgegangen werden. Um einen gewinnbringenden Wissenstransfer zu gestalten, gilt es, den aktiven Austausch zu suchen. Seniorunternehmer müssen von sich aus gewisse Themen ansprechen, um somit einen Wissensverlust über Generationen hinweg zu vermeiden. (Vgl. ebd.)

Auch in Bezug auf die Thematik des Wissenstransfers ist eine gelungene und wertschätzende Kommunikation die Grundlage für gewinnbringendes Handeln. Es sollte eine kommunikative Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger gestaltet werden, welche ein offenes Ansprechen aller Thematiken erlaubt. (Vgl. Bernig, Novak 2014, S. 35)

Neben der Notwendigkeit der Kommunikationsgestaltung schlagen Huber und Sterr-Kölln (2006) eine weitere Strategie vor, um den Wissensbestand des Seniorunternehmers erfolgreich zu transferieren. Sie plädieren für ein weiteres Mitarbeiten der Übergeber, auch nach dem Ausscheiden aus dem Unternehmen. Ihnen sollen dabei kleine, aber trotzdem erfüllende Aufgabenbereiche übergeben werden, wie beispielsweise die fortführende Betreuung von Schlüsselkunden oder

einzelne beratende Tätigkeiten für den Nachfolger. Ziel dieser Strategie ist es, die Ressourcen und Fähigkeiten des ausgeschiedenen Unternehmers trotzdem weiterhin zu nützen. Die Voraussetzungen für solch eine Konstellation sind jedoch unter anderem die Klarstellung der Führungssituation sowie eine klare Rollendefinition. (Vgl. S. 182)

6.2 Senior

In diesem Unterkapitel werden zentrale Herausforderungen beschrieben, welche den Ursprung hauptsächlich beim übergebenden Unternehmer haben oder ihn zu einem großen Teil betreffen. Es ist wichtig an dieser Stelle zu erwähnen, dass nicht alle folgend angeführten Herausforderungen klar voneinander abgrenzbar sind. Durch die genaue Ausführung der einzelnen Facetten wird auch angestrebt, die Vielfalt der Ausprägung von auftretenden Problemen aufzuzeigen.

6.2.1 Erwartungen

Erwartungen, die der Übergeber dem Nachfolger entgegenbringt, können auch unabhängig von Rollenbildern einen großen Einfluss auf den Übergabeprozess haben. Vor allem unbewusste Wünsche und Erwartungshaltungen können den Prozess wesentlich beeinflussen. Übergeber scheinen der nachfolgenden Generation von außen betrachtet meist jeden Spielraum in ihrer Karrierewahl zu überlassen. Oft lassen jedoch bewusste oder unbewusste Rahmenbedingungen, die von ihm gestaltet werden, keine freie Wahl zu. Implizit lässt dies beim Nachfolger ein Gefühl der eingeschränkten Wahlfreiheit aufkommen. Diese Einschränkung kann zu Frustration sowie dem Gefühl führen, Erwartungen nicht erfüllen zu können. (Vgl. LeMar 2001, S. 137 ff.)

Die tatsächliche Wahlfreiheit besteht nur, wenn dem Nachfolger auch durch äußere Rahmenbedingungen die Möglichkeit selbständiger Entscheidungen, vor allem im Bereich der Karriere, offenstehen. Um dies vor allem auch symbolisch zu manifestieren, sollte ein persönliches Gespräch zwischen Übergeber und Nachfolger außerhalb des Unternehmens initiiert werden. (Vgl. ebd.)

Ein externer Berater sollte nicht unreflektiert unbewusste Erwartungshaltungen ansprechen. Das Ziel, aber auch die Kunst, ist es, im Prozess die vom Nachfolger empfundenen Einschränkungen durch Erwartungen transparent zu machen. Auch

wenn der Seniorunternehmer solch verdeckte Einstellungen oft nicht wahrhaben möchte, ist es wichtig, den Betrachtungshorizont zu erweitern. In diesem Fall ist es von Vorteil, den Aspekt der Erwartungen, der meist hauptsächlich in den Familienkontext mithineinspielt, auch im Kontext des Unternehmens zu denken. Das heißt, dass die Erweiterung der „normalen“ Familie auf die Unternehmerfamilie die Auseinandersetzung mit dieser Problematik auf sachlicher Ebene erleichtert. (Vgl. LeMar 2001, S. 137 ff.)

6.2.2 Abgabe von Status, Macht – Veränderung der Identität

Seniorunternehmer sind meist bereits jahrzehntelang mit der Führung des Unternehmens betraut. Vor allem bei Familienunternehmen formt diese Position den Charakter und die Identität des Unternehmers maßgeblich. Selbstverständlich werden die vertrauten Aufgaben, die Verantwortung sowie die mit den Jahren erlangte Macht und Autorität zu einem wichtigen und großen Teil dieser Person.

Somit ist es wenig überraschend, dass ein Übergabeprozess erhebliche Auswirkungen auf das Leben des übergebenden Unternehmers haben kann. Durch die Übergabe wird nicht nur das eigene Unternehmen an den Nachfolger übertragen. Es kommt auch zu einer Abgabe von Aufgaben, die bis dato das Dasein des Unternehmers maßgeblich geprägt und mitgestaltet haben. Auch wenn der Austritt aus dem Familienunternehmen oft schleichend und schrittweise vonstattengeht, ist der Identitätsverlust für den Übergeber trotzdem deutlich spürbar. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 158)

Ein solcher Verlust lässt eine gewisse Leere zurück, welche meist von tiefem Schmerz begleitet wird. Klassische Kompensationsstrategien können in so einem Fall nur begrenzt hilfreich sein. Oft wird nach dem Ausstieg aus dem Unternehmen an einem Plan gearbeitet, um die fehlenden Teile der Identität durch neue zu ersetzen. Viele Seniorunternehmer blühen dabei kurzfristig auf, unternehmen viel und widmen die neu gewonnene Zeit ihrer Familie. Weitere klassische Beispiele, um die fehlenden Herausforderungen des Unternehmensalltags zu ersetzen, sind das exzessive Betreiben von (extremen) Sportarten sowie anderer Hobbys, welche es garantieren, ständig unter Strom zu stehen. Manchen gelingt diese Erarbeitung

einer neuen Identität sehr gut, die meisten jedoch schaffen dies nicht und werden früher oder später von nicht verarbeiteten Gefühlen der Leere eingeholt. (Vgl. ebd.)

Huber und Sterr-Kölln (2006) nennen die relevantesten Punkte, die bei einem solchen Macht- und Statusverlust für den Übergeber in den Vordergrund rücken. Ihr Konzept fokussiert sich dabei auf die Aufgaben, die der Seniorunternehmer zuvor im Unternehmen übernommen hat. Durch deren Analyse in Workshops konnten Grundsatzfragen erarbeitet werden, die darauf abzielen, die Funktionen, welche hinter diesen Aufgaben stehen, zu erkennen und so den Identitätsverslust verstehen zu können. Die beiden am häufigsten genannten Aspekte waren dabei das hohe Energielevel, welches ein Familienunternehmer in seinem Alltag erfährt, das Unternehmen als Alibi für bestimmte Tätigkeiten sowie die Abwesenheit in der Familie. (Vgl. S. 158)

Um dem Unternehmer das Loslassen von Status und Macht sowie den Übergang in einen neuen Lebensabschnitt so einfach wie möglich zu gestalten, haben sich bestimmte Vorgehensweisen als hilfreich erwiesen. Zunächst stellt sich ein symbolisches und mentales Abschiednehmen vom Unternehmen und der Rolle darin als wesentlich dar. Dieses sollte bereits in der Übergabephase geplant werden, um den Übergang fließend gestalten zu können. Baumgartner (2009) stellt dafür folgende Vorgehensweise zur Verfügung, wodurch der Berater die Pläne des Übergebers Schritt für Schritt für die Zeit nach der tatsächlichen Nachfolge konkretisieren kann. Vorweg sollten finanzielle Vorsorgen für den Unternehmer selbst, aber auch für seine Familie getroffen werden. Um für die Zeit nach der Übergabe Ziele definieren zu können, ist es weiters wichtig, eine Motivationsstruktur zu erarbeiten. Der Seniorunternehmer kann beispielsweise durch Coachingtechniken näher an persönliche Motive hingeführt werden, um die relevanten Aspekte der Identität des Unternehmers zu ergründen. So können Ziele formuliert und Strategien entwickelt werden, die es dem Übergeber erleichtern, den Verlust zu kompensieren. (Vgl. S. 46 f.)

Dieses grob strukturierte Vorgehen startet bereits vor der tatsächlichen Übergabe des Unternehmens. So kann der Nachfolger schrittweise auf sein Leben nach der Übergabe vorbereitet werden. Durch diese Planung und allmähliche

Konkretisierung ist es möglich, den Schmerz des Identitätsverlusts so gering wie möglich zu halten. Es werden Tätigkeiten und Status, welche zuvor den Mittelpunkt des Lebens gestalteten, stufenweise durch neue ersetzt, um so den so genannten „dritten Lebensabschnitt“ des Unternehmers erfolgreich gestalten zu können und mentales Wohlbefinden zu sichern. (Vgl. ebd.)

6.2.3 Abgabe von Verantwortung

Trotz reichlicher Planung des Lebens nach der Übergabe sowie der Ausrichtung auf neue Lebensbereiche fällt es dem Seniorunternehmer nicht immer leicht, das Zepter im Unternehmen ganz aus der Hand zu geben. Die Grundproblematik entsteht dann, wenn die Generationenübergabe zwar offiziell vollzogen wurde, der Seniorunternehmer sich jedoch nicht zurückzieht. Dies äußert sich in der Übernahme eigentlich abgegebener Aufgaben, der andauernden Präsenz gegenüber Mitarbeitern sowie sogar durch Untergrabung von Entscheidungen des Nachfolgers. Der Übergeber realisiert durch die tatsächliche Übertragung des Unternehmens erst richtig, dass er nun nicht mehr der Leiter seines Lebenswerkes ist. Dies äußert sich dann dadurch, dass sich, wie bereits erwähnt, der Seniorunternehmer in die Geschäftstätigkeiten des Nachfolgers einmischt. (Vgl. Kempert 2008, S. 52)

Dieses Verhalten des Übergebers übt Druck auf den Juniorunternehmer aus. Außerdem fällt es ihm durch die Dauerpräsenz und das ständige Eingreifen durch den Vorgänger schwer, eigene Ideen umzusetzen. In weiterer Folge ist es von großer Schwierigkeit, Innovationen im Unternehmen zu etablieren. Für den wirtschaftlichen Wettbewerb bedeutet dies einen Nachteil, da andere flexiblere Mitbewerber sich so einen Vorteil verschaffen können. (Vgl. Kempert 2008, S. 52)

Diese Ausführungen bedeuten nicht, dass nach der Übergabe keinerlei Beteiligung durch den Seniorunternehmer erwünscht ist. Es wird, wie dargelegt, eine fließende Übergabe angestrebt. Das bedeutet auch, dass nach offizieller Nachfolge der Übergeber weiterhin für gewisse Tätigkeiten sowie für beratende Zwecke im Unternehmen zugegen sein kann. Es sollte dabei dennoch darauf geachtet werden, dass diese neuen Aufgabenbereiche nur zu einem Bruchteil den vorhergehenden

entsprechen. Trotzdem wird in der Literatur strengstens empfohlen, die Tätigkeiten im Unternehmen darauf zu beschränken. (Vgl. Kempert 2008, S. 240 f.)

Auch in Bezug auf diese Problematik wird empfohlen, den Übergeber auf die tatsächliche Übergabe vor allem mental vorzubereiten. Wenn nämlich der Seniorunternehmer auf seine Rolle nach der Übergabe vorbereitet ist, fällt es dem Nachfolger damit umso einfacher, selbst die Verantwortung zu übernehmen. Als externer Berater geht es darum, den Klienten auf die Zeit nach dem eigenen Unternehmen vorzubereiten. Es sollen Perspektiven erarbeitet und emotionale Bindungen an das Familienunternehmen aufgelöst werden. Selbstverständlich ist diese Vorgehensweise als ein Prozess zu sehen, der, wie auch bei anderen Problematiken, bestenfalls bereits vor der tatsächlichen Übergabe initiiert wird. So kann die einschneidende Veränderung im Leben des Seniorunternehmers nachhaltig auch in sein privates Leben integriert werden. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 154)

6.2.4 Angst vor Veränderung im Unternehmen

Folgende zentrale zwischenmenschliche Problematik von Generationenübergaben wurde bereits als Folge der fehlenden Bereitschaft zur Verantwortungsübergabe angedeutet (vgl. Kempert 2008, S. 52).

Innovation ist der zentrale Erfolgsfaktor, welcher langfristig den Bestand von Unternehmen sichert. Je stärker die Wettbewerbsintensität, desto höher ist der Veränderungsdruck, den Unternehmen verspüren. Dieser Veränderungsdruck wird außerdem von weiteren Faktoren geprägt. So stellen auch die Globalisierung von Märkten oder Wirtschaftsbeziehungen, die sich stetig weiterentwickelnde Informations-Technologie, der gesellschaftliche Wertewandel sowie andere soziale Veränderungen Unternehmen vor grundlegende Herausforderungen. (Vgl. Böllhoff et al. 2006, S. 203)

Vor allem für Familienunternehmen, welche meist durch die Eigentümer selbst geführt werden, stellen Innovationen eine der grundlegenden Maßnahmen zur Bestandssicherung dar. In Familienunternehmen stellt sich aber noch eine weitere Herausforderung. Es ist neben innovativen, neuen Ideen gleichermaßen wichtig,

alte Traditionen und Werte zu bewahren, welche den Kern des Erfolgs eines Unternehmens ausmachen. (Vgl. Weissman 2016, S. 313)

Der Innovationserfolg eines Unternehmens ist meist direkt an seine Unternehmenskultur gekoppelt. Je mehr also gelebte Werte und Orientierungen im Betrieb sich an Innovationen orientieren, desto einfacher ist es, solche Neuerungen umzusetzen. (Vgl. Böllhoff et al. 2006, S. 210) Vor allem bei einer Unternehmensübergabe ist diese Sachlage mitzudenken. Auch der Nachfolger hat darauf Bedacht zu nehmen, dass trotz der Erfolgsbasis in allen Bereichen Neuerungen umgesetzt werden müssen, um den Bestand des Unternehmens sichern zu können. (Vgl. Weissman 2016, S. 313)

Dies sollte durch eine durchdachte Strategie verfolgt werden, welche auch bereits in die Nachfolgeplanung miteinfließen sollte. Der Übergeber kann in solchen Ausverhandlungen oft die Rolle des Bewahrers einnehmen. Er versucht demnach sicherzustellen, dass das Unternehmen auch nach der Übergabe so weitergeführt wird, wie er selbst es getan hat. Legitimiert wird dieser Plan durch die Feststellung, dass die Geschäfte in den Jahren, in denen er die Führung übernommen hat, gut liefen. Dieses Gedankengut kann bei einer Übergabe kontraproduktiv sein. Der Seniorunternehmer verhindert so Innovation und neue Ideen, da er dem Nachfolger nicht freien Handlungsspielraum lässt. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 36) Dieses Verhalten geht sehr oft mit dem Widerwillen der Abgabe von Verantwortung einher und lässt Konflikte zwischen den beiden Hauptakteuren entstehen.

Selbstverständlich kann nicht generell gesagt werden, dass Seniorunternehmer Innovationen des Nachfolgers verhindern wollen oder die Bereitschaft für Veränderungen mit zunehmendem Alter nachlässt. Der Seniorunternehmer sollte jedoch ein Bewusstsein dafür entwickeln, dass zukünftige Innovationen und deren Umsetzung Aufgabe des Nachfolgers sind. (Vgl. ebd.)

Auch bei dieser Herausforderung wird die Notwendigkeit eines symbolischen Abschieds augenfällig. So kann, wie bei der Problematik der Abgabe der Verantwortung, der Seniorunternehmer für sich persönlich eine Trennlinie unter das Lebenskapitel Familienunternehmen ziehen und es fällt ihm somit leichter loszulassen. Auf diesem Weg kann auch der Wille, Bewährtes, auch nach der

Übergabe, weiterzuführen nachlassen. Dadurch ist der Übergeber offener gegenüber neuen Ideen und nimmt nicht jeden Versuch der Veränderung des Nachfolgers persönlich. (Vgl. Berning, Novak 2014, S. 36)

Auch Change-Management, wie es viele neuartigen Managementhandbücher erwähnen, wird in diesem Zusammenhang in der Literatur angesprochen. Es geht darum, Wandel in Unternehmen mit all den auftretenden Problemen zu gestalten. Generell trifft ein Großteil der Innovationsvorhaben auf Widerstand. Ein Berater sollte im Sinne eines „Resistance Managements" den Unternehmer dort abholen, wo sein Widerstand liegt. Dafür ist es wesentlich, auf die ganz persönliche Wahrnehmung des Übergebers einzugehen und die Gründe dafür zu erforschen. Diese können so vielfältig wie die Herausforderungen einer Übergabe selbst sein. Neben fehlenden, bereits thematisierten Ablenkungsmitteln nach der Übergabe oder hohem Leidensdruck auf Grund des Abschieds vom Unternehmen können viele Gründe dafür vorliegen. Grundsätzlich sollte der Berater mit dem Klienten gemeinsam Chancen erkennen lernen sowie ihm helfen, Vertrauen in das Verhalten des Nachfolgers zu setzen. (Vgl. LeMar 2001, S. 69 f.)

6.2.5 Unersetzlichkeit

Auch die letzte Herausforderung, die dem Seniorunternehmer zuteil wird, baut auf das Grundproblem des „nicht loslassen Könnens" auf. Dem Unternehmer ist auch hier bewusst, dass er sein Unternehmen abgeben muss. Trotzdem fällt es ihm schwer, diese Tatsache in sein Denkmuster zu integrieren. (Vgl. Kempert 2008, S. 49) Die emotionale Verstrickung mit dem eigenen Betrieb sowie der persönlichen Vergangenheit, die damit in Verbindung gebracht wird, ist zu emotional behaftet und führt, wie bereits dargestellt, vor allem bei einer geplanten Unternehmensübergabe zu vielfältigen Problematiken (vgl. Halter, Benz 2016, S. 73).

Auch hier führt diese enge Verstrickung zu einer großen Herausforderung, die mit der aufkommenden Thematik der Nachfolge zwischen Junior und Senior Unternehmer auftauchen kann. Der Unternehmer ist davon überzeugt, dass er selbst hauptverantwortlich für den Erfolg des Unternehmens ist. Demnach kann und will er sich nicht vorstellen, gewisse Tätigkeiten an einen Nachfolger abzugeben. Diese

Trennungsangst tritt zeitlich meist schon vor einer geplanten Übergabe oder konkreten Handlungen dahingehend ein. Deshalb kann dadurch eine Nachfolge schon grundlegend scheitern, indem erst gar keine angestrebt wird. In diesem Fall wird oft durch den Tod des Seniorunternehmers erst spontan eine Nachfolge umgesetzt, was, wie bereits aufgezeigt, zu vielen Problemen führen kann. (Vgl. ebd. S. 73 f.)

Diese gefühlte Unersetzlichkeit mündet direkt in fehlendes Vertrauen anderen Mitarbeitern und auch potentiellen Nachfolgern gegenüber. Der Übergeber traut anderen nicht zu, sein Unternehmen so zu führen, wie er es bis dato getan hat. Oft strebt der Unternehmer auch keine Strategie an, um gewisse Wissensdifferenzen oder fehlende Kompetenzen des Nachfolgers durch Einlernen oder Miteinbeziehen zu bereinigen. Er steckt so tief in seinen Überzeugungen, dass in solchen Situationen kein Handeln möglich ist. (Vgl. ebd.)

Durch die Darstellung der gefühlten Unersetzlichkeit des Seniors wird deutlich, dass das Loslassen in enger Verbindung mit dem Vertrauen in einen Nachfolger zusammenhängt. Besteht zwischen Nachfolger und Übergeber ein grundsätzlich stabiles Vertrauensverhältnis, so kann davon ausgegangen werden, dass auch die Nachfolge reibungsloser verläuft. Durch das gefühlte Vertrauen, das sich beide Parteien entgegenbringen, kann das Loslassen des Seniors umso leichter fallen, da er sein Unternehmen in guten Händen sieht. (Vgl. Halter, Benz 2016, S. 77)

Externe Berater und Begleiter können genau an diesen Punkten ansetzten. Werden sie bereits vor der Nachfolge und damit in Verbindung stehenden Problematiken hinzugezogen, so verfügen sie über ein noch breiteres Handlungsspektrum. Beispielsweise ist die Thematik des Loslassens auch in der Burn-out-Prävention sehr präsent. Ein solches Muster eines Unternehmers kann zwar bei einer geplanten Übergabe deutlich werden, ist aber oft auch schon zuvor vorhanden. Unabhängig vom Zeitpunkt, in dem ein Begleiter eingesetzt wird, sollte dieser mit dem Übergeber (und eventuell sogar nach Übergabe mit dem Nachfolger) daran arbeiten, den privaten Alltag vom Unternehmen abzugrenzen. Als Unternehmer ist es wichtig, die Überzeugung, alles selbst regeln zu müssen, zu einem Teil abzulegen. Es sollten auch im normalen Betrieb Aufgabenbereiche delegiert

werden und eine der Erholung dienende Work-Life-Balance hergestellt werden. So kann auch bei der Übergabe gewährleistet werden, dass der Senior sein Unternehmen leichter und mit voller Überzeugung an den Nachfolger abtreten kann. (Vgl. Halter, Bez 2016, S. 77)

6.3 Junior

Nachstehend gilt es, Herausforderungen darzustellen, welche hauptsächlich mit dem Juniorunternehmer in Verbindung gebracht werden können. Ebenso gilt hier keine starre Zuordnung, was bedeutet, dass gewisse Problematiken in kleinerem Ausmaß auch beim anderen Akteur der Übergabe auftreten können. Auch in Bezug auf den Nachfolger sind die Herausforderungen nicht klar voneinander abgrenzbar.

6.3.1 Verantwortung übernehmen

So schwierig es für den Seniorunternehmer sein kann, seine Verantwortung im Unternehmen abzugeben, so schwierig kann es für den Juniorunternehmer sein, diese zu übernehmen. Dabei spielen nicht nur gewisse Weichen, die der Übergeber stellt, eine Rolle. Das bedeutet, dass es auch vielen Jungunternehmern, die von den Vorgängern freie Hand bekommen, oft schwerfällt, Verantwortung zu übernehmen. Eine Nachfolge funktioniert nur, wenn Übergeber und Nachfolger bei der Zielklärung der Übergabe gemeinsam Verantwortung dafür übernehmen und einen Plan zur Umsetzung ausarbeiten. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006. S. 53 f.)

Im Weiteren ist es als Unternehmer essentiell, Verantwortung für sein Handeln zu übernehmen. Was für den Übergeber mittlerweile schon gelebter Alltag ist, kann für den Juniorunternehmer zur Herausforderung werden und so Konflikte zwischen den beiden Parteien entfachen. Oft geht dieses Phänomen mit der fehlenden Identifikation mit der Unternehmerrolle einher. Der Nachfolger muss sich Schritt für Schritt in die neue Rolle einfinden sowie sich mit Führungsaufgaben vertraut machen. Er muss also eine klare Entscheidung treffen, um so das Unternehmen nach der Übergabe gewinnbringend weiterführen zu können. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 168)

Der Nachfolger sollte sich deshalb schon früh mit dem Gedanken auseinandersetzen, ob eine Nachfolge ihm und seiner Persönlichkeit entspricht. Es wird hier deutlich, dass nicht nur der Übergeber einen passenden Nachfolger sucht,

sondern auch der nachfolgende Unternehmer für sich entscheiden muss, ob er die Nachfolge antreten möchte und diese Verantwortung übernehmen kann. Auch die Identifikation mit dem Unternehmen spielt dabei eine große Rolle. Steht der Junior Unternehmer nicht vollkommen hinter dem Betrieb, so wird es ihm immer schwerfallen, sich dafür einzusetzen und Entscheidungen zu treffen. (Vgl. ebd.)

Für eine adäquate Begleitung in Bezug auf diese Herausforderung ist es wichtig, dass der Nachfolger seine Rolle als Unternehmer findet. Zunächst steht im Mittelpunkt der Intervention, mit dem Klienten seine grundlegenden Motivationen für die Nachfolge zu ergründen. So kann evaluiert werden, ob die Nachfolge auch der richtige Schritt für den Juniorunternehmer ist. Realisiert dieser erst nach der Übergabe, dass sein neuer Status im Unternehmen ihm nicht entspricht, ist auch eine Nachfolge auf Grund einer gefühlten Verpflichtung dem Vater gegenüber nutzlos. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 168 f.)

Weiters ist die Identifikation mit dem Unternehmen eine notwendige Gegebenheit, um den Erfolg der Nachfolge und des Betriebes zu sichern. Bei Familienunternehmen ist das Maß der Notwendigkeit dieses Punktes viel höher als bei herkömmlichen Unternehmen. Durch die enge Verstrickung der beiden Systeme Familie und Unternehmen sollte sich der Unternehmer mit dem Betrieb identifizieren können, um seine Arbeitsweise und die eigenen Ideen im Unternehmen adäquat umsetzen zu können. Durch diese Schritte sollten dem Nachfolger Konsequenzen schon vor der Nachfolge bewusstwerden, wodurch es ihm leichter fällt, schrittweise die Verantwortung für das Familienunternehmen zu übernehmen und dieses erfolgreich weiterzuführen. (Vgl. ebd.)

6.3.2 Identitätsfindung

So wie sich der Senior Unternehmer nach der Übergabe damit auseinandersetzen muss, seine Identität neu zu gestalten, trifft das gleichermaßen auch auf den Nachfolger zu. Auch dieser muss sich auf seine neue Stellung innerhalb des Unternehmens einstellen und mental vorbereiten, um sie in weiterer Folge nach einiger Zeit in seine Identität integrieren zu können.

Bezüglich dieses Faktors wird oft von der Unternehmerpersönlichkeit gesprochen. Diese Persönlichkeit, die meist vom Senior bereits derart in seine Person integriert

wurde, dass sie auch auf andere Lebensbereiche ausstrahlt, muss sich der neue Unternehmer erst zu einem gewissen Grad aneignen. In Familienunternehmen, die meist kleineren, mittelständischen Unternehmen entsprechen, sind Unternehmensidentität und Unternehmerpersönlichkeit oftmals deckungsgleich. Das bedeutet, dass die Identität des Unternehmers selbst erheblichen Einfluss auf das Leitbild des Unternehmens hatte und sich somit als eigene Identität des Betriebs manifestiert hat. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 190)

Der Juniorunternehmer, welcher das Unternehmen übernehmen möchte, steht vor der Herausforderung, zunächst das gelebte Unternehmensleitbild so zu akzeptieren, wie es im Moment ist. Im Weiteren wird jedoch auch seine individuelle Persönlichkeit ein neues Leitbild entwickeln. Deshalb ist es umso wesentlicher, dass der Nachfolger zunächst selbst seine persönliche Identität als Unternehmer findet, um sie nach erfolgter Übergabe in das Unternehmen einbringen zu können. (Vgl. ebd. S. 190 f.)

Genau dieses Einbringen der einzigartigen Unternehmerpersönlichkeit des Nachfolgers hat Konfliktpotential. Der Seniorunternehmer kann sich dadurch bedroht fühlen und im Sinne der Angst vor Veränderung dem entgegenzusteuern. Vor allem aber ist es eine Herausforderung, als Nachfolger seine eigene Identität im Unternehmen zu finden, vor allem wenn die Übergabe noch nicht vollzogen wurde. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 190 f.)

Der Begleiter sollte zunächst dabei behilflich sein, ein einheitliches Unternehmensleitbild gemeinsam mit den Akteuren zu gestalten, welches nicht nur von einer Unternehmerpersönlichkeit abhängig ist. So können äußere soziale Einflüsse sowie Konflikte zwischen Übergeber und Nachfolger diesbezüglich so gering wie möglich gehalten werden. Der externe Berater sollte zudem dem einzelnen Juniorunternehmer dabei helfen, seine Identität als Unternehmer zu finden. Er hilft ihm, durch Ergründung der eigenen Motivationen und Ziele, ähnlich wie beim Seniorunternehmer, seinen eigenen Platz als neuer Chef an der Unternehmensspitze einzunehmen. (Vgl. ebd.)

6.3.3 Qualifikation des Nachfolgers

Obwohl der Nachfolger meist schon länger im Unternehmen tätig ist und auch die Nachfolge über einen längeren Zeitraum hinweg vonstattengeht, ist die ausreichende Qualifikation für den Posten, den der Nachfolger zukünftig einnehmen wird, nicht selbstverständlich. Der Juniorunternehmer steht mit dem Eintritt ins Unternehmen, im Vergleich zum damaligen „Eintritt" des Seniorunternehmers, vor anderen Herausforderungen. Sein Handlungsspielraum ist begrenzt, da er sich in bereits etablierte Strukturen begibt. Weiters werden vom Juniorunternehmer ein kompetentes Führungsverhalten und Motivationsfähigkeit gegenüber den Mitarbeitern erwartet. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 161)

Dieser Umstand kann zwischen Übergeber und Nachfolger für Diskussionen sorgen. Der Seniorunternehmer fällt unter Umständen in Unverständnis, dass ein gewisses Bewusstsein sowie einzelne Kompetenzen in bestimmten Unternehmensbereichen beim Nachfolger noch nicht (ausreichend) entwickelt sind. Der Nachfolger hingegen kann sich in weiterer Folge zu wenig verstanden fühlen. Diese Ambivalenz bietet den perfekten Nährboden für Auseinandersetzungen während der Generationenübergabe. (Vgl. ebd. S. 161 f.)

Hier empfehlen sich für externe Begleiter grundlegend zwei Strategien. Zunächst sollte auch hier die Beziehung durch eine wertschätzende Kommunikationskultur zwischen den beiden verstärkt und verbessert werden. Hier wird eine aktive Gestaltung des Austausches empfohlen. Diese sollte vor allem offen und optimistisch gestaltet werden. So können beide Parteien klar ihre Sorgen und Probleme ansprechen, welche in weiterer Folge wertschätzend im Team gelöst werden können. (Vgl. Kempert 2008, S. 185 f.)

Weiters wird auch die Kompetenzentwicklung des Juniorunternehmers in der Literatur thematisiert. So kann ein externer Berater dabei behilflich sein, die Fachkompetenz des Nachfolgers dahingehend zu entwickeln, dass er die Grundzüge der für die Nachfolge notwendigen Fähigkeiten beherrscht. Dazu gehören neben fachlicher und methodischer Kompetenz auch die persönliche sowie die soziale Kompetenz. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 163)

6.4 Externe Faktoren

Nicht nur Nachfolger und Übergeber können Herausforderungen im Übergabeprozess initiieren. Auch andere Beteiligte, die nicht direkt an der Übergabe teilnehmen, können zu Konflikten zwischen Junior- und Seniorunternehmer beisteuern. Dieses Umfeld kann ebenso Einfluss auf die beiden Hauptakteure haben und lässt so individuelle Ansichten zu.

6.4.1 Unternehmensbezogene Beteiligte

Vor allem im Nachfolgeprozess können sich derartige externe Einflüsse vermehrt zeigen und somit das Miteinander der beiden Hauptakteure erschweren. Relevante Beteiligte sind dabei hauptsächlich solche, die im Unternehmen zumindest für eine gewisse Zeit tätig sind oder damit in Verbindung stehen. Dazu zählen etwa Mitarbeiter, Berater oder Begleiter, welche den Übergabeprozess unterstützen sollen, aber auch persönliche Vertraute. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 48)

Vor allem Konflikte zwischen Mitarbeitern, aber auch mit jeweils mindestens einem der Hauptakteure, können vom Nachfolger oder dem Übergeber als belastend wahrgenommen werden und sich so auf den Prozess und ihre Beziehung negativ auswirken. Aber nicht nur Konflikte können den Nachfolgeprozess beeinflussen. Insbesondere Meinungsäußerungen von Freunden oder nahestehenden Personen, welche auch als Mitarbeiter im Unternehmen vertreten sein können, bieten einen Nährboden für Konflikte. Diese können die Blickwinkel von Nachfolger oder Übergeber verzerren, folglich das Miteinander und die offene Kommunikation beeinflussen und letztendlich die Produktivität im Nachfolgeprozess hemmen. (Vgl. ebd.)

Weiters üben weniger nahestehende Personen, die mit dem Unternehmen in Kontakt stehen, wie Lieferanten, Kunden oder Geschäftsfreunde in indirektem Maße Einfluss auf die Beziehung von Nachfolger und Übergeber während des Nachfolgeprozesses aus. Auch sie können durch ihre Meinungen Blickwinkel verzerren und so ein gewisses Konfliktpotential zwischen den Hauptakteuren bewirken. Des Weiteren kann ein externer Berater oder Begleiter, welcher eigentlich zur Erleichterung des Prozesses und der Herausforderungen hinzugezogen wird, Probleme initiieren. Zu enge, persönliche Verstrickungen mit

einem der Hauptakteure können Verzerrungen der Empfehlungen für den Nachfolgeprozess zur Folge haben. So können durch emotionale Involvierung Ergebnisse und Strategien beeinflusst werden, wodurch wiederum die Beziehung von Junior- und Seniorunternehmer belastet werden kann. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 48 f.)

Grundsätzlich ist es für Nachfolger sowie Übergeber ratsam, immer eine gewisse Distanz gegenüber Meinungsäußerungen von anderen Beteiligten zu wahren. Beide sollten reflektieren, was die Aussagen von solchen Beteiligten in ihnen bewirken, sowie überlegen, ob und wenn ja, in welcher Weise sie Informationen and andere herantragen. Externe Berater können auch dabei behilflich sein, indem sie gemeinsam mit den Klienten eine professionelle Distanz gegenüber dem Gesagten erarbeiten. Ein externer Berater sollte es stets vermeiden, Teil solcher Beeinflussung zu sein. Der Prozess sollte durch ihn erleichtert werden und nicht noch weitere Herausforderungen entstehen lassen. So sollte sein Handeln von Neutralität und Professionalität geprägt sein, um derartige emotionale Verstrickungen zu vermeiden. (Vgl. ebd.)

6.4.2 Der Einfluss der Familie

Wie bereits im Kapitel drei behandelt, bietet die enge Verstrickung von Familie und Unternehmen bei Familienunternehmen ein hohes Konfliktpotential. Dies zeigt sich vor allem im Übergabeprozess deutlich. Das Familienunternehmen bildet nach wie vor die Existenzgrundlage von Familien, welche auch das Familienvermögen sichert. Nachfolger und Übergeber stehen seitens der Familie unter Druck, die Übergabe möglichst fließend und problemlos abzuwickeln. (Vgl. Habig, Berninghaus 2010, S. 48)

Dementsprechend ist es wenig überraschend, dass auch die Familie den Prozess der Nachfolge erheblich beeinflusst und somit auch Herausforderungen zwischen Junior- und Seniorunternehmer begünstigen kann. Auch wenn das Zugehörigkeitsgefühl in Familien seit Jahrzehnten stetig abnimmt, bildet das Familienunternehmen weiterhin ein festes Band, welches die einzelnen Mitglieder zusammenhält. (Vgl. Habig, Berninghaus 2010, S. 48 f.)

Neben erb- und güterrechtlichen Auseinandersetzungen können auch noch weitere, allgemeinere Konflikte in der Familie die Beziehung zwischen Junior- und Seniorunternehmer während des Übergabeprozesses beeinflussen (vgl. Habig, Berninghaus 2010, S. 48). Der Übergabeprozess stellt auch andere Familienmitglieder vor Herausforderungen. Etwaige andere, potentielle Nachfolger, die nicht die Nachfolge antreten, stehen vor der Aufgabe, ihre Eigeninteressen hinter das Allgemeinwohl zu stellen. Mütter und Frauen der Unternehmer stehen meist zwischen den Fronten. Für sie ist es oft besonders schwierig, in der Phase der Nachfolge ihre schlichtende Art zu bewahren. In herausfordernden Zeiten kommen auch sie unter Umständen an ihre Grenzen und schlagen sich auf eine Seite. (Vgl. ebd. f.)

Einzelschicksale innerhalb des Familienbundes können die Unternehmensübergabe beeinflussen und die Beziehung zwischen Nachfolger und Übergeber noch herausfordernder gestalten. Die familiären Konflikte können sich somit auch auf den Nachfolgeprozess auswirken und diesen verkomplizieren. (Vgl. Habig, Berninghaus 2010, S. 48)

Generell kann in einem derartigen Fall durch einen externen Berater bereits präventiv gehandelt werden. Um klassisch auftretende Konflikte in dieser Übergabezeit vorzubeugen, können bereits Interventionen gesetzt werden, um den Familienbund näher zusammenzubringen. Dabei sollte das Ziel sein, die Familie – auch jene Teile, die nicht aktiv im Betrieb sind – näher zum Unternehmen zu bringen. Dadurch kommen diese auch näher mit Junior- und Seniorunternehmer zusammen. In weiterer Folge erlangen die Unternehmer dadurch erhöhte subjektive Zufriedenheit, was auf den Übergabeprozess und in der Beziehung zwischen Junior- und Seniorunternehmer positiv auswirkt. (ebd.)

Um akute Herausforderungen als externer Berater zu begleiten, empfiehlt die Literatur ein erweitertes Vorgehen. Wichtig ist, jedes Familienmitglied in die Generationenübergabe mit einzubeziehen, um von Anfang an polarisierende Meinungen auf einen Nenner zu bringen. In weiterer Folge lernen die Akteure ihre Eigeninteressen hintenanzustellen, wodurch Herausforderungen gelindert bzw. vorgebeugt werden. (Vgl. Habig, Berninghaus 2010. S. 50 f.)

7 Forschungsdesign

Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen zwischenmenschliche Herausforderungen, die während oder auf Grund von einer Generationenübergabe in Familienunternehmen auftreten können. Dementsprechend wird der Fokus dieser Arbeit auf jene zwischenmenschlichen Herausforderungen gelegt, welche die Beziehung zwischen den beiden Hauptakteuren, Junior- und Seniorunternehmer, betreffen. Das bedeutet, dass weder betriebswirtschaftliche, rechtliche noch steuerliche Aspekte der Nachfolge Gegenstand der Untersuchung sind, noch dass das Sichtfeld auf andere Personen innerhalb des Unternehmens, wie beispielsweise bei direkten Problemen mit Mitarbeitern, erweitert wird.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Herausforderungen, die im Rahmen der Übergabe auftreten, soll anschließend ein möglicher Lösungsansatz ausgearbeitet werden. Dieser Lösungsansatz dient in weiterer Folge als Instrument für einen externen Berater und skizziert eine allgemeine Strategie, welche bei den Herausforderungen zwischen Junior- und Seniorunternehmer bei einer Generationenübergabe unterstützen kann. Diese kann in weiterer Folge von externen Beratern oder Begleitern eingesetzt werden, um den Prozess gewinnbringend zu unterstützen.

7.1 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage, die sich aus den obigen Überlegungen ergibt, lautet wie folgt:

>> *Welche zentralen zwischenmenschlichen Herausforderungen treten bei Generationenübergaben in Familienunternehmen zwischen Nachfolger und Übergeber auf und wie kann die Übergabe durch einen externen Berater unterstützt werden?* <<

Diese Forschung zeichnet die Art und Weise der Kombination von verschiedenen Forschungsansätzen aus. Zunächst werden mittels Literaturarbeit Informationen über Herausforderungen in der Praxis von Übergabeprozessen zusammengefasst. Die darauf aufbauende qualitative Forschung zielt darauf ab, die Relevanz sowie das Auftreten der ausgearbeiteten Herausforderungen in der Praxis zu erheben. So werden diese Herausforderungen über den praktischen Abgleich zunächst nochmals

verifiziert sowie die Ausprägung in der Praxis dargestellt. Es geht dabei nicht nur um die Erhebung des Vorkommens, sondern auch darum zu zeigen, in welcher Art und Weise diese potentiellen Probleme vorkommen und welche Relevanz sie besitzen. Die Literaturrecherche sowie die folgende qualitative Forschung bilden die passende Grundlage, um in einem weiteren Schritt mittels eines Entwicklungsansatzes eine Strategie für Berater zu skizzieren, da das Auftreten sowie die Relevanz in der Praxis aufgezeigt werden konnte. So kann eine gezielte Informationserhebung beim darauffolgenden Experteninterview unterstützt werden.

Durch das anschließende Experteninterview mit einem Unternehmensberater, welcher über langjährige Praxiserfahrung in der Beratung von Unternehmen verfügt, ist außerdem zu erwarten, weitere Anstöße aus der Praxis für die Theorie der Übergabebegleitung gewinnen zu können. Ziel ist es, wie dargelegt, eine Strategie zu skizzieren, welche die zwischenmenschlichen Aspekte in einem solchen Prozess in den Vordergrund stellt und nicht klassische rechtliche oder betriebswirtschaftliche Vorgehensweisen behandelt.

7.2 Forschungsansatz

In der vorliegenden Untersuchung wurde herausgearbeitet, welche möglichen zwischenmenschlichen Herausforderungen in familieninternen Übergabeprozessen in der Literatur erwähnt werden, und somit denkbar sind. In einem weiteren Schritt soll nun erhoben werden, welche Relevanz sie in der Praxis besitzen.

Dafür werden zwei Unternehmen, welche bereits eine Generationenübergabe im Familienunternehmen initiiert oder gemeistert haben, herangezogen. Übergeber und Nachfolger berichten in teilstrukturierten Interviews über die erlebten zwischenmenschlichen Herausforderungen und wie sie den Prozess der Übergabe lenkten. Die einzelnen Herausforderungen der Literatur, werden durch die qualitative Forschung inhaltlich ausformuliert. Das bedeutet, dass auf Grund der Praxisbeispiele ein besserer Einblick in die einzelnen Probleme gegeben werden kann, welcher für die anschließende Formulierung der Strategie des Unternehmensberaters von Vorteil sein kann. Durch diesen Praxisbezug kann zuerst genauer erhoben werden, wie die Herausforderungen auftreten, um so einen

genaueren Einblick in Emotionen und Abläufe zu bekommen. Dies lässt sich anhand von Fallbeispielen noch greifbar darstellen.

Diese Forschung stellt keine voll umfängliche Darstellung aller möglichen Herausforderungen dar. Es können immer noch weitere auftreten, da jeder Übergabeprozess individuell ist. Weiters erhebt diese Arbeit auch nicht den Anspruch neue Herausforderungen in der Praxis zu erheben. Das Ziel ist es die in der Theorie erwähnten Herausforderungen mit der Praxis abzugleichen.

Auf Basis dieser gewonnen Information wird der Leitfaden für das Experteninterview erstellt, um auf die in der Praxis häufig auftretenden Herausforderungen adäquat eingehen zu können. Somit lässt sich aus den gewonnenen Aussagen aus dem Experteninterview eine allgemeine Vorgehensweise der Begleitung durch einen Berater als eine Art Leitfaden skizzieren. Diese aus der Praxis abgeleitete Strategie hat nicht das Ziel, auf Sachebene eines Übergabeprozesses anzusetzen, sondern stellt die zwischenmenschliche Ebene dieses Prozesses in den Vordergrund. Der Experte verfügt zudem über viel praktische Erfahrung. Diese Tatsache beeinflusst die Forschung insofern positiv, als dass Informationen auch aus der Praxis gewonnen werden können. Selbstverständlich werden die Ausführungen des Experten mit den in der Literatur diskutierten Lösungsvorschlägen verglichen. So kann sowohl das Wissen aus der Literatur erneut bestätigt, dieses aber auch ergänzt werden.

7.3 Forschungsstand

Zu Problemen in Übergabeprozessen von Familienunternehmen und deren Prävention gibt es reichlich Literatur. Vielfach wird die Problematik einer familieninternen Nachfolge thematisiert und die Wichtigkeit dieses Themas hervorgehoben. Der Großteil der Literatur thematisiert auf juristischer oder betriebswirtschaftlicher Ebene steuerliche, rechtliche oder strukturelle Probleme einer solchen Übergabe. Die zwischenmenschlichen Bezüge erhalten in der Fachliteratur meist nur wenig Aufmerksamkeit.

In der jüngeren Literatur lässt sich jedoch ein Wandel erkennen. Es werden neben der Sachebene auch vermehrt menschliche Aspekte einer Übergabe behandelt. Die Autoren bemühen sich, diesen „weichen“ Aspekte einer Übergabe mehr

Aufmerksamkeit zu schenken, da in der Vergangenheit ihre Relevanz für die Qualität einer Generationenübergabe durch das Scheitern vieler sachlich gut strukturierter Nachfolgen immer deutlicher wurde.

Die Literatur thematisiert selten explizit nur die menschlichen Herausforderungen, die Junior und Senior eines Betriebs betreffen. Oft werden Konflikte betreffend Stakeholder und Familienmitglieder in diese Theorien miteinbezogen, um einen umfassenden Überblick über einen solchen Prozess zu bekommen. Die fokussierte Betrachtung zwischenmenschlicher Herausforderungen in Bezug auf Übernehmer und Übergeber in dieser Arbeit soll zum einen die Verstrickungen von Familie und Unternehmen, verschiedene Rollenkonflikte und Generationenbeziehungen verdeutlichen und zum anderen zielgerecht eine Grundlage zur Ausarbeitung eines speziellen Lösungsansatzes für externe Berater zur Begleitung dieses Prozesses bilden.

In der Literatur finden sich viele Handlungsempfehlungen, wie ein Übergabeprozess adäquat begleitet werden kann. Sowohl für externe Berater, als auch für die Hauptakteure selbst werden Strategien zur Verfügung gestellt. Vorliegend soll deshalb nicht erneut eine rein aus der Theorie generierte Handlungsempfehlung dargestellt werden. Durch das Experteninterview können unter Umständen neue Anstöße der Unterstützung für externe Berater aus der Praxis gewonnen werden.

8 Methodik

Die vorliegende Arbeit greift auf qualitative Forschungsmethoden zurück. Durch diese Vorgehensweise wird garantiert, dass vermehrt auf das individuelle Empfinden der Hauptakteure eingegangen werden kann. Durch das einzelne Befragen können sowohl Junior- als auch Seniorunternehmer ihre Gefühlswelt offen darlegen. Dadurch kann sowohl die Perspektive des Nachfolgers als auch des Übergebers ganzheitlich beleuchtet werden.

Die offenen Antworten ermöglichen das Generieren umfassender Informationen. So werden nicht nur Skalen oder bestimmte Stichwörter erhoben, sondern auch genauere Beschreibungen der Auffassungen der beiden Hauptakteure. Es können somit in der Praxis relevante Themen in ihrer Gesamtheit dargestellt und dadurch auch die Komplexität der Thematik dargelegt werden. Durch dieses Vorgehen sind aussagekräftigere Ergebnisse zu erwarten als bei der Wahl quantitativer Methoden.

Für die anschließende Expertenbefragung wurde ebenfalls ein qualitatives Vorgehen gewählt. Dieses garantiert auch in diesem Fall genaue Beschreibungen und individuelle Ausführungen. Es kann so auf Basis der vom Experten empfohlenen Interventionsschritte ein allgemeines Vorgehen skizziert werden. Dieser allgemeine Handlungsverlauf wäre zwar theoretisch auch quantitativ erhebbar, durch das offene Erfragen können jedoch neue und noch nicht explizit dokumentierte Vorgehensweisen erfasst und anschließend dargestellt werden.

Die Ergebnisdarstellung der Vorschläge des Beraters zur Begleitung von zwischenmenschlichen Herausforderungen wird in einem weiteren Schritt zu einer Skizze weiterverarbeitet, welche eine allgemeine Vorgehensweise eines Beraters darstellt und für die Praxis angewandt werden kann. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass die Ausführungen dieser Skizze freilich nicht detailliert erfolgen können. Sie soll nur einen Rahmen bieten, welcher von Beratern mit ihrer individuellen Erfahrung angereichert werden kann. Aus diesem Grund wird auf genaue Handlungsanleitungen in Form von expliziten Interventionen verzichtet.

8.1 Vorgehen

Die Grundlage der Untersuchung bildet der vorangegangene theoretische Teil der Arbeit. Hier wurden die in der Literatur meistdiskutierten Herausforderungen zwischen Junior und Senior während dem Übergabeprozess dargelegt. Diese Darstellung hilft dem Leser, sich einen Überblick über die häufigsten Schwierigkeiten zu schaffen. Der zuvor dargelegte Theorieteil hilft, die Hintergründe sowie im nächsten Schritt einzelne Lösungsvorschläge einzuordnen und besser verstehen zu können.

Aufbauend auf diesem Teil folgt die qualitative Untersuchung. Es sollen die in der Praxis zwischen Junior- und Seniorunternehmer auftretenden Herausforderungen während eines solchen Prozesses erhoben werden. Dadurch können die Ausprägungen sowie die Relevanz Schwierigkeiten im Unternehmensalltag zwischen Junior- und Seniorunternehmer dargestellt werden. Unter Umständen können so auch durch die in der Praxis generierten Informationen, den in der Literatur wenig diskutierten Herausforderungen mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Dazu werden zwei Unternehmen ausgewählt, wobei jeweils Junior und Senior zu ihren Erfahrungen während des Übergabeprozesses befragt werden. Die Interviews mit Junior und Senior finden bei beiden Unternehmen getrennt voneinander statt. Dies garantiert eine gewisse Offenheit der Antworten und ermöglicht freies Sprechen ohne Unterbrechungen. Basierend auf den generierten Informationen wird eine kurze Interviewzusammenfassung der jeweiligen Unternehmen erstellt. Junior- und Seniorunternehmer werden dabei wiederum getrennt dargestellt, um wie im Theorieteil spezifische Herausforderungen, welche typischerweise den Ursprung bei einem der Hauptakteure haben, hervorheben zu können.

Der letzte Schritt des Forschungsvorhabens ist das Experteninterview, welches als Grundlage für die Erstellung einer Begleitungsstrategie durch einen Berater dienen soll. Die Leitfadenentwicklung dieses Interviews wird aufbauend auf die generierten Daten aus den Interviews mit Nachfolgern und Übergebern entwickelt. Grund dafür ist das Ziel dieser Arbeit, für die in der Praxis häufigsten zwischenmenschlichen Herausforderungen eine Strategie für Berater zur

Verfügung zu stellen. So kann genau auf diese tatsächlich auftretenden Schwierigkeiten eine Strategie zur Begleitung generiert werden, um aus der Praxis neue Erkenntnisse gewinnen zu können.

8.2 Sample

Durch den Anspruch der Darstellung der Relevanz und des Auftretens der Herausforderungen in der Praxis werden zwei Unternehmen befragt in denen jeweils Junior und Senior tiefe Einblicke in den Prozess und ihre Gefühlswelt geben. Es ist fraglich, wie sehr diese Stichprobe verallgemeinert werden kann. Dieses Vorgehen war dennoch nötig, um den komplexen Prozess und seine Wirkmechanismen aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchten zu können und genauere Infos über das Wie des Auftretens generieren zu bekommen.

Die befragten Unternehmen wurden anhand verschiedener Kriterien ausgewählt. Zunächst wurden zwei Unternehmen aus verschiedenen Sparten (diese wurden anonymisiert, damit keine Rückschlüsse möglich sind) sowie von verschiedener Größe gewählt, um unterschiedliche Zugänge zu erhalten. Obwohl der Übergabeprozess nicht unbedingt zwangsweise von den äußeren Rahmenbedingungen beeinflusst wird, kann der Prozess trotzdem aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden. Außerdem soll die gewählte Stichprobe auch ein Bewusstsein dafür schaffen, dass Unternehmer unabhängig von Sparten und Größen mit ähnlichen Problemen konfrontiert werden. Auch der Prozess, der zwischen Nachfolger und Übergeber zu bewältigen ist, kann somit unabhängig von den Rahmenbedingungen gesehen werden, um dadurch allgemeine Ähnlichkeiten darstellen zu können.

Auch das Stadium der Übergabe wird aus zwei Blickwinkeln betrachtet. Ein Unternehmen hat dabei die Übergabe bereits komplett abgeschlossen, das andere befindet sich demgegenüber noch mitten im Prozess. Dadurch können sowohl retrospektive Ausführungen als auch gegenwärtige Befindlichkeiten der Hauptakteure erhoben werden.

Genauere Informationen über die Unternehmen, deren Rahmenbedingungen und Herausforderungen folgen in der Interviewzusammenfassung des Ergebnisteils. Dort werden beide Interviews anhand der erhobenen Daten der Interviews

nochmals genauer dargestellt. Somit kann sich der Leser ein umfassendes Bild der einzelnen befragten Unternehmer und deren Betrieb machen. Generell soll durch die Befragung dieser unterschiedlichen Unternehmen die Vielseitigkeit des Übergabeprozesses beleuchtet werden. Des Weiteren sollen dadurch aber vor allem die hier zentralen zwischenmenschlichen Herausforderungen ausgearbeitet werden, welche sich nicht unbedingt auf unternehmerische Tatsachen beziehen müssen.

Das Experteninterview, welches aufbauend auf den Informationen aus den Befragungen mit den Unternehmen durchgeführt wird, wird mit einem Unternehmensberater durchgeführt. Dieser hat langjährige Erfahrung im Bereich der Unternehmensberatung mit dem Fokus Leadership, Einstellung und Bewusstsein. Er lebt nicht die klassische Beratung im Sinne der Verhaltensempfehlung, sondern zielt darauf ab, Verhalten und Ergebnisse durch Einstellungs- und Bewusstseinsänderungen zu erreichen.

Durch seine langjährige Erfahrung als Coach, Trainer, Führungskraft und Unternehmer stellt er einen Gegenpart für die in der Literatur gezeigten theoretischen Ausführungen dar. Trotz seiner Praxiserfahrung verfügt der Unternehmensberater auch über umfassendes theoretisches Wissen, welches er sich während seiner Tätigkeit in Form von Ausbildungen, Seminaren und Weiterbildungen angeeignet hat. Auch die Begleitung von Unternehmern während einer Unternehmensübergabe zählt für ihn zum Alltag. Er arbeitet dabei mit persönlichen Coachings und Seminaren sowie Workshops oder individuellen Lösungen für Führungskräfte oder Teams.

Der Unternehmensberater wurde neben seinem Praxisbezug auch ausgewählt, da er durch seinen Hintergrund die Grundlage für neue Erkenntnisse aus der Praxis für die Theorie bieten kann. Selbstverständlich kann ein solcher Experte nie gänzlich objektiv auf Fragen reagieren. Es werden immer subjektive Präferenzen bezüglich Arbeits- und Vorgehensweisen sowie Techniken oder Methoden mitschwingen. Das Bewusstsein für den Einfluss dieser persönlichen Präferenzen ist vorhanden.

Berater arbeitet nicht nur mit Abläufen und deren Durchsetzung im Prozess. Er hat das Bewusstsein, dass der Kern jedes Unternehmens aus Menschen besteht, bei denen er auch ansetzt, um Erfolg im Unternehmen erzielen zu können. Dieser

Zugang deckt sich mit dem Zugang dieser Arbeit, in der die zwischenmenschlichen Vorgänge einer Übergabe ins Zentrum gerückt werden und die Begleitung dieser Herausforderungen auf derselben Ebene betrachtet wird.

Selbstverständlich stellen die Ausführungen des Experten keine universellen Wahrheiten dar. Sie sollen lediglich einen alternativen Zugang zur Begleitung solcher herausfordernden Prozesse während einer Übergabe offenlegen. So kann das Augenmerk auf neue Zugänge der Unternehmensberatung in Bezug auf die Übergabeproblematik gelegt werden, um unter Umständen eine Weiterentwicklung der in der Theorie beschriebenen Herangehensweisen generieren zu können.

8.3 Datenerhebung

Aufbauend auf den vorhergehenden Informationen wird auf qualitative Interviews zur Erhebung der Daten zurückgegriffen. Diese werden jeweils mit dem Übergeber sowie mit dem Nachfolger der zuvor beschriebenen Unternehmen durchgeführt. Beide werden dabei getrennt voneinander interviewt, um eine offene Kommunikation zu fördern. Das persönliche Interview wurde deshalb gewählt, da der zwischenmenschliche Kontakt bei diesem Thema ein wichtiger Bestandteil der Datenerhebung ist. So lässt sich durch den direkten Kontakt ein Vertrauensverhältnis aufbauen, welches die offene Kommunikation fördert und umfassende Informationen generieren lässt.

8.3.1 Teilstrukturiertes Interview

Die Interviewform, die für die Datenerhebung gewählt wurde, ist das teilstrukturierte Interview. Diese Interviewform wurde gewählt, da durch die leichte Strukturierung eine gewisse Rahmensetzung möglich ist, der Interviewpartner aber nicht in eine bestimmte Richtung gedrängt wird. Durch diese leichte Strukturierung kann der Redefluss in Bezug auf gewisse potentiell herausfordernde Aspekte angeregt werden, deren Auftreten wird dabei allerdings nicht von vornherein angenommen.

Die Antworten können vom Interviewpartner frei gegeben werden. Es werden somit keine Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Die Befragten haben dadurch zu jeder Zeit die Möglichkeit, ihre Ansichten, Erfahrungen und Gefühle zu teilen. Dieser hohe Freiheitsgrad ermöglicht umfassende Informationen, die mit gezielteren

Fragen eventuell außen vorgelassen werden. (Vgl. Mayring 2016, S. 66) Dies ist sowohl für die Interviews mit Übergeber und Nachfolger von Vorteil, da diese die Gesamtsituation entsprechend vielschichtig darstellen können, als auch für das Experteninterview. Diese haben somit auch die Möglichkeit, neue Techniken sowie Praktiken, auch aus der Praxis, frei auszuführen.

8.3.2 Leitfadenentwicklung

8.3.2.1 Leitfadenentwicklung Interviews Unternehmer

Die Leitfäden für die teilstrukturierten Interviews mit den Unternehmen werden aufbauend auf die im Theorieteil generierten Informationen erstellt. Die offenen Fragen, welche die Interviews leiten, orientieren sich an den zentralen Herausforderungen, welche im Theorieteil erarbeitet wurden. Es werden aufbauend auf diesen Informationen auch zwei verschiedene Leitfäden erstellt. Diese unterscheiden sich nicht grundsätzlich, sondern schließen jeweils für Nachfolger und Übergeber bestimmte untypische Herausforderungen aus oder werden durch bestimmte Themengebiete ergänzt.

Da derartige sensible Informationen meist nicht explizit erfragt werden können, werden nicht alle Fragen zu den Herausforderungen direkt gestellt. Das bedeutet, dass die persönlichen Ansichten, welche meist implizit verfügbar sind, nicht durch klassische Fragen wie beispielsweise „Gab es bei Ihnen Solidaritätskonflikte“ erhebbar sind. Um die impliziten Informationen generieren zu können, werden die Fragen offener und nicht direkt auf eine Herausforderung bezogen gestellt. So kann der Interviewte freier antworten und wird nicht mit gezielten Fragen in eine Richtung gelenkt. Darüber hinaus lassen sich dadurch nicht nur Informationen über spezifische Herausforderungen generieren, sondern es wird auch der Redefluss angeregt, wodurch unter anderem ein gewisses Vertrauensverhältnis aufgebaut werden kann.

Die Strukturierung der Fragen, welche der Interviewer verwendet, wird offengehalten. Das bedeutet, dass bestimmte Primärfragen das Gespräch in einem gewissen Rahmen halten sollen. Ohne dabei das Gegenüber zu beeinflussen, kann so der Prozess der Übergabe aus verschiedenen Blickwinkeln beleuchtet werden. Sekundärfragen, welche bei Bedarf gestellt werden können, dienen der genaueren

Nachfrage, wodurch bei Bedarf gewisse Aussagen überprüft oder hinterfragt werden können. (Vgl. Graf 2004, S. 74) Durch diesen Strukturierungsgrad kann in bestimmten Situationen durch den Interviewer eingegriffen werden, um zu bestimmten Themen genauere Information erheben zu können. Das Vorgehen verspricht außerdem das gesicherte Generieren einer gewissen Mindestinformation. (Vgl. Graf 20014, S. 74)

Neben den Fragen zu Herausforderungen werden zu Beginn des Interviews allgemeine Fragen zu den Unternehmen sowie deren Übergabestatus gestellt, um dem Leser einen kurzen Einblick in die einzelnen Betriebe geben zu können. Gegen Ende der Interviews werden außerdem Fragen zum später interviewten Experten gestellt. Dies soll die Kompetenz des Beraters von dritter Seite legitimieren. So können Auswahl und Empfehlungen des Beraters im Anschluss auch einer kritischen Analyse unterzogen werden. Die subjektiven Aussagen der Interviewpartner, welche bereits mit dem Unternehmensberater zusammengearbeitet haben, sollen dabei unterstützen.

8.3.2.2 Leitfadenentwicklung Experteninterview

Die Grundlage für die Leitfadenerstellung des Experteninterviews bietet der erste Teil der Forschung – die Interviews mit den Unternehmern. Die daraus erhobenen zentralen Herausforderungen dienen der Erstellung der Fragen. So kann gewährleistet werden, dass der Experte sich mit seinen Ausführungen hauptsächlich auf die in der Praxis zwischen Nachfolger und Übergeber auftretenden Herausforderungen eines Übergabeprozesses beziehen. Dazu wird zu jeder erhobenen Herausforderung zumindest eine Frage gestellt, die die zielführende Begleitung dieser erheben soll. Die genauen Ausformulierungen der verschiedenen Leitfäden können dem Anhang entnommen werden.

Auch das Experteninterview wird mit dieser Strukturierung und den entsprechenden Rahmenbedingungen für die Erstellung des Interviewleitfadens durchgeführt. Hier ist ebenfalls eine bestimmte Lenkung der Thematik nötig, sie soll jedoch den Interviewten nicht in seiner Informationsdarstellung einschränken. Sekundärfragen werden hier ebenso formuliert, um bei Bedarf genauere Einblicke in bestimmte Themengebiete zu erhalten. Der Grad der Strukturierung erhält hier

eine gewisse Offenheit und kann trotzdem garantieren, alle potentiellen Themenbereiche abzudecken. Der Leitfaden liegt dem Anhang bei.

8.3.3 Durchführung der Interviews

Sowohl die Interviews mit den Unternehmern als auch das Interview mit dem Experten werden, wie bereits erwähnt, persönlich durchgeführt, um Vertrauen sowie dadurch in weiterer Folge die Offenheit des Interviewpartners zu fördern. So bekommen die individuellen psychologischen Emotionen sowie Erlebnisse genügend Platz. Damit dies gelingt, ist die Anforderung an den Durchführenden, eine offene, wertschätzende Haltung einzunehmen. So entsteht eine Atmosphäre, die es dem Interviewpartner erleichtert, Vertrauen aufzubauen, um in weiterer Folge ehrliche, genaue und individuelle Informationen generieren zu können. (Vgl. Graf 2004, S. 73 f.)

Außerdem lassen sich so potentielle Sekundärfragen an den richtigen Stellen formulieren und das Vertrauensverhältnis wird durch den persönlichen Kontakt bestärkt. Die persönlichen Gespräche werden unter vier Augen abgehalten, es sind keine weiteren Personen anwesend. Vor allem in Bezug auf die sensiblen Daten, welche erhoben werden, garantiert dies dem Interviewpartner Anonymität und ermöglicht dadurch offenes Sprechen.

8.3.3.1 Durchführung der Interviews mit den Unternehmern

Da zum Experten ein gutes privates Verhältnis besteht, konnte der Kontakt zu den Unternehmen über ihn hergestellt werden. Beide Unternehmen stehen in geschäftlichem Kontakt mit dem Experten, welcher beide bereits in gewissen unternehmerischen sowie zwischenmenschlichen Belangen innerhalb des Betriebes durch verschiedene Interventionen unterstützt hat. Dieser informierte Junior- und Seniorunternehmer vorab über das Forschungsvorhaben, welche sich sofort zur Unterstützung bereit erklärten.

Nach kurzem Austausch wurden am Gesprächsbeginn die Rahmenbedingungen geklärt. Es wurde nochmals die Thematik erläutert, auf die Vorgehensweise des Interviews mittels offener Fragen hingewiesen sowie der offene Redefluss bestärkt. Auch der vertrauliche Umgang mit den generierten Daten sowie die Anonymisierung aller Daten, die Rückschluss auf das Unternehmen sowie die

Hauptakteure zulassen würden, wurden den Interviewpartnern zu Beginn zugesichert. Alle willigten außerdem zuvor der elektronischen Datenaufzeichnung ein. (Vgl. Graf 2004, S. 87) Die Interviews wurden digital aufgezeichnet, um die anschließende Transkription zu ermöglichen.

Bei der Durchführung des Interviews wurde darauf geachtet, alle Fragen, welche sich im Leitfaden befanden, zu stellen. Sollte eine Thematik bereits früher durch den Interviewten aufgegriffen worden sein, wurde darauf spontan eingegangen und diese Frage in weiterer Folge außer Acht gelassen. Dadurch und durch eine generelle wertschätzende Haltung, wurde versucht, so viel wie möglich, auf das Gegenüber einzugehen, um es ihm so zu erleichtern über persönliche, emotionale Aspekte zu sprechen. Sekundärfragen wurden nur bei Bedarf gestellt.

8.3.3.2 Durchführung Experteninterview

Der Leitfaden wurde in diesem Interview weniger streng verfolgt als jener der Unternehmer. Nach kurzer Einführung in jedes Thema begann der Experte meist schon mit seinen Ausführungen. So konnte Großteils auf die vordefinierten Ergänzungsfragen verzichtet werden. Auch dieses Interview wurde digital aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert.

8.3.4 Anonymisierung

Alle Daten, wodurch Rückschlüsse auf die einzelnen Unternehmen beziehungsweise die Hauptakteure geschlossen werden können, werden anonymisiert. Auch so wird die offene Kommunikation von Emotionen in den Interviews garantiert. Es wurden deshalb neben Namen und Ortsangaben auch die Rahmenbedingungen des Unternehmens, dessen Sparte, vorherige Tätigkeiten der Hauptakteure sowie genaue Familienverhältnisse anonymisiert und durch Platzhalter ausgetauscht. Die genaue Tabelle, welche Daten durch welche Bezeichnungen ersetzt wurden, ist im Anhang zu finden.

Diese Anonymisierung wird nur bei den Senior- und Juniorunternehmern vorgenommen. Dadurch wird ihnen eine gewisse Privatsphäre zugesichert, wodurch eine offene Kommunikation gefördert werden kann. Beim Experteninterview ist eine solche Anonymisierung nicht nötig, da dieser einer Erwähnung der personenbezogenen Daten zustimmte.

8.4 Auswertungsverfahren

Die generierten Informationen werden durch qualitative Datenauswertung bearbeitet. Die Analyse der Daten erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Das Vorgehen der qualitativen Datenauswertung wird folgend Schritt für Schritt aufgezeigt. Die nachfolgend dargestellte Auswertung wurde sowohl auf die Auswertung der Interviews mit Übergeber und Nachfolger als auch auf das Experteninterview angewandt.

8.4.1 Transkription

Als Basis gelten die Audioaufnahmen der Interviews, welche zu einem schriftlichen Text transkribiert wurden. Dies ermöglicht das Vergleichen der verschiedenen Interviews durch eine interpretative Auswertung. Bei der genauen Transkription der Audiodateien wurde auf die „Übertragung in normales Schriftdeutsch“ zurückgegriffen. Dies bedeutet, dass die im Dialekt wiedergegebenen Informationen des Interviews in Standarddeutsch wiedergegeben werden. Diese Verschriftlichung garantiert bessere Lesbarkeit und Nachvollziehbarkeit der Texte. (Vgl. Mayring 2016, S. 89)

Um wiederum einen besseren Lesefluss sowie eine einfachere Verarbeitung garantieren zu können, wird auf das Kommentieren der Transkription verzichtet. Pausen, Betonungen oder Tonfälle werden nicht erfasst. Dadurch gehen unter Umständen Informationen der zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Interviewer und Interviewpartner sowie auch emotionale Hintergründe mancher Ausführungen verloren. Dies schließt aber keinesfalls das Erheben der Erfahrungswerte aus, worauf diese Arbeit wesentlich abzielt. (Vgl. Mayring 2016, S. 89 ff.)

Zur Auswertung werden die gesamten Transkripte herangezogen. Dies bedeutet, dass keine Inhalte des Transkriptionstextes gekürzt werden. Es wird also auf eine zusammenfassende Inhaltsanalyse verzichtet. Der Grund dafür liegt im Anspruch, alle Aspekte des Prozesses sowie der Beziehung zwischen Junior- und Seniorunternehmer vollumfänglich erfassen zu können. Eine Kürzung des Inhaltes würde eventuell einen Verlust wichtiger Information mit sich bringen. Auf diese

Art der Transkription wird sowohl bei den Interviews mit den Unternehmern als auch mit dem Experten zurückgegriffen.

8.4.2 Kategorienbildung

8.4.2.1 Interviews Unternehmen

Die qualitative Kategorienbildung, im Sinne der Konstruktion deskriptiver Systeme, dient der Klassifikation der erhobenen Daten. Diese Kategorien dienen der Verallgemeinerung der im Interview getätigten Aussagen. Sie sind übergeordnete Begriffe, die in Bezug auf das empirische Material entwickelt werden. Darunter werden einzelne Teilbereiche oder Aussagen des Transkriptes untergeordnet, um diese zu strukturieren. In dieser Arbeit werden diese deskriptiven Kategorien aus der Theoriearbeit abgeleitet. Das zur Kategorisierung des Interviewmaterials der Unternehmer dienende System wurde aufbauend auf die zuvor generierten Daten erstellt. Das bedeutet, dass die im Theorieteil ausgearbeiteten zentralen Herausforderungen aus der Literatur als deskriptive Kategorien dienen. Grundannahme jeder Kategorie ist der Bezug auf den Nachfolgeprozess. Dieser wird demnach nicht erneut explizit in den Kodierregeln, und Definitionen erwähnt. (Vgl. Mayring 2016, S. 99 ff.) Folgend werden die endgültig angepassten Bezeichnungen der Kategorien dargestellt. Diese erhalten jeweils einen Code, der sich aus dem Buchstaben „H“ kurz für „Herausforderungen“ sowie einer Nummerierung von eins bis sechzehn zusammensetzt:

- H1 Erwartungen an das Gegenüber
- H2 Fehlendes Vertrauen
- H3 Fehlende Anerkennung
- H4 Abneigende Haltung gegenüber Innovationsschritten
- H5 Unzureichender Wissenstransfer
- H6 Generationenunterschiede
- H7 Einfluss des Unternehmensbezogenen Umfeldes
- H8 Fehlende Übereinstimmung von Wertevorstellungen
- H9 Gefühlte Solidarität gegenüber einem Familienmitglied
- H10 Divergierendes Führungsverständnis

- H11 Unzulängliche Verteilung und -abgrenzung von Verantwortungs-bereichen im Unternehmen
- H12 Schwierigkeit des Juniors, Verantwortung zu übernehmen
- H13 Unzureichendes Loslassen des Seniors
- H14 Einfluss des familiären Umfeldes
- H15 Probleme mit sozialen Rollen
- H16 Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation

Weiters wurde auch auf allgemeine Kategorien zurückgegriffen, die eine Einführung in die jeweilige Situation der Unternehmen, das aktuelle Fortschreiten der Generationenübergabe sowie die grundsätzliche Beziehung von Junior- und Seniorunternehmer unabhängig vom Übergabeprozess darstellen sollen. Diese haben keinen Anspruch, anhand der Erhebung von Quantitäten eine wissenschaftliche Aussage über das erhobene Datenmaterial zu tätigen. Die zusätzlichen Kategorien, bezogen auf die Situation des Unternehmens, der Familie und der Beziehung der Hauptakteure dienen alleine dazu, dem Leser einen gewissen Eindruck über die befragten Unternehmen bereitstellen zu können. So können die Rahmenbedingungen des Übergabeprozesses besser erfasst werden und die jeweils auftretenden Herausforderungen in gewisse Grundinformationen eingebettet werden. Damit lassen sich die Gesamtsituationen der beiden Übergaben besser fassen. Da diese Kategorien für die Ergebnisermittlung lediglich eine geringe Relevanz besitzen, werden sie an dieser Stelle nicht ausdrücklich aufgezeigt, sie sind aber im angehängten Kodierleitfaden abrufbar.

Es wurde ausschließlich auf deduktive Kategorien zurückgegriffen, um die Relevanz und das Auftreten der ausgearbeiteten Kategorien in der Praxis zu erheben. Auf weitere Spezifizierungen in Unterkategorien oder Abstufungen wird verzichtet, da dies nicht dem Forschungsvorhaben entspricht. Dieses zielt nicht darauf ab, wie viele Herausforderungen an sich auftreten, sondern, wie sich diese in der Praxis zeigen und welche Relevanz sie haben. Aus diesem Grund wurde sich für die folgende Vorgehensweise der Generierung der Probleme im Übergabeprozess aus der Literatur entschieden. So kann eine gewisse

Rahmensetzung zur Verfügung gestellt werden, die das Füllen der Kategorien mit Informationen aus der Praxis ermöglicht.

Ein weiterer Grund, der für das Verzichten auf Unterkategorien und Abstufungen spricht, ist die Beschränkung auf die negative Ausprägung. Da Herausforderungen erhoben werden sollen und keine positiven Aspekte der Übergabe, wird sich somit auf die negative Ausprägung in Form von Problemen während des Übergabeprozesses beschränkt. Zusammengefasst ist das Ziel der Erhebung herauszufinden wie die Herausforderungen in der Praxis auftreten. Zudem ist die Ausprägung der einzelnen Kategorien insofern irrelevant, als dass das Auftreten einer Herausforderung, egal in welchem Maße, bereits als relevant definiert wird.

Auch in Bezug auf den Berater wurden sowohl Übergeber als auch Nachfolger in den Interviews befragt. Beide hatten bereits Kontakt mit dem Experten und setzten mit ihm bereits verschiedenste Produkte seines Unternehmens um. Dies bedeutet, dass beide Unternehmer der jeweilig befragten Firmen über einen Eindruck von der Arbeitsweise sowie der Kompetenz des Beraters verfügen. Deshalb wurden den Hauptakteuren auch Fragen bezüglich ihrer Einschätzung seiner Expertise gestellt. So kann das Hinzuziehen seiner Expertenmeinung im Anschluss auch durch Externe legitimiert werden. Diese Daten werden in Bezug auf die Darstellung der Ergebnisse des Experteninterviews im Vorhinein dargelegt. Diese Legitimation erfolgt nicht im Theorieteil der Forschung, da diese Daten erst mit den Interviews der einzelnen Unternehmer erhoben werden konnten.

8.4.2.2 Experteninterview

Um das Interview des Experten auszuwerten, scheint es offensichtlich, auch dieses wieder anhand der Herausforderungen, welche im Literaturteil erhoben wurden, zu kodieren. So wäre es möglich, direkt die von der Literatur empfohlenen Vorgehensweisen des externen Beraters, welche am Ende jeder aus der Literatur erhobenen zentralen Herausforderungen angeführt wurden, zu vergleichen. Da jedoch das Ziel dieser Arbeit eine allgemeine Skizze des Vorgehens ist, soll der Fokus auf einer nicht einfacheren, aber zielführenderen Vorgehensweise liegen.

Es wurde auf eine Verdichtung des Transkripts mittels der darin erwähnten Thematiken zurückgegriffen. Das bedeutet, dass die Informationen, welche der

Experte anführt, zunächst durch den Aufgriff von Überschriften aus den Erwähnungen gegliedert werden (vgl. Meuser, Nagel 2005, S. 85), um sie anschließend als gesamte Kategorie definieren zu können. Konkret heißt das, dass Überschriften direkt aus dem Text generiert werden und diese in weiterer Folge nochmals zusammengefügt werden. Mittels dieser zusammengefassten Kategorien lässt sich im Anschluss das Material ordnen und differenzieren.

Diese Vorgehensweise hat verschiedene Vor- und Nachteile. Zunächst wird positiv bewertet, dass dadurch die Offenheit der Analyse gefördert wird. Negativ wird in der Literatur hervorgehoben, dass durch diese Vorgehensweise nur schwer ein Vergleich zu anderen Experteninterviews herzustellen ist, da sich aus jedem Interview eigene Kategorien ergeben können. Ein weiterer Nachteil ist, dass die Begriffe, welche von dem Interviewten verwendet werden, oft nicht der wissenschaftlichen Deklaration entspricht. (Vgl. Kaiser 2014, S. 100)

Trotzdem wurde diese Vorgehensweise gewählt, da die zuvor erwähnten Nachteile in diesem Forschungsvorhaben minimiert werden konnten. So ist eine Vergleichbarkeit der Inhalte nicht essentiell, da nur ein Experteninterview durchgeführt wurde. Zudem wird auch der zweite Nachteil in dieser Arbeit als wenig relevant eingestuft. Der Grund dafür ist, dass die im Experteninterview generierten Informationen einem Vergleich mit den theoretisch empfohlenen Vorgehensweisen unterzogen werden, um so auch den Link zur Theorie herstellen zu können. Auch das Ziel der Arbeit, Erkenntnisse aus der Praxis zu gewinnen, unterstreicht diese Auswertungsstrategie.

Die Kategorien für die Auswertung werden, wie erwähnt, induktiv gebildet. Das bedeutet konkret, dass diese aus dem transkribierten Interview generiert werden. Hierbei werden relevante Schlagwörter aus dem Text gesammelt und strukturiert. In einem weiteren Schritt werden diese zusammengefasst und untergeordnet, um daraus die Hauptkategorien zu bilden. Es wird auf keine weiteren Unterkategorien oder Ausprägungen zurückgegriffen, da der Anspruch einer Skizze einer solchen Spezifizierung nicht bedarf und auch keine Werkzeuge für die genaue Ausführung dieser zur Verfügung gestellt werden.

8.4.3 Kodierregeln und -prozess

Anhand der Strukturierung durch das Kodiersystem lassen sich bestimmte Kerninformationen aus den Daten herausfiltern. So kann im Anschluss ein Querschnitt der Daten dargestellt und dieser eingeschätzt werden. Dieses System strukturiert die Einordnung in die zuvor definierten Kategorien. Dazu werden neben der Formulierung der Kategorien weitere Bestimmungen festgelegt, die eine eindeutige Zuordnung ermöglichen. Diese Bestimmungen ermöglichen eine wissenschaftliche und objektive Auswertung. (Vgl. Mayring 2016, S. 115 ff.)

Zu diesen Bestimmungen zählen nach der expliziten Definition der Kategorien die Formulierung von Kodierregeln. Diese helfen, bei Unsicherheiten der Zuordnung eine klare Bestimmung vorzunehmen, zu welcher Kategorie eine gewisse Textpasssage zugeordnet wird. Sie bieten sozusagen einen Rahmen zur Abgrenzung, um die Eindeutigkeit der Zuordnung möglich zu machen. Dazu werden weiters auch Ankerbeispiele zu den jeweiligen Kategorien aus dem Textmaterial hinzugefügt. Diese haben eine prototypische Funktion. Das bedeutet, sie zeigen eine beispielhafte Textstelle, welche unter eine bestimmte Kategorie fällt. (Vgl. Mayring 2016, S. 118 f.)

Aus diesem Grund wird im Laufe der Auswertung der Kodierleitfaden laufend adaptiert und ergänzt. Im Anhang der Arbeit befindet sich die Endfassung des Kodierleitfadens, da jegliche Vorversionen den Rahmen sprengen würden. Die erste Anpassung erfolgt nach teilweiser Durchsicht der Daten, wobei nach einer gewissen Menge erneut ausdrücklich die Kategorien reflektiert werden. Die Adaptierung des Kodierleitfadens erfolgt zwar laufend, nach der Hälfte der Daten wird jedoch der Kodierleitfaden explizit nochmals komplett überarbeitet, um den neu gewonnenen Erkenntnissen während des Prozesses gerecht zu werden.

Nachfolgend wird eine Kategorie der Herausforderungen beispielhaft dargestellt, um das genaue Vorgehen der Erstellung von Kategorien, Definitionen und Kodierregeln plakativ aufzeigen zu können.

Code	Name	Definition	Kodierregel	Ankerbeispiel
H5	**Unzureichender Wissenstransfer**	Lückenhafte bis nicht vorhandene Übertragung von implizitem und explizitem unternehmensbezogenem Wissen vom Übergeber an den Nachfolger. Lückenhaft ist diese, sobald einer der Hauptakteure den Wissenstransfer wesentlicher unternehmerischen Teilbereiche als unzulänglich empfindet.	Wird kodiert, wenn zumindest ein Teilbereich als unzureichend weitergegeben empfunden wird.	"Was es nicht gegeben, war sowas wie irgendwelche Weitergaben von Wissen in schriftlicher Form, (...) sondern halt einfach das was ich im Alltag mitübernommen habe, (...) der Rest war einfach nicht da." (Interview U2 Junior, Absatz 47)

8.4.4 Auswertung

Die Auswertung wird computergestützt durchgeführt. Das heißt, dass ein PC-Programm hinzugezogen wird, um die Auswertung der verschriftlichten Interviews zu erleichtern. Dies dient der Vereinfachung der Anpassung von Kategorien, Kodierregeln sowie der Ankerbeispiele. Da, wie erwähnt, der Leitfaden während der Auswertung laufend angepasst wurde, ist diese computergestützte Vorgehensweise unabdingbar. Ein weiterer Vorteil, den diese Art des Arbeitens mit sich bringt, ist die Rückverfolgung aller kodierten Textstellen einer Kategorie. Das bedeutet, dass per Mausklick alle für die Kategorie relevanten Textbausteine abrufbar sind. Dies erleichtert im nächsten Schritt die Ergebnisdarstellung enorm, da so die Kernaussagen vollständig dargestellt werden können. (Vgl., Mayring 2016, S. 137)

Es werden dabei die Transkripte des Interviews in das Computer Programm „f4-Analyse“ eingespielt. So können mittels verschiedener Farben die Textpassagen einer Kategorie markiert werden. Anschließend lassen sich die Teile des

Transkripts anhand einer Funktion filtern. Dies bedeutet, dass das Programm all jene Paraphrasen zusammenführt, die zuvor einer Kategorie zugeordnet wurden. Dadurch können die in der Praxis auftretenden zwischenmenschlichen Herausforderungen in ihrer Gesamtheit dargestellt werden können. Generell erleichtert dieses computergestützte Vorgehen die Adaption des zuvor gefertigten Kodierleitfadens.

Durch diese Erfassung in der Software lassen sich die Herausforderungen, welche in der Praxis vorkommen, zusammenfassen und anschließend adäquat im Ergebnisteil darstellen. Durch dieses Vorgehen wird Zeit gespart sowie eine genauere Arbeitsweise gesichert. Dies garantiert sowohl eine lückenlose Auswertung als auch in weiterer Folge eine übersichtlichere Darstellung der generierten Erkenntnisse. Auch die generierten Informationen des Experten können dadurch leichter strukturiert werden, was die Darstellung einer Skizze erleichtert.

8.4.4.1 Auswertung Unternehmen

Um das Auftreten der zentralen Herausforderungen in der Praxis der Unternehmen erfassen zu können, wurden die Interviewtranskripte durch diese Kategorien geordnet. Nach den Vorstellungen der Unternehmen werden die Häufigkeitsverteilungen der 16 vordefinierten Herausforderungen der einzelnen Betriebe anhand von Grafiken dargelegt. Dadurch lässt sich ein grober Überblick über das Auftreten der einzelnen Probleme im jeweiligen Unternehmen gewinnen. Es werden also in diesem Teil lediglich die Tabellen beschrieben und die Anzahl der Erwähnungen dargestellt. Die klare Ausformulierung und Ergebnisdarstellung folgt erst im anschließenden Ergebnisteil. In diesem werden das Auftreten und die Ausprägung in Bezug auf die Übergabe in den Unternehmen zusammengefasst und dargestellt, um so ein allgemeines Auftreten analysieren zu können.

So wird dem Anspruch gerecht, nicht die Fälle einzelner Familienunternehmen vorzustellen, sondern allgemein auftretende zwischenmenschliche Herausforderungen während des Übergabeprozesses zwischen Junior- und Seniorunternehmer aufzuzeigen. Die vorherige Zusammenfassung der Rahmenbedingungen dient lediglich der genaueren Vorstellung des Samples durch

die Daten des erhobenen Interviews sowie dem Aufzeigen der Häufigkeitsverteilungen der einzelnen Unternehmen.

Selbstverständlich lassen sich die Herausforderungen nicht ausschließlich über die Häufigkeit von Aussagen ableiten. Dies bedeutet, dass nicht zwanghaft häufige Aussagen über gewisse zwischenmenschliche Herausforderungen während des Übergabeprozesses auch Rückschlüsse auf deren Intensität oder deren Häufigkeit geben müssen. Es wird jedoch angenommen, dass das wiederholte Erwähnen eines Problems auch auf die subjektive Wichtigkeit und somit den Leidensdruck der Hauptakteure zurückzuführen ist. Deshalb werden die am häufigsten erwähnten Kategorien auch als jene zu qualifizieren sein, denen im Übergabeprozess die meiste Aufmerksamkeit geschenkt wurde, welche die größten Hürden mit sich brachten und für die jeweiligen Unternehmer als am belastendsten wahrgenommen wurden.

Aufbauend auf diese Annahme werden in der Ergebnisdarstellung die Herausforderungen strukturiert. Es kann dadurch bestimmt werden, welche Herausforderungen tatsächlich auftreten. Diese können anhand der Häufigkeit der Aussagen nach der Relevanz geordnet werden. Somit lässt sich eine Struktur in die erhobenen Daten bringen. Nach Durchsicht der Häufigkeiten der Erwähnungen von den Unternehmern wurde eine Anzahl an Erwähnungen festgelegt, die sich als relevant für diese Forschung herausstellen. Somit wurde die Häufigkeitsverteilung, welche sich unter insgesamt acht Aussagen über ein bestimmtes thematisiertes Problem beschränken, als nicht relevant definiert.

Die Definition der Grenze wurde anhand der Häufigkeitsverteilung festgelegt und in Beziehung zu den häufigsten erwähnten Problemen definiert. Diese Erwähnungen entsprechen einer relativen Häufigkeit von unter fünf Prozent und werden somit als nicht relevant für dieses Forschungsvorhaben definiert. So wird die Auswertung der Forschungsfrage gerecht, welche die Relevanz der aufkommenden Herausforderungen in der Praxis erheben will. Es wird hier keine klassische Quantität, sondern die Häufigkeit von Aussagen erhoben. Diese lässt vordefiniert die Relevanz der Themen für die Hauptakteure und somit für den Übergabeprozess erheben.

8.4.4.2 Auswertung Experteninterview

Aus dem kodierten und gesammelten Expertenwissen lassen sich die Hauptthematiken einer Unterstützung durch einen externen Berater ableiten. Anhand der einzelnen allgemein definierten Kategorien wird jeder essentielle Bereich ausgeführt und mit der Theorie verglichen. Der Inhalt des transkribierten Interviews wird anhand dieser Kategorien geordnet, wobei die Informationen diesen untergeordnet werden. Im Ergebnisteil werden die Daten anhand der einzelnen Kategorien dargestellt und ausformuliert. In einem weiteren Schritt werden diese in einer schlüssigen Chronologie gereiht, welche anhand der Inhalte der Kategorien generiert wird. Es wird eruiert, welche Kategorien als Grundlage vorhanden sein sollten sowie welche erst später durch den Berater umgesetzt werden können. Diese Reihung wird als sinnvoll erachtet, ist jedoch nicht in Stein gemeißelt und kann in der Praxis an die Arbeitsweise des Begleiters angepasst werden.

Obwohl die Fragen des Experteninterviews auf die einzelnen Probleme abzielen, ist die Strategie ist nicht auf diese ausgerichtet. Es wird also nicht für jede Herausforderung ein Lösungsvorschlag per se erhoben, sondern in der Auswertung werden all diese Vorgehensweisen in eine allgemeine Strategie zusammengefasst. Durch dieses Vorgehen kann auch etwaigen Herausforderungen entgegnet werden, welche nicht explizit in dieser Arbeit behandelt wurden. Die erhobene Strategie ist kein Kochrezept, welches Schritt für Schritt einzelne Punkt abarbeitet. Sie dient als Rahmensetzung, welche mit verschiedenen Interventionen gefüllt werden kann.

9 Ergebnisdarstellung

9.1 Unternehmen 1

Senior- und Juniorunternehmer des ersten Unternehmens wurden Ende 2019 befragt. Das Unternehmen, in dem beide zu diesem Zeitpunkt noch tätig sind, verfügt über circa 2500 Mitarbeiter (vgl. Interview U1 Junior, Absatz 2). In diesem Familienunternehmen ist der Seniorunternehmer nicht der leibliche Vater, sondern der Stiefvater des Nachfolgers.

9.1.1 Rahmenbedingungen und Fortschritt der Generationenübergabe

In diesem ersten Unternehmen ist die Übergabe noch nicht vollzogen worden, was bedeutet, dass sowohl Übergeber als auch Nachfolger noch im Unternehmen tätig sind. Der Ausstieg des Seniorunternehmers ist mit Ende 2020 geplant, wobei die Übergabe bereits vor drei bis vier Jahren initiiert wurde. (Vgl. Interview U1 Senior U1, Absatz 10 ff.) Zum Zeitpunkt des Interviews ist der Übergeber noch persönlich haftender Geschäftsführer (vgl. Interview U1 Senior U1, Absatz 18) und auch der Nachfolger ist an der Führung beteiligt (vgl. Interview U1 Junior, Absatz 6). Die Übergabe wird durch das gemeinsame Arbeiten umgesetzt. Junior- und Seniorunternehmer sitzen im selben Büro und können somit laufend Informationen austauschen (Vgl. Senior U1, Absatz 98).

9.1.2 Allgemeine Beziehung zwischen den Hauptakteuren

Übergeber und Nachfolger sehen sich in der Regel nur beruflich im Unternehmen. Privat pflegen die beiden seltenen Kontakt und führen ihre Leben unabhängig voneinander (vgl. Interview U1 Junior, Absatz 52). Der Grund dafür ist der konstante und permanente Kontakt der beiden im Unternehmen, sodass die freie Zeit gerne für die eigene Kernfamilie verwendet wird (vgl. Interview U1 Junior, Absatz 28). Trotz dieser Gegebenheit ist laut eigenen Aussagen die Beziehung nicht von Spannungen geprägt (vgl. Interview U1 Senior, Absatz 41). Bei etwaig auftretenden Meinungsverschiedenheiten werden diese zwar ausgetragen, werden aber von beiden nicht nachtragend behandelt (vgl. Interview U1 Junior, Absatz 26).

9.1.3 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen

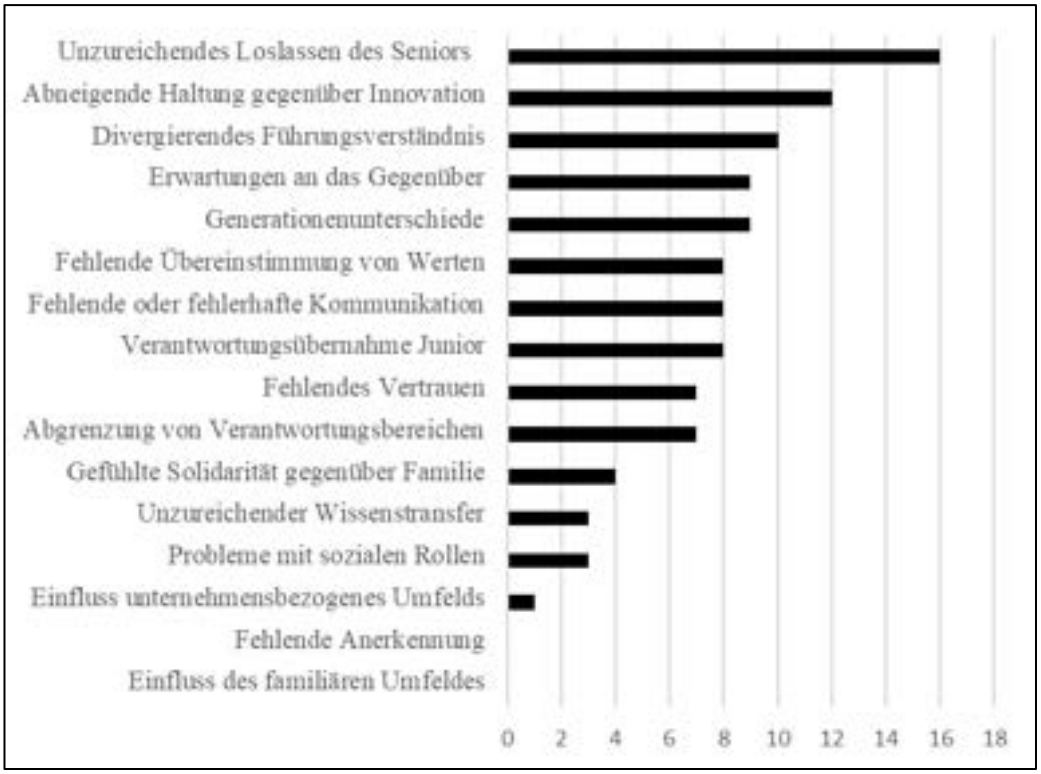

Abbildung 2: Verteilung einzelner Herausforderungen Unternehmen 1

Herausforderungen	**U1**
Unzureichendes Loslassen des Seniors	**16**
Abneigende Haltung gegenüber Innovation	**12**
Divergierendes Führungsverständnis	**10**
Generationenunterschiede	**9**
Erwartungen an das Gegenüber	**9**
Verantwortungsübernahme Junior	**8**
Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation	**8**
Fehlende Übereinstimmung von Werten	**8**
Abgrenzung von Verantwortungsbereichen	**7**
Fehlendes Vertrauen	**7**
Gefühlte Solidarität gegenüber Familie	**4**
Probleme mit sozialen Rollen	**3**
Unzureichender Wissenstransfer	**3**
Einfluss unternehmensbezogenes Umfelds	**1**
Einfluss des familiären Umfeldes	**0**
Fehlende Anerkennung	**0**

Tabelle 1: Anzahl Aussagen einzelner Herausforderungen Unternehmen 1

Im ersten Unternehmen zeigt die dargestellte Statistik die Häufigkeit von Erwähnungen in Bezug auf das unzureichende Loslassen des Seniorunternehmers.

Diese Herausforderung nimmt hier mit Abstand den höchsten Stellenwert ein. Auf dem zweiten Platz befindet sich mit zwölf Erwähnungen die abneigende Haltung des Übergebers gegenüber Innovationsschritten. Die weiteren am häufigsten thematisierten Herausforderungen sind ein divergierendes Führungsverständnis, Erwartungen an das Gegenüber sowie Unterschiede, die auf die Zugehörigkeit der Hauptakteure zu verschiedenen Generationen zurückzuführen sind.

Wenig bis keine Aussagen tätigen die beiden Hauptakteure hinsichtlich der Herausforderungen, die durch das familien- oder das unternehmensbezogene Umfeld ausgelöst werden. Auch die fehlende Anerkennung wird lediglich einmal erwähnt und scheint somit von untergeordneter Relevanz zu sein.

9.2 Unternehmen 2

Auch das zweite Unternehmen wurde Ende des Jahres 2019 befragt. Es verfügt über zehn Mitarbeiter. Zum Zeitpunkt der Befragung ist der Seniorunternehmer nicht mehr im Unternehmen tätig. Der Übergeber hatte bis zum Schluss die Position des Geschäftsführers inne, welche direkt an den Nachfolger überging (vgl. Interview U2 Senior, Absatz 6).

9.2.1 Rahmenbedingungen und Fortschritt der Generationenübergabe

Der Nachfolger stieg bereits im Jahr 2000 in das von seinem Vater gegründete Unternehmen ein. Acht Jahre später übernahm er endgültig die alleinige Geschäftsführung. (vgl. Interview U2 Junior, Absatz 8 ff.) Zwischen Nachfolger und Übergeber wurde vereinbart, dass der Seniorunternehmer nach der Übergabe keine Entscheidungsbefugnisse mehr im Unternehmen hat. Dementsprechend gingen auch alle Unternehmensanteile nach der Übernahme der Geschäftsführung an den Juniorunternehmer über. (Vgl. Interview U2 Junior, Absatz 12) Auch in diesem Unternehmen wurde die Übertragung von unternehmens-spezifischem Wissen durch das gemeinsame Arbeiten im selben Büro gestaltet (vgl. Interview U2 Senior, Absatz 8).

9.2.2 Allgemeine Beziehung zwischen den Hauptakteuren

Der Juniorunternehmer hat berichtet, dass der Kontakt außerhalb des Unternehmens in der Zeit, in der sie gemeinsam dort tätig waren, sich auf ein Minimum beschränkt hat. Erst nach dem Ausstieg hat sich die Anzahl privater Treffen wieder erhöht. Das

Verhältnis zwischen den beiden wird nunmehr als herzlich beschrieben (vgl. Interview U2 Junior, Absatz 32 ff.).

9.2.3 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen

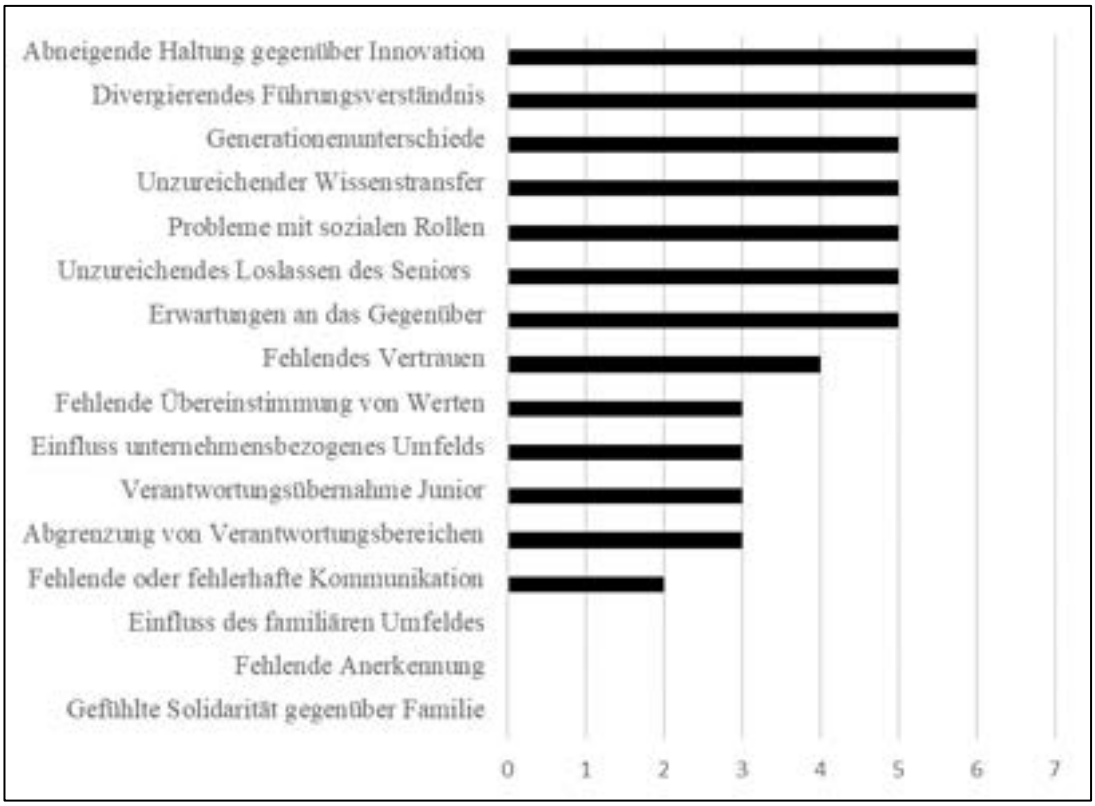

Abbildung 3:Verteilung einzelner Herausforderungen Unternehmen 2

Herausforderungen	**U2**
Divergierendes Führungsverständnis	**6**
Abneigende Haltung gegenüber Innovation	**6**
Erwartungen an das Gegenüber	**5**
Unzureichendes Loslassen des Seniors	**5**
Probleme mit sozialen Rollen	**5**
Unzureichender Wissenstransfer	**5**
Generationenunterschiede	**5**
Fehlendes Vertrauen	**4**
Abgrenzung von Verantwortungsbereichen	**3**
Verantwortungsübernahme Junior	**3**
Einfluss unternehmensbezogenes Umfelds	**3**
Fehlende Übereinstimmung von Werten	**3**
Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation	**2**
Gefühlte Solidarität gegenüber Familie	**0**
Fehlende Anerkennung	**0**
Einfluss des familiären Umfeldes	**0**

Tabelle 2: Anzahl Aussagen einzelner Herausforderungen Unternehmen 2

Bei der oben dargestellten Häufigkeitsverteilung des zweiten Unternehmens ist ein klarer Unterschied zum ersten zu erkennen. Generell wurden weniger Herausforderungen erwähnt als beim ersten Unternehmen. Dies muss nicht zwanghaft ein Grund dafür sein, dass dieser Übergabeprozess tatsächlich weniger konflikthaft war. Diese Ergebnisse können auch einer verzerrten Retrospektive geschuldet sein. Unter Umständen werden gewisse Gegebenheiten von früher nunmehr in einem anderen Licht gesehen oder gar verdrängt. Für die Erhebung der tatsächlich auftretenden Probleme wird dies hier allerdings nicht als Problem gesehen, da auch retrospektiv erhobene Daten Rückschlüsse auf die in der Praxis auftretenden Herausforderungen zulassen.

Auch das zweite Unternehmen zeigt wenig bis keine Erwähnungen zur Thematik des Einflusses des familiären Umfelds sowie der fehlenden Anerkennung. In Bezug auf die Solidarität, die der einzelne verspürt, wurden keine Aussagen getätigt. Die meisten Probleme im Übergabeprozess des zweiten Unternehmens entstanden durch divergierendes Führungsverständnis sowie eine abneigende Haltung des Seniors gegenüber Innovationsschritten.

10 Zentrale zwischenmenschliche Herausforderungen in der Praxis

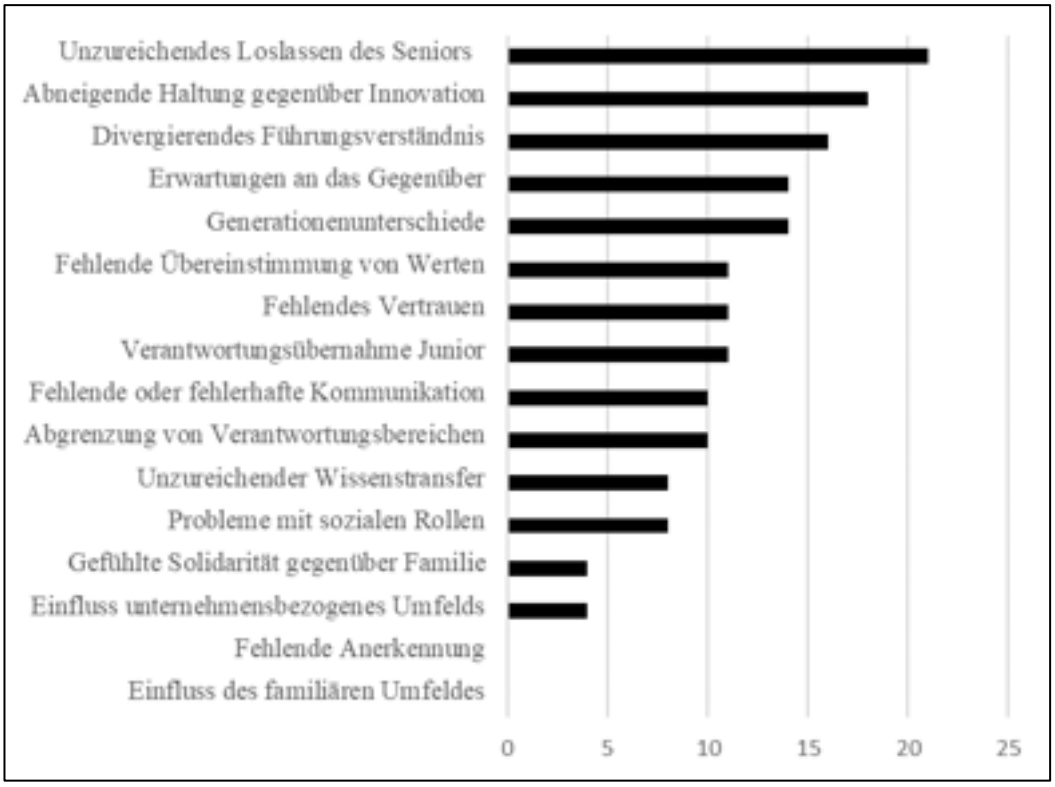

Abbildung 4: Gesamtübersicht - Verteilung einzelner Herausforderungen

Herausforderungen	**Junior**	**Senior**	**Gesamt**	**hn(x)**
Unzureichendes Loslassen des Seniors	8	13	**21**	13%
Abneigende Haltung gegenüber Innovation	8	10	**18**	11%
Divergierendes Führungsverständnis	9	7	**16**	10%
Generationenunterschiede	5	9	**14**	9%
Erwartungen an das Gegenüber	5	9	**14**	9%
Verantwortungsübernahme Junior	9	2	**11**	7%
Fehlendes Vertrauen	3	8	**11**	7%
Fehlende Übereinstimmung von Werten	3	8	**11**	7%
Abgrenzung von Verantwortungsbereichen	9	1	**10**	6%
Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation	7	3	**10**	6%
Probleme mit sozialen Rollen	4	4	**8**	5%
Unzureichender Wissenstransfer	5	3	**8**	5%
Einfluss unternehmensbezogenes Umfelds	3	1	**4**	3%
Gefühlte Solidarität gegenüber Familie	3	1	**4**	3%
Einfluss des familiären Umfeldes	0	0	**0**	0%
Fehlende Anerkennung	0	0	**0**	0%

Tabelle 3: Gesamtübersicht: Erwähnungen einzelner Herausforderungen

An dieser Stelle der Untersuchung werden die Herausforderungen in Reihenfolge der Häufigkeit dargestellt und interpretiert. Begonnen wird dabei mit den am häufigsten in den Interviews thematisierten Herausforderungen, da hier eine große Relevanz impliziert wird. Zunächst werden jeweils die Verteilung sowie zahlenbezogene Auffälligkeiten dargestellt. Nachfolgend werden dafür Erklärungsmodelle bereitgestellt sowie anhand auffälliger Aussagen der Befragten die Grundeigenschaften der Herausforderungen in der Praxis dargestellt. So wird jede Herausforderung einzeln ausgearbeitet, um die Ausprägung in der Praxis sichtbar zu machen. Wichtig dabei ist, dass die Erklärungsmodelle, welche für die Ausprägung sowie Verteilungen der Häufigkeiten hinzugezogen werden, nicht belegt sind. Das tatsächliche Auftreten wird zwar durch die Quantität der Erwähnungen als evident erhoben, die möglichen Erklärungen dafür bieten lediglich Vermutungen über Hintergründe, um die Daten besser darstellen zu können. Wie bereits dargelegt, wird bis zu einer relativen Häufigkeit von fünf Prozent eine Relevanz in der Praxis der Übergabe vermutet. Aus diesem Grund wird bei allen Herausforderungen, welche die Hürde dieses Prozentsatzes nicht überschritten haben, das Auftreten in der Praxis als wenig wahrscheinlich eingestuft.

10.1 Unzureichendes Loslassen des Seniors

Die Befragung der Unternehmer zeigt, dass die fehlende Bereitschaft des Seniors, von seinem Unternehmen und seiner Tätigkeit loszulassen, die häufigste Herausforderung im Übergabeprozess ist. Mit insgesamt 21 Erwähnungen ist sie der Spitzenreiter unter den befragten Unternehmern. Hervorzuheben ist hierbei, dass sowohl Junior als auch Seniorunternehmer häufig Aussagen tätigen, die auf diese Herausforderung schließen lassen. Da beide Unternehmer zu gleichen Teilen diese Thematik in ihren Interviews erwähnen, scheint sie auch in beiden Wahrnehmungen sehr präsent zu sein.

Ein Juniorunternehmer beschreibt die Situation folgendermaßen: „Also da hat es ständig verschiedenste Versuche gegeben, die einzelnen Bereiche zu übernehmen, es war eben bei uns nicht anders wie in vielen anderen Unternehmen, wo man das eben mitkriegt, dass sich natürlich die aufbauende Generation, in dem Fall mein

Vater, sich eben halt doch auch immer wieder schwer getan hat, sich von gewissen Teilbereichen zu trennen.“ (Interview U2 Junior, Absatz 16) Dieses Zitat ist repräsentativ für die dadurch entstehenden Probleme in der Praxis. Es zeigt die schwierige Position der Nachfolger, welche sich durch das unzureichende Loslassen ihres Vaters eingeschränkt fühlen. Dadurch fällt es ihnen, trotz des Willens, gewisse Bereiche und Positionen zu übernehmen, schwer, tatsächlich mehr Verantwortung im Unternehmen zu erhalten.

In den Interviews der Übergeber ist dies sehr klar zu erkennen. Vor allem bestimmte Aussagen wie „Da hat er nicht die letzte Entscheidungsgewalt, solange ich Geschäftsführer bin.“ (Interview U1 Senior, Absatz 166) oder „Ich kann da im Grunde genommen auch jederzeit einsehen, wenn ich das will.“ (Interview U2 Senior, Absatz 114) verdeutlichen dies anschaulich. Demnach fällt es den Seniorunternehmern oftmals sichtlich schwer, sich aus dem Unternehmen gänzlich zurückzuziehen und alle Verantwortungen abzugeben.

Somit lässt sich festhalten, dass das Problem der fehlenden Bereitschaft zur Loslösung des Seniorunternehmers erheblichen Einfluss auf die Übergabe hat. Durch kontinuierliches Einmischen und Untergraben von Autoritäten wird so der Prozess erschwert und folglich verlangsamt. Juniorunternehmer fühlen sich dadurch nicht autonom genug, um ihren Status im Unternehmen adäquat etablieren zu können.

10.2 Abneigende Haltung gegenüber Innovationen

Die Interviews zeigen auch, dass die fehlende Bereitschaft des Seniors, Innovationen zuzulassen und umzusetzen, eine große Rolle im Übergabeprozess zu haben scheint. 18 Erwähnungen lassen darauf schließen, dass auch diese potentielle Herausforderung in der Praxis eine herausfordernde Wirkung auf den Übergabeprozess hat. Auch diese Herausforderung ist bei beiden Hauptakteuren spürbar und präsent, nachdem beide in ähnlichem Maße diese Herausforderung in ihre Ausführungen einbauen.

Die erhobenen Daten zeigen, dass Übergeber, auch wenn sie es nicht immer ausdrücklich zugeben wollen, erhebliche Schwierigkeiten haben, Innovationen im Unternehmen umzusetzen. Sie vertrauen oft auf Altbewährtes und haben Angst, das

Unternehmen durch Neuerungen zu schwächen. Auch der fehlende Aufwand, finanzielle Mittel zu investieren, um solche Innovationen umzusetzen, bietet einen Nährboden für potentielle Konflikte im Übergabeprozess. So beschreibt ein Juniorunternehmer die Situation vor der tatsächlichen Übergabe wie folgt: „(...) also war sicherlich vor dem Zeitpunkt der Übergabe ein bisschen ein Investitionsstau." (Interview U2 Junior, Absatz 59) Die konfliktauslösende Wirkung dieser Einstellung lässt folgendes Zitat deutlich machen: „Da haben wir schon Konflikte, die sich erst auflösen werden, wenn er nicht mehr da ist. Weil es ist unmöglich das in seinen Kopf zu bringen." (Interview U1 Junior, Absatz 85)

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass es Seniorunternehmern nicht leichtfällt, bewährte Strukturen oder Abläufe im Unternehmen anzupassen. Der Übergabeprozess ist somit eine anspruchsvolle Situation für diese, da mit dem Nachfolger „junge Energie" in das Unternehmen kommt, welche den Anspruch hat, gewisse Aspekte des Betriebs zu erneuern und so auf den aktuellen Stand zu bringen. Ein möglicher Grund für jene Herausforderungen kann die Bewahrung funktionierender Strukturen sein. Da diese für den Seniorunternehmer gewinnbringende Auswirkungen hatten, kann er dadurch glauben, dass diese nach wie vor funktionieren. Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass solche grundlegenden Diskussionen über den Nutzen und Legitimierung von Innovationen einen deutlich erkennbaren Relevanz in Generationenübergaben haben.

10.3 Divergierendes Führungsverständnis

Die Befragung der beiden Unternehmen hat auch die Relevanz, die ein divergierendes Führungsverständnis im Prozess der Übergabe besitzt, klar aufgezeigt. Sowohl Junior- als auch Seniorunternehmer kommunizieren ein nicht übereistimmendes Führungsverständnis. Diese fehlende Übereinstimmung kann während der Generationenübergabe Konflikte zwischen Junior- und Seniorunternehmer auslösen.

Während der Befragung zeigt sich, dass die Übergeber meist einen vergleichsweise autoritäreren Führungsstil als die Nachfolger pflegen, wie es etwa einer der Juniorunternehmer beschreibt: „Aber er ist so einer der die Einstellung hat, er steht immer wie ein Wachhund bei der Kaffeeküche und schaut, wer da drinnen ist. Weil

er das überhaupt nicht versteht, was für eine Wichtigkeit so eine Art hat, wo die Leute informell zusammenkommen und kurz etwas besprechen können.“ (Interview U1 Junior, Absatz 85)

Auch bei dieser Herausforderung hinterlässt die wenig bis kaum vorhandene Bereitschaft, etwaige Innovationen umzusetzen seine Spuren. Modernere Führungsstile und innovative Lösungen werden auch hier schwerer vom Übergeber akzeptiert. Typische Aussagen diesbezüglich sind beispielsweise: „Und beim Papa war es ebenso, dass er gesagt hat, er weiß, was zu tun ist, was auch in seiner Zeit super funktioniert hat und alle anderen sollen halt deswegen das tun, was er sagt. Das ist ja legitim und in Ordnung.“ (Interview U2 Junior, Absatz 87) oder „Naja. Wir haben schlechte Jahre gehabt, so wie die ganze Branche. [Sohn] ist berechtigterweise, logischerweise, weil ihm ja die Hälfte von der Firma gehört, etwas kritisch geworden und hat vieles in Frage gestellt, was bei uns früher eigentlich unsere Bibel war. Das sieht er etwas anders und sieht es etwas moderner. Und er glaubt der Betrieb gehört moderner geführt.“ (Interview U1 Senior, Absatz 26)

Es lässt sich an dieser Stelle zusammenfassen, dass auch ein divergierendes Führungsverständnis mit 16 Erwähnungen im Übergabeprozess mit hoher Wahrscheinlichkeit als Herausforderung auftreten kann und somit als relevant definiert wird. Durch die verschiedenen Auffassungen können zwischen den Haupakteuren Konflikte entstehen, welche sich in weiterer Folge potentiell negativ auf die Übergabe auswirken.

10.4 Erwartungen an das Gegenüber

In den Interviews werden 14 Aussagen bezüglich verschiedener Erwartungen an das Gegenüber verzeichnet. Hervorzuheben dabei ist, dass neun davon von den Übergebern und nur fünf von den Nachfolgern stammen. Generell lässt auch diese Anzahl von Erwähnungen sowie die relative Häufigkeit von circa neun Prozent auf die Bedeutsamkeit der Herausforderung schließen.

Ein möglicher Grund für die häufigere Erwähnung von Seniorunternehmern lässt sich durch die vorliegende Generationenkonstellation erklären. Demnach ist der Übergeber in der Position, sein Unternehmen an die nächste Generation abzutreten.

Es ist selbstverständlich, dass mit dieser Übergabe gewisse Erwartungen an den Nachfolger einhergehen, da er etwas abgibt, was ihm selbst am Herzen liegt. Eine beispielhafte Teilpassage dafür ist etwa folgende: „(...) das Wichtigste war mir irgendwie, dass dieses Unternehmen, was wir da aufgebaut haben, auch irgendwo weitergeht und da habe ich bei [Sohn] ein gutes Gefühl gehabt. Wie man sieht.“ (Interview U2 Senior, Absatz 46)

Die typischen Erwartungen, die Juniorunternehmer gegenüber ihren Vätern haben, beziehen sich hauptsächlich auf die Verantwortungsverteilung. So erwähnen diese immer wieder die Erwartung, dass der Übergeber nach der vollzogenen Übergabe keinen Einfluss mehr auf das Unternehmen nehmen solle. Dies unterstreichen Aussagen wie etwa: „Also meine Erwartungshaltung im Wesentlichen war wirklich, dass, nachdem sich das im Vorfeld auch so dargestellt hat, war, dass wir vereinbart haben, dass er nach seiner Pensionierung in dem Entscheidungsprozess im Unternehmen überhaupt keinen Einfluss mehr nimmt (...).“ (Interview U2 Junior, Absatz 47) oder auf die Frage hin, welche Erwartungen gegenüber dem Übergeber gehegt werden: „Dass er sich an die Vereinbarungen hält.“ (Interview U1 Junior, Absatz 50 f)

Zusammenfassend wird hier deutlich, dass die Seniorunternehmer mit neun Erwähnungen häufiger Erwartungen in den Interviews kommunizieren. Daraus lässt sich schließen, dass diese eine erhöhte Erwartungshaltung an das Gegenüber hegen. Juniorunternehmer scheint es besonders wichtig zu sein, nach dem Ausstieg des Seniors das Unternehmen ohne die Einflussnahme der Vorgängergeneration führen zu können. Zusammenfassend ist zu erwähnen, dass auch die Erwartungshaltungen der einzelnen Hauptakteure einen maßgeblichen Einfluss auf die Beziehung zwischen Junior- und Seniorunternehmer während des Übergabeprozesses haben können und sich in der Praxis zeigen.

10.5 Generationenunterschiede

Die Generationenunterschiede, welche sich auch konfliktauslösend während des Übergabeprozesses auswirken können, haben eine idente Verteilung wie die Erwartungshaltungen, welche zuvor dargestellt wurden. Auch hier finden sich insgesamt 14 Erwähnungen, die auf eine generelle Relevanz der Herausforderung

im Übergabeprozess schließen lassen. Auch die Verteilung auf Junior- und Seniorunternehmer ist mit neun Erwähnungen des Seniors sowie fünf Aussagen des Juniors deckungsgleich mit der zuvor analysierten Herausforderung der divergierenden Erwartungshaltungen beider Seiten.

Alle Aussagen sind gemäß Kodierregel auf die Zugehörigkeit der Hauptakteure zu unterschiedlichen Generationen zurückzuführen. Somit zeigen sich in diesem Teil nur Herausforderungen, welche explizit zu Generationenunterschieden zuzuordnen sind. Es wird vermutet, dass eine größere Menge an diesbezüglichen Unterschieden und potentiellen Herausforderungen vorhanden ist. Somit ist die Aussagekräftigkeit der relativen Häufigkeit von neun Prozent auch unter diesem Gesichtspunkt zu interpretieren.

Generationenunterschiede zeigen sich im Übergabeprozess vor allem durch konservative Einstellungen des Seniorunternehmers sowie negative Aussagen des Juniorunternehmers über diese, wie beispielsweise: „Naja er hat manchmal Ansichten, die sind sogar noch eine Generation weiter hinten. (...)“ (Interview U1 Junior, Absatz 85). Interessant dabei ist, dass dies den Seniorunternehmern meist sogar bewusst ist, was etwa folgende Aussage deutlich macht: „Da habe ich genau das gleiche mitgemacht, was der [Sohn] jetzt mit mir mitmacht. Der war sehr konservativ, Gottseidank, sonst gebe es die [Name Firma] nicht mehr.“ (Interview U1 Senior, Absatz 12)

Dementsprechend lässt sich festhalten, dass bei Nachfolgern und Übergebern das Bewusstsein für die Schwierigkeit des Aufeinandertreffens verschiedener Generationen besteht. Beide erwähnen explizit, dass sie diese Generationenambivalenzen wahrnehmen, aber auch in einer gewissen Weise akzeptieren. So kann trotz der häufigen Erwähnung ein Konfliktpotential in der Praxis der befragten Unternehmer als insgesamt geringer eingeschätzt werden, sofern ein entsprechendes Bewusstsein dafür besteht.

10.6 Verantwortungsübernahme Junior

Die Schwierigkeit des Juniorunternehmers, letztendlich die volle Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen, nimmt in der Befragung mit elf Erwähnungen eine relative Häufigkeit von sieben Prozent ein. Zu diesem Thema äußern sich mit neun

Erwähnungen die Juniorunternehmer eindeutig häufiger. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Annahme, dass Übernehmer selbst öfter implizit diese Herausforderung zur Sprache bringen, als es der Übergeber explizit tun würde.

Ein Juniorunternehmer macht die Schwierigkeit, die er mit der Verantwortungsübernahme im Übergabeprozess hat, mit der anschließenden Teilpassage deutlich: „Ich mache keine einsamen Entscheidungen. Also das gibt es bei mir nicht. Bei mir ist das immer was, was wirklich überlegt ist und von mehreren Leuten auch überlegt ist.“ (Interview U1 Junior, Absatz 111) Im zweiten Unternehmen war eine solche Schwierigkeit nicht explizit zu erkennen. Hier gab es eher die Schwierigkeit, dass der Juniorunternehmer zwar Verantwortung übernehmen wollte, der Seniorunternehmer dies jedoch nicht immer zuließ. Folgende Aussage macht das deutlich: „Das heißt, ich habe mich dann eher von diesen Bereichen zurückgenommen, weil ich gewusst habe, ich kann mich an diese Vereinbarungen nicht halten und habe eher die Dinge im Hintergrund bearbeitet und auch das akzeptiert, dass, solange mein Vater die Verantwortung hat für die Zahlen und die Bilanzen, er die Entscheidungen trifft.“ (Interview U2 Junior, Absatz 16)

Es wird nochmals zusammenfassend erwähnt, dass auch die eingeschränkte Bereitschaft des Juniorunternehmers, gewisse Bereiche, Entscheidungen oder Verantwortungen zu übernehmen, in der Praxis auftreten kann und somit Einfluss auf den Übergabeprozess hat. Dieses Problem wird von den Nachfolgern nicht durch die Abgabe von Verantwortungen, sondern durch das Einholen von Expertenmeinungen von externen Beratern kompensiert, was folgende Aussage deutlich macht: „Das ist eine dermaßen komplexe Materie, da kümmern sich Juristen, Steuerberater und anderes Getier darum.“ (Interview U1 Junior, Absatz 89)

10.7 Fehlendes Vertrauen

Auch diese Herausforderung wird elf Mal in den insgesamt vier durchgeführten Interviews zur Sprache gebracht. Die Verteilung der Erwähnungen auf die Haupakteure ist jedoch eine andere als bei dem direkt zuvor dargestellten Problem der Verantwortungsübernahme. Hier bringen mit acht Aussagen deutlich öfter die

Übergeber fehlendes Vertrauen zum Ausdruck als die Juniorunternehmer, welche dieses Thema nur drei Mal erwähnen.

Dies kann dadurch erklärt werden, dass Juniorunternehmer in ihrer Position als Übernehmer weniger Anspruch daran haben, ihrem Vorgänger zu vertrauen. Die Übergeber hingegen setzten daran einen höheren Maßstab. Der Grund kann die Übertragung ihres eigenen Unternehmens an die nächste Generation sein. Sie haben alles darangesetzt, dass ihre wirtschaftlichen Errungenschaften der Vergangenheit auch in der Zukunft gewinnbringend weitergeführt werden. Durch dieses mögliche Erklärungsmodell kann die erhöhte Häufigkeit von Aussagen der Seniorunternehmer erläutert werden.

Das fehlende Vertrauen der älteren Generation zeigt sich in den Interviews vor allem durch folgende Beispielsätze: „Wenn ich der Überzeugung bin, dass es gut gemacht wird, dann bin ich sofort am nächsten Tag weg. Bin ich aber noch nicht." (Interview U1 Senior, Absatz 136) „Man hat ja gesehen, dass das… ich habe das auch verfolgt noch, logischerweise, klar, aber das war alles positiv." (Interview U2 Senior, Absatz 110) Diese letzte Aussage zeigt auch die Einsicht eines Seniorunternehmers, dass sein fehlendes Vertrauen keine Grundlage hatte. Jedoch lässt sich daraus schließen, dass das fehlende Vertrauen oft keinen spezifischen Auslöser benötigt, sondern vielmehr implizit durch die Verstrickung des Übergebers mit dem Unternehmen hervorgerufen wird.

So kann zusammengefasst werden, dass Seniorunternehmer öfter fehlendes Vertrauen gegenüber ihrem Nachfolger thematisieren. Juniorunternehmer hingegen erwähnen fehlendes Vertrauen nur in Bezug auf Abläufe, Strukturen oder Vereinbarungen, die vom Übergeber nicht eingehalten wurden, wie zum Beispiel: „(...) Weil das Vertrauen in Alltagsentscheidungen halt einfach so wenig gegeben war, dass ich gesagt habe, ich brauche keinen bei mir im Unternehmen, der nicht in die gleiche Richtung arbeitet." (Interview U2 Junior, Absatz 71) Fehlendes Vertrauen im Übergabeprozess wird also auch als in der Praxis relevant definiert.

10.8 Fehlende Übereinstimmung von Werten

Auch in Bezug auf die Herausforderung verschiedener Wertesysteme wurden insgesamt elf Aussagen getätigt. Auch die Verteilung auf die Hauptakteure

entspricht derselben wie die des Punktes „fehlendes Vertrauen“. So kommunizieren mit acht Aussagen die Seniorunternehmer öfter diesen herausfordernden Aspekt der Übergabe als die Juniorunternehmer mit insgesamt drei Aussagen.

Es kann hier kein Erklärungsmodell für die Verteilung auf die Hauptakteure bereitgestellt werden, da die Hintergründe auf verschiedenste Aspekte zurückzuführen sein können. Sowohl die Junior- als auch die Seniorunternehmer berichten jedoch von nicht übereinstimmenden Werten. Festzuhalten ist, dass diese nicht explizit auf die Generationenzugehörigkeit zurückzuführen ist, die implizite Möglichkeit dieser Ursache jedoch nicht ausgeschlossen werden kann. Aussagekräftige Teilaussagen zu dieser Thematik sind beispielsweise: „Wenn man so an Lebenseinstellung, an Ansichten und Werte, wenn man von so was redet, dann gehen die sicher sehr weit auseinander.“ (Interview U1 Junior, Absatz 24) oder „Ich glaube die Quelle des Antriebs ist bei uns eine andere.“ (Interview U2 Junior, Absatz 76 - 77)

Es kann festgehalten werden, dass auch unterschiedliche Wertevorstellungen von Nachfolger und Übergeber im Übergabeprozess auftreten und sich herausfordernd auf das Miteinander auswirken können. Die Aussagen in Bezug auf diese Herausforderungen lassen sich nicht durch ein Erklärungsmodell nur einem Hauptakteur zuordnen, sondern scheinen trotz der klaren Verteilung auf den Seniorunternehmer in den Interviews bei beiden Haupakteuren präsent zu sein.

10.9 Abgrenzung von Verantwortungsbereichen

Mit einer ähnlichen Häufigkeit platziert sich als nächste Herausforderung die fehlende Abgrenzung der Verantwortung im Unternehmen. Dies wurde zehn Mal in den vier Interviews erwähnt. Interessant dabei ist, dass mit neun Erwähnungen hauptsächlich die Juniorunternehmer dieses Thema ansprechen. Auch bei dieser Häufigkeit wird davon ausgegangen, dass die Relevanz für die Praxis besteht, da die Häufigkeit nur gering von den davor erwähnten Herausforderungen abweicht.

Dieses Problem steht stark in Verbindung mit dem unzureichenden Loslassen-Können des Seniors. Oft ist eine unzulängliche Abgrenzung von Verantwortungsbereichen nämlich Ergebnis des andauernden Einmischens des Seniorunternehmers, welcher seine neue Rolle im Unternehmen nicht akzeptieren

kann. Dies ist ein möglicher Erklärungsversuch, um die vorliegende Verteilung einzuordnen. Somit verspüren die Juniorunternehmer einen höheren Leidensdruck auf Grund der Einmischung der Übergeber.

Folgende Teilpassagen geben einen Überblick über die Ausführungen der Nachfolger. „Aber wenn ich ein emotionaler Mensch wäre, dann könnte ich mich ständig aufregen, wenn wir da eben nicht unsere genauen Reihungen einhalten.“ (Interview U1 Junior, Absatz 6) „Also, wenn wir zum Beispiel fix vereinbart haben, dass jeder von uns gewisse Lieferanten von jeder Produktgruppe übernimmt, hat sich das dann letztendlich auch nach diesem Entschluss anders dargestellt. Das heißt, da sind Entscheidungen revidiert geworden, Verantwortlichkeiten wieder aufgelöst worden und so weiter, (…)“ (Interview U2 Junior, Absatz 16)

Es lässt sich festhalten, dass diese potentielle Herausforderung in Verbindung mit der geringen Bereitschaft des Übergebers steht, von seiner Position und seinen Aufgaben im Unternehmen loszulassen. Auch dieses Problem wird in den Interviews mehrmals erwähnt und kann so als in der Praxis relevant eingestuft werden. Vor allem die Nachfolger berichten davon, mit diesem Thema zu kämpfen, da sie sich nicht auf klare Strukturen und Verantwortungsverteilungen verlassen können.

10.10 Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation

Die eingeschränkte Kommunikationsqualität der beiden Hauptakteure wurde insgesamt zehn Mal zur Sprache gebracht. Hier haben zwar mit sieben Erwähnungen die Juniorunternehmer öfter diesbezügliche Aussagen getätigt, eine Vermutung der Hintergründe kann jedoch hier nicht formuliert werden.

Vor allem in den Interviews des ersten Unternehmens wird eine Kommunikationskultur beschrieben, welche Fehler in Bezug auf die Übermittlung von Informationen sowie die Beziehungsebene aufweist. So beschreibt der Juniorunternehmer die Situation mit dem Zitat „Gut, was bedeutet das jetzt, was er da meint und oft kommt das bei den Empfängern, wenn er der Sender ist, ganz anders an, als wie er es eigentlich meint.“ (Interview U1 Junior, Absatz 53) Der Seniorunternehmer beschreibt die Kommunikation zwischen ihm und dem

Nachfolger folgend: „Die ist ab und zu etwas emotional, aber im Großen und Ganzen einigermaßen korrekt.“ (Interview U1 Senior, Absatz 50)

Im zweiten Unternehmen wird die Kommunikation der Hauptakteure während des Übergabeprozesses zwar nicht als fehlerfrei beschrieben, es werden jedoch weniger spezifische Aussagen darüber getroffen. Der Grund dafür kann die retrospektive Betrachtung der Übergabe der Hauptakteure sein.

So kann festgehalten werden, dass auch die Kommunikationskultur zwischen den Haupakteuren Einfluss auf das Meistern einer Übergabe haben kann. Es konnte ferner festgestellt werden, dass eine solche Herausforderung in der Praxis des Öfteren auftritt und somit auch zu den zentralen Herausforderungen während einer Generationenübergabe zählt.

10.11 Probleme mit sozialen Rollen

Diese Herausforderung leitet die beiden letzten relevanten Probleme in der Praxis der Übergabe ein. Mit acht Erwähnungen in den vier Interviews scheint dieses Problem zwar noch aufzutreten, der tatsächliche Leidensdruck dieser Herausforderung ist jedoch vergleichsweise nicht so ausschlaggebend wie bei den zuvor erwähnten Problemen. Beide Hauptakteure tätigen diesbezüglich gleich viele Aussagen.

Vor allem die Seniorunternehmer berichten von einer Unklarheit der Rollen in Familie sowie auch im Unternehmen. Die Rollen Vater, Unternehmer sowie Sohn und Juniorunternehmer verschwimmen laut ihren Aussagen tatsächlich. Ihre Antwort auf die Frage, wie sie die Gegebenheit sozialer Rollen einschätzen, folgten nachstehende Antworten:. „Die verschwimmen.“ (Interview U1 Senior, Absatz 59 f.) „Ja, wie soll ich sagen. In einer gewissen Weise sind sie dort und da schon leicht verschwommen.“ (Interview U2 Senior, Absatz 31 f.)

Zusammengefasst zeigen die Interviews, dass die Themen verminderte Rollenklarheit, sich widersprechende Rollen in Familie und Unternehmen oder das Gerecht werden sozialer Rollen in der Praxis zwar vorkommen, jedoch nicht jene hohe Relevanz besitzen, wie zuvor beschriebene Herausforderungen. So lässt sich

festhalten, dass dieses Problem im Vergleich zu vorhergehenden Herausforderungen in der Praxis seltener vorkommt.

10.12 Unzureichender Wissenstransfer

Auch dieser Punkt ist mit insgesamt acht Aussagen kein Spitzenreiter. Trotzdem lässt die Anzahl darauf schließen, dass zumindest eine gewisse Relevanz in der Praxis besteht und auch diese Herausforderung während des Übergabeprozesses auftritt. Der Juniorunternehmer tätigt insgesamt fünf Aussagen zu dieser Thematik und der Seniorunternehmer drei. Aus der Verteilung der Erwähnungen zwischen den Hauptakteuren lassen sich auch hier keine Erklärungsvorschläge ableiten.

Die Interviews zeigen, dass es in den Unternehmen keinen als solchen definierten Wissenstransfer gab. Die Übertragung von unternehmensbezogenem Wissen erfolgte bei beiden Unternehmen durch gemeinsames Arbeiten im selben Büro sowie durch die gemeinschaftliche Bearbeitung von Geschäftsfällen. Es wurde also in beiden Fällen mehr auf informelles Lernen gesetzt. Dies bestätigt folgendes Zitat: „Also es hat kein ‚Weißbuch' gegeben oder so etwas, wo die Bereiche drinstanden." (Interview U2 Junior, Absatz 65)

Es lässt sich also festhalten, dass auch diese Herausforderung zwar in der Praxis vorkommt, aber im Vergleich zu den zuvor behandelten Punkten am wenigsten Relevanz besitzt. Somit lässt sich festhalten, dass dieses Problem zwar auftreten kann, jedoch in einer geringeren Anzahl zu den vorhergehend thematisierten Punkten.

10.13 Einfluss des unternehmensbezogenen Umfelds

Nun kommen wir zu jener Herausforderung, die mit der Anzahl der Erwähnungen als erste unter der relevanten Häufigkeit liegt. Dies bedeutet, dass mit vier Erwähnungen in insgesamt vier verschiedenen Interviews dieser Herausforderung keine ausschlaggebende Relevanz zugeordnet wird.

Der herausfordernde Einfluss von unternehmensbezogenen Personen scheint laut den Ergebnissen der Interviews kein maßgeblicher zu sein. Das Problem wird zwar zur Sprache gebracht, aber auf Grund der seltenen Aussagen als nicht ausreichend belastend bewertet.

Auf den Punkt lässt sich aus den Ergebnissen ableiten, dass sich die Hauptakteure nur wenig von Personen mit Unternehmensbezug beeinflussen lassen. Selbstverständlich bedeutet dies nicht, dass während des Übergabeprozesses gar kein Bezug zu betriebszugehörigen Auswirkungen auf das Miteinander der Hauptakteure vorliegt. Die Konflikthaftigkeit sowie die daraus resultierenden Herausforderungen halten sich jedoch in einem bestimmten Rahmen, welcher hier als nicht relevant definiert wurde.

10.14 Gefühlte Solidarität gegenüber Familie

Diese Herausforderung wurde in der Ergebnisdarstellung des Theorieteils nicht als explizite Herausforderung definiert. Sie wurde jedoch trotzdem auf Grund der Ausführungen im Theorieteil in den Kodierleitfaden mitaufgenommen, um auch diesbezügliche Aussagen einordnen zu können. Mit vier Erwähnungen wird auch dieser Herausforderung kein ausschlaggebendes Auftreten im Übergabeprozess zugeschrieben. Das Auftreten in der Praxis konnte zwar belegt werden, es wird jedoch für diese Erhebung als nicht relevant klassifiziert.

Folgende Aussage gibt einen Einblick, inwiefern dieses Thema vor allem in der Praxis des ersten Unternehmens zum Thema werden kann. Der Juniorunternehmer, welcher über seinen leiblichen Vater spricht, sagt dazu folgendes: „Naja ich fühle mich schon zum Unternehmen verpflichtet, ja. Ich habe immer gesagt, das ist mein Baby, für das mein Vater gestorben ist.“ (Interview U1 Junior, Absatz 99)

Es lässt sich festhalten, dass auch diese Herausforderung im Übergabeprozess auftreten kann, allerdings mit keiner ausschlaggebenden Relevanz. Aus diesem Grund wird dieses Problem sowie auch das vorhergehende nicht zu den wichtigsten und zentralsten Herausforderungen während eines Übergabeprozesses gezählt.

10.15 Fehlende Anerkennung

Keiner der befragten Unternehmer berichtete davon, vom Gegenüber zu wenig Anerkennung zu bekommen. Die Hauptakteure berichteten sogar davon, sehr viel Anerkennung und Wertschätzung für all ihre Leistungen zu erhalten. Entgegen der aufgestellten Vermutung, dass im Übergabeprozess eine solche Wertschätzung verloren gehen würde, kommt diese Herausforderungen in den untersuchten Fällen gar nicht vor.

Es kann also schlussgefolgert werden, dass der fehlende Ausdruck von Anerkennung zwischen Junior- und Seniorunternehmer keine Herausforderung in der Praxis darstellt. Beide Hauptakteure haben jeweils sogar davon berichtet, laufend genug positive Anerkennung von ihrem Gegenüber zu bekommen.

10.16 Einfluss des familiären Umfeldes

Wie sich schon beim Einfluss des unternehmensbezogenen Umfeldes gezeigt hat, scheint auch das familiäre Umfeld wenig herausfordernden Einfluss auf die Unternehmensübergabe zu haben. Das familiäre Umfeld wird sogar kein einziges Mal als einflussnehmend auf den Übergabeprozess beschrieben. Ein Grund dafür könnte sein, dass Nachfolger und Übergeber diese Thematik als zu intim wahrnahmen.

Es wird festgehalten, dass das familiäre Umfeld noch weniger herausfordernd wirkt als das unternehmensbezogene. Somit lässt sich sagen, dass Personen aus dem Familienkontext in der Praxis der befragten Unternehmer zumindest keinen ausschlaggebenden Einfluss auf die Beziehung zwischen Übergeber und Nachfolger während des Übergabeprozesses zu haben scheinen.

10.17 Zusammenfassung

Die Untersuchung zeigt, welche Herausforderungen im Übergabeprozess zwischen Nachfolger und Übergeber wirken können und häufig in der Praxis auftreten und somit als relevant einzustufen sind. So werden jene 12 Herausforderungen, welche in der Praxis tatsächlich auftreten, nachfolgend nochmals kompakt dargestellt:

- Unzureichendes Loslassen des Seniorunternehmers
- Abneigende Haltung gegenüber Innovationsschritten
- Divergierendes Führungsverständnis
- Erwartungen an das Gegenüber
- Generationenunterschiede
- Schwierigkeit des Juniors Verantwortung zu übernehmen
- Fehlendes Vertrauen
- Fehlende Übereinstimmung von Wertevorstellungen
- Unzulängliche Verteilung und Abgrenzung von Verantwortungsbereichen

- Fehlende oder fehlerhafte Kommunikation
- Probleme mit sozialen Rollen
- Unzureichender Wissenstransfer

Diese Herausforderungen konnten in der Erhebung als in der Praxis relevant definiert werden. Zwei weitere Probleme wurden in den Interviews zur Sprache gebracht, aber auf Grund der relativen Häufigkeit von unter fünf Prozent als nicht (gleich) aussagekräftig eingestuft. So treten zwei Herausforderungen, welche in der Literatur zu den zentralsten zählen, in der Praxis nicht auf. Gar nicht aufgetreten sind Probleme fehlender Anerkennung sowie der Einfluss des familiären Umfelds. Der Einfluss des unternehmensbezogenen Umfelds sowie die gefühlte Solidarität sind in einer solchen Häufigkeit aufgetreten, welche zuvor als nicht relevant eingestuft worden ist.

Die zentralsten Herausforderungen, welche sich anhand der Interviews ergeben haben, sind folgende. Die fehlende Bereitschaft zur Loslösung des Seniorunternehmers, welche sich in Untergrabung von Autoritäten äußern kann und somit den Prozess erschwert. An zweiter Stelle steht die abneigende Haltung des Übergebers gegenüber Innovationsschritten, welche meist konfliktauslösend in Verbindung mit innovativen Nachfolgern wirkt. Platz drei und vier werden von einem nicht übereinstimmenden Führungsverständnis und Erwartungen an das Gegenüber, welche potentiell als zu hoch oder Druck ausübend wahrgenommen werden, eingenommen.

Von hoher praktischer Relevanz scheinen auch Generationenunterschiede zu sein. Die dadurch entstehenden Konflikte werden auch bei beiden Unternehmen explizit hervorgehoben. Auch die fehlende Bereitschaft des Juniorunternehmers, die Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen, scheint nicht nur in der Theorie, sondern auch in der Praxis während des Übergabeprozesses aufzutreten. Fehlendes Vertrauen und fehlende Übereinstimmung von Werten zwischen den Hauptakteuren können auch in der Praxis zum Problem werden. So treten beide Herausforderungen in der Praxis auf und scheinen eine Relevanz für die Hauptakteure zu haben.

Auch die fehlerhafte Kommunikation und die unzulängliche Abgrenzung von Verantwortungsbereichen im Unternehmen zeigen sich im Übergabeprozess. Vergleichsweise weniger häufig auftretend, aber trotzdem noch in der Praxis relevant, sind Herausforderungen, die den unzureichenden Wissenstransfer betreffen, welcher meist informell vonstattengeht, sowie Probleme mit sozialen Rollen, welche in der Praxis oft zu verschwimmen drohen.

Grundsätzlich ist an dieser Stelle nochmals zu erwähnen, dass lediglich die Aussagehäufigkeit der einzelnen Herausforderungen erfasst wurde. Dies bedeutet, dass keine klare Abgrenzung getroffen wurde, aus welcher Perspektive die Interviewpartner die Probleme anführen. Weiters muss auch die Aussagekraft der beiden Unternehmen sowohl positiv als auch negativ beurteilt werden. Positiv ist zudem, dass beide Fälle sehr unterschiedlich verlaufen sind, wodurch umfassendere Ergebnisse möglich sind und auch mehrere Gesichtspunkte anhand der verschiedenen Rahmenbedingungen erforscht werden konnten. Negativ hervorzuheben ist, dass in einem Unternehmen die Übergabe scheinbar fast problemlos vonstattenging, wogegen im anderen wesentlich mehr Konflikte und Herausforderungen aufgetreten sind. Deshalb ist diese Studie unter dem Gesichtspunkt zu sehen, dass hier nicht gezwungenermaßen exakt dieselben Ergebnisse wie in einer quantitativen Studie erhoben werden können. Durch die Vorgehensweise lässt sich aber intensiver in die individuellen Gefühlswelten der einzelnen Akteure eintauchen, um umfassendere Ergebnisse erheben zu können.

11 Unterstützung durch einen externen Berater

In diesem Teil werden nun die Endergebnisse dargestellt. Zunächst erfolgt jedoch eine Einführung über die Expertise des Beraters, sein Unternehmen sowie die Legitimierung seiner Auswahl. Dies erfolgt sowohl durch Fakten seiner Ausbildung und seines Wissens als auch durch die Erhebungen aus den Interviews der Unternehmer, welche bereits Aufträge mit ihm umsetzten. Anschließend werden die zentralen Elemente der Vorgehensweise des Experten geschildert und mit der Theorie verglichen und ergänzt. Diese Ausführungen werden anhand der gewählten Kategorien gegliedert. Darauf aufbauend wird eine allgemeine Strategie abgeleitet und dargestellt.

11.1 Vorstellung externer Berater und Unternehmen

Der interviewte Experte, Markus Gruber, ist der Geschäftsführer von LeadingX. Dieses Unternehmen spezialisiert sich auf Führungskräfteentwicklung. Auf Grund von persönlicher jahrelanger Führungserfahrung sowie verschiedensten Ausbildungen im systemischen Bereich, Mitarbeiterführung und Coaching, verfügt er über umfassendes Praxiswissen. Sein Unternehmen hieß zuvor IAK – Institut für angewandte Kreativität. Dies sei erwähnt, da die befragten Unternehmer auch teilweise diesen Namen verwenden. (Experteninterview Absatz 6)

In dieser Position begleitet er seit Jahren auch Unternehmensübergaben. Diese betreut er neben Übergaben und Veräußerungen an Externe auch in Familienunternehmen und ist sich der Problematik der familieninternen Nachfolge bewusst. Dafür setzt er verschiedene Entwicklungstools ein, welche unter anderem Seminare, Workshops oder Coachings umfassen. (Vgl. Experteninterview. Absatz 14 ff.)

11.2 Legitimierung der Auswahl des Experten

Der Experte wurde unter anderem auf Grund seiner Herangehensweise sowie seiner praktischen Erfahrung gewählt. Die Überzeugung, dass gewisse Probleme nur durch tiefe Persönlichkeitsentwicklung sowie Arbeit mit und am Menschen, gelöst werden können, deckt sich mit dem Zugang der Arbeit, die die zwischenmenschlichen Herausforderungen des Übergabeprozesses in den Vordergrund stellt.

Zur Legitimierung der Auswahl des Experten wurden auch die zuvor interviewten Junior- und Seniorunternehmer befragt. Trotz expliziter Fragenstellung wurden keine Nachteile des Experten sowie seines Ansatzes für die vorliegende Thematik erwähnt. Die ausschließlich positiven Bewertungen (vgl. zum Beispiel: Interview U1 Junior, Absatz 117 ff.; Interview U1 Senior, Absatz 142 ff.; Interview U2 Junior, Absatz 98) lassen neben der Ausbildung und (Praxis-)Erfahrung des Experten auf seine tatsächliche Expertise schließen. Auch die Begleitung in der Praxis spricht für ihn als Spezialisten, welcher durch dieses Wissen unter Umständen für die Theorie einen Mehrwert beitragen kann. Natürlich ist seine Arbeitsweise kein Patentrezept für eine Übergabe, seine Vorgehensweise kann jedoch zur Wissenserweiterung führen. Es sei auch erwähnt, dass dies nur eine Handlungsempfehlung für Begleiter im Übergabeprozess ist. Mehrere Experten werden zur selben Thematik immer verschiedene Meinungen tätigen, welche jedoch hier, dem vorgegebenen Umfang entsprechend, nicht erhoben werden können.

11.3 Zentrale Elemente der Unterstützung

Nachstehend werden zusammenfassend die zentralsten Elemente einer Begleitung der Hauptakteure in Bezug auf den Übergabeprozess, welche vom Experten erwähnt werden, dargestellt. Dies erfolgt anhand der aus dem Prozess der Auswertung generierten Kategorien.

11.3.1 Selbstführung etablieren

Einstellung und Bewusstsein werden vom Experten immer wieder als zentrale Elemente eines solchen Prozesses erwähnt. Er sieht diese Thematik als Grundlage verschiedenster Herausforderungen, die im Übergabeprozess auftreten können. Es geht dabei um die Bewusstmachung von Mustern, Prägungen sowie Reiz-Reaktions-Mechanismen (vgl. Experteninterviews, Absatz 28). Bei diesem Prozess empfiehlt der Experte keinen klassischen Wissenstransfer, bei dem ein Gegenüber die verdeckten, individuellen Einstellungen explizit anspricht. (Vgl. Experteninterview, Absatz 20)

Erst wenn diese verdeckten Einstellungen dem Einzelnen bewusst sind, kann man daran arbeiten, diese zu verstehen und zu verändern. Dabei spielt das „Ego“ und seine Strategien eine große Rolle. Der Experte definiert als seine Hauptfunktion das

„Recht haben“. Dies bedeutet, dass jeder einzelne implizit darauf programmiert ist, mit seinen individuellen Ansichten Recht haben zu wollen. (Vgl. Experteninterview, Absatz 28) Um zwischenmenschliche Konflikte vor allem zwischen Übergeber und Nachfolger minimieren zu können, empfiehlt es sich, diese Strategien des Egos bewusst zu machen, um diese unbewussten Einstellungen im weiteren Schritt verändern zu können. So gelangt das Individuum zu einem, wie es der Experte nennt, „Selbst-bewusst-sein“. Aus diesem Modus heraus kann man neue Schritte wagen und diese erfolgreich gemeinsam umsetzen. Dieser Prozess führt im Allgemeinem zu einer Selbstführung, wodurch man eigene Kompetenzen, Einstellungen sowie Wünsche und Erwartungen klären kann, um damit die verdeckten Strategien der eigenen Psyche überlisten zu können. (Vgl. Experteninterview, Absatz 32 ff.)

Diese Selbstführung wird vom Experten des Öfteren als Grundstein vieler Herausforderungen der Übergabe genannt. Somit lässt sich festhalten, dass die Stärkung davon bereits früh im Prozess gewinnbringend sein kann. Auch in der Theorie werden bei der Unterstützung verschiedenster Herausforderungen während des Übergabeprozesses eine gemeine Bewusstmachung persönlicher Ängste, Ziele (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 170 f.) sowie Motiven als Grundvoraussetzung genannt. Dadurch können Identitätsaspekte des Einzelnen ergründet werden, um daraus verschiedene Herausforderungen wie beispielsweise dem unzureichenden Loslassen des Seniors, belastenden Erwartungen oder anderen allgemeinen Ambivalenzen entgegen zu wirken (vgl. Baumgartner 2009. S. 46 f.).

Neben dieser Darstellung von Persönlichkeitsentwicklungsschritten wird in der Theorie auch die gemeinsame Erarbeitung dieser hervorgehoben (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 170). Diese wurde vom Experten nicht explizit genannt. Eine Ergänzung dessen kann jedoch zu einem Mehrwert führen.

11.3.2 Erwartungen klären

Wie im Theorieteil abgehandelt, können bestimmte Erwartungen als Druck ausübend oder belastend von den Hauptakteuren eingeordnet werden. Ein Grundproblem, das der Experte anspricht, ist hierbei, dass gewisse Erwartungen nicht nur nicht offen kommuniziert werden, sondern oft auch dem Einzelnen nicht

bewusst sind. Dabei kann wiederum die Erarbeitung der individuellen Erwartungen mittels Bewusstseinsprozessen hilfreich sein. Dies hilft im weiteren Schritt vor allem der Formulierung der Erwartungen sowie deren klare Kommunikation an das Gegenüber. Dabei geht es nicht nur um Erwartungen an den jeweils anderen, sondern auch um den Prozess an sich. Es können also durch dieses Vorgehen Erwartungen der Hauptakteure aufgedeckt werden, um im nächsten Schritt einen gemeinsamen Weg zu finden. (Vgl. Experteninterview, Absatz 40)

Die belastenden oder Druck ausübenden Empfindungen der einzelnen Hauptakteure in Bezug auf die Erwartungen ordnet der Experte in diesem Zusammenhang nicht als essentiell ein. Er plädiert grundsätzlich für einen gemeinsamen Weg, welcher erarbeitet wird. Meist haben seiner Meinung nach Junior- und Seniorunternehmer dieselben Erwartungen und Ansprüche an den Prozess und an das Gegenüber, wodurch er das Hauptaugenmerk auf die gemeinsame Erarbeitung und Offenlegung legt. (vgl. Experteninterview, Absatz 40)

Eine solche Fokussierung der Erarbeitung von gemeinsamen Zielen aus den individuellen Erwartungen, lässt sich in der Theorie nicht explizit finden. Diese Vorgehensweise scheint jedoch eine weitere Perspektive zu eröffnen und als Start in den Übergabeprozess eine Richtung vorzugeben, an der sich die Hauptakteure orientieren können.

11.3.3 Zukunft des Seniors festlegen

Ein weiterer essentieller Punkt während der Begleitung von Familienunternehmen bei der Übergabe ist die Festlegung der Zukunft des Übergebers. Der Experte hebt hervor, wie wichtig es dem bereits erwähntem „Ego“ ist, Anerkennung zu bekommen. Diese erlangte der Übergeber bisher durch seine Tätigkeit im eigenen Unternehmen. Durch sein Ausscheiden fällt dies weg. Der Experte schildert dies wie folgt: „Das ist niemandem bewusst und jeder wundert sich, warum er diese Spielwiese nicht abgeben will. Das ist sein Hauptbereich, wo er Anerkennung bekommt.“ (Vgl. Experteninterview, Absatz 28)

So empfiehlt der Experte, dass der Seniorunternehmer nach der Übergabe einen Teil seiner „Spielwiese“ behalten kann, in der er Anerkennung erlangt. Dies

bedeutet, dass er gewisse Bereiche, zumindest während dem Übergabeprozess, noch als Hauptverantwortlicher innehält. Das kann neben der Verantwortlichkeit für Schlüsselkunden auch ein anderer Tätigkeitsbereich sein, welcher ihn spüren lässt, dass er immer noch eine gewisse Relevanz im Unternehmen hat. (Vgl. Experteninterview, Absatz 32 ff.) Wichtig dabei ist jedoch, dass der Seniorunternehmer trotz dieser Tätigkeit allmählich aus dem Unternehmen ausscheidet. So garantiert er, dass sich auch der Nachfolger im Betrieb als neuer Unternehmer etablieren kann. (Vgl. ebd.)

Generell empfiehlt der Experte eine schrittweise Übergabe. Dies bedeutet, dass über einen Zeitrahmen hinweg definiert wird, wie und in welchem Ausmaß der Übergeber ausscheidet sowie der Nachfolger Aufgaben übernimmt. So kann auch garantiert werden, dass es dem Seniorunternehmer leichter fällt, sich allmählich aus dem Unternehmen zurückzuziehen. Trotz des kompletten Ausscheidens des Übergebers empfiehlt der Experte, Beratungssitzungen auch nach erfolgreicher Übergabe zu etablieren. Dadurch können etwaige Probleme auch nach alleiniger Übernahme der Führung des Juniors mit einem kompetenten Gegenüber besprochen werden. (Experteninterview, Absatz 60)

Neben beruflichen Spielwiesen, die die Macht über bestimmte Teilbereiche impliziert, ist es wichtig, dass der Seniorunternehmer auch im privaten Kontext Bereiche sucht, in denen er Anerkennung erlangen kann. Der Berater empfiehlt dabei beispielsweise Sport oder ehrenamtliche Tätigkeiten. (Vgl. ebd. f.)

Diese Ansichten decken sich mit den Empfehlungen der Literatur. Dort wird auch eine nahe Zusammenarbeit in der Übergabe empfohlen, die beispielsweise durch die Übernahme von Teilbereichen des Seniors umgesetzt werden kann. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 182) Auch das Ersetzen unternehmerischer „Spielwiesen“ durch private Tätigkeiten wird dort thematisiert, wodurch die Seniorunternehmer eine „neue“ Identität entwickeln können (vgl. LeMar 2001, S. 137 ff.) Auch eine schrittweise Übergabe wird in der Theorie empfohlen, um dem Übergeber den Austritt zu erleichtern (vgl. Baumgartner 2009, S. 46 f.). Aspekte der Literatur, welche der Experte nicht anführt, sind ein symbolisches Abschiednehmen sowie das Auflösen emotionaler Bindungen mit dem

Unternehmen. Auch dadurch kann der Austritt dem Seniorunternehmer einfacher gestalten werden. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 154)

11.3.4 Beziehung der Hauptakteure stärken

Für ein gewinnbringendes Miteinander während des Führungsprozesses ist es unabdinglich, die Beziehung zwischen den Hauptakteuren zu fördern. Der Experte plädiert vor allem für die Stärkung des Vertrauens. Auch dort setzt er zunächst wieder beim Einzelnen an, indem er folgendes anspricht: „Und der Punkt beginnt da natürlich bei sich selbst – traue ich mir selbst?“ (Experteninterview, Absatz 44) Bevor man nicht sich selbst vertraut, zu seinen Inkompetenzen stehen kann und den Mut hat die Karten auf den Tisch zu legen, kann ein gemeinsames Vertrauen laut dem Experten nur ungenügend aufgebaut werden (vgl. Experteninterview, Absatz 44).

Um das Vertrauen zu stärken soll zuerst das Selbstvertrauen des einzelnen aufgebaut werden, um in weitere Folge das Vertrauen gegenüber dem anderen entwickeln zu können (vgl. ebd.). Neben der Stärkung des Vertrauens, welches auch in der Literatur als essentiell erwähnt ist (vgl. LeMar 2001, S. 69 f.), wird auch eine wertschätzende Haltung dem anderen gegenüber als wesentliches Element der Beziehungsstärkung erwähnt. Auch so kann ein gewinnbringendes Miteinander auf ein solides Fundament gebaut werden. (Vgl. Experteninterview, Absatz 48) Auch die Theorie unterstreicht die Wichtigkeit des wertschätzenden Umgangs zwischen Nachfolger und Übergeber (vgl. Berning, Novak 2014, S. 35).

Von der Literatur werden noch weitere wichtige Aspekte angeführt, welche die Beziehung zwischen den Hauptakteuren positiv beeinflussen sollen. So sollte ein gewinnbringendes Beziehungsmanagement erarbeitet werden, welches auf den Grundpfeilern Bindung und Interaktion aufbaut. (Vgl. Nagl 2019, S. 45 f.) Grundsätzlich wird die Beziehungsstärkung in der Theorie nicht ausschließlich auf die beiden Hauptakteure begrenzt. Es wird empfohlen, auch den Familienbund näher zusammenzubringen, um die subjektive Zufriedenheit der Hauptakteure zu stärken (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 163). Diese Empfehlungen können als Grundvoraussetzung gesehen werden, um den verschiedensten

zwischenmenschlichen Herausforderungen zwischen Junior und Senior entgegenzuwirken.

11.3.5 Rollen definieren

Um Herausforderungen wie Rollendiffusion, fehlende Verantwortungsübernahme des Juniors sowie das Loslassen des Seniors zu erleichtern, wird eine genaue Definition von Rollen empfohlen. Dadurch erhalten die Hauptakteure Klarheit über ihre Zuständigkeiten und können leichter verschiedene Rollen im Familien- und Unternehmenskontext abgrenzen. Der Experte empfiehlt zunächst eine generelle Abstimmung der Rollen im Unternehmen auf die individuellen Kompetenzen der einzelnen Akteure. Vor allem im Übergabeprozess sollte festgelegt werden, wofür Junior- und Seniorunternehmer wirklich qualifiziert sind. Sollten dabei Lücken entdeckt werden, können diese durch das Hinzuziehen von Experten, Mitarbeitern oder Begleitern gedeckt werden. (Vgl. Experteninterview, Absatz 42)

Auch dafür benötigt es das vorausgehende Bewusstsein für die persönlichen Kompetenzen und Inkompetenzen. Nur wenn man sich dieser bewusst ist, können darauf aufbauend die Rollen während der Übergabe so verteilt werden, dass Herausforderungen dadurch minimiert werden können. (Vgl. ebd.) Wenn diese Rollen gemeinsam klar definiert und kommuniziert wurden, hat dies zur Folge, dass es dem Juniorunternehmer einfacher fällt, Verantwortung zu übernehmen, da diese genau vordefiniert wurde. Auch der Übergeber schafft es nun besser, sich weniger in die Geschäfte einzumischen, da nun jeder seinen Aufgabenbereich innehält. Und ihm fällt es im Endeffekt auch leichter, sich endgültig aus dem Unternehmen zurückzuziehen, da er bereits Zeit hatte, andere, private Rollen einzunehmen. In Bezug auf die Vorgehensweise ist auch hier ein Schritt-für-Schritt-Verfahren zu empfehlen. Vor allem Testphasen können als Kontrollinstanz dienen, ob die Definition der Rollen in der Praxis auch Berechtigung hat. (Vgl. Experteninterview, Absatz 48 f.)

Nicht nur im Unternehmenskontext müssen die Rollen der Hauptakteure geklärt werden. Auch im Kontext Unternehmen und Familie ist eine Definition der Rollen essentiell. So kann der Seniorunternehmer privat die Rolle des liebevollen (Groß-)Vaters übernehmen aber im Unternehmen trotzdem gewisse Vorhaben in seinen

Verantwortungsbereichen mit Nachdruck umsetzten. Um diese Rollenwechsel umsetzen zu können, sollten auch diese spezifischen Rollen offen kommuniziert und abgeklärt werden. (Vgl. Experteninterview, Absatz 56)

Die Ausführungen des Experten decken sich zu einem Großteil mit denen der Literatur. Auch dort wird empfohlen, den Übergeber langsam und Schritt für Schritt durch klare Rollendefinitionen während der Übergabe den Seniorunternehmer an sein neues Leben zu gewöhnen. Auch die Wichtigkeit, dass der Nachfolger seine Rolle im Unternehmen findet, wird in der Literatur erwähnt. (vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 168 f.)

11.3.6 Klare Kommunikation

Eine klare Kommunikation scheint nicht nur in Bezug auf spezifische Herausforderungen, die während der Nachfolge auftreten, hilfreich zu sein. Sie steht eher für eine Grundvoraussetzung, welche den kompletten Prozess erleichtert und so das Konfliktpotential zwischen Junior- und Senior so gering wie möglich hält. Der Experte unterstreicht die Wichtigkeit, die eine solche Offenheit hat, um auch die Beziehung der Hauptakteure zu stärken. Somit kann das direkte Ansprechen etwa von fehlendem Vertrauen die Transparenz fördern. Dadurch kann weiters eine Grundlage entstehen, auf der sich Konflikte austragen lassen. Dieses direkte Austragen wird vom Experten als essentiell erachtet, da auf diese Art an den Problemen gearbeitet werden kann. (Vgl. Experteninterviews, Absatz 52)

Ein wesentlicher Teil einer klaren Kommunikation ist für den Experten die Verhandlung von Spielregeln und Vereinbarungen. Sind diese mittels klarer Kommunikation ausgehandelt, gibt es eine Grundregel: „Spielregeln sind einzuhalten und Veränderungen sind abzuklären“ (Experteninterview, Absatz 50). So lassen sich viele Herausforderungen bereits im Vorhinein überwinden, da hinter den relevanten Aspekten der Übergabe gewisse Spielregeln stehen, die zu Beginn gemeinsam formuliert worden sind. Weiters wird vom Experten auch ein aktiver Austausch empfohlen. So können geplante Meetings, oder gemeinsame, informale Essen, als informelle Abstimmung dienen, in der eine angenehme Kommunikation gelebt wird. (Vgl. Experteninterview, Absatz 52)

Diese aktive Gestaltung der Kommunikation wird auch in der Theorie erwähnt (vgl. Kempert 2008, S, 177 f.). Durch die Selbstverständlichkeit dieser Kommunikation, welche sich nach einiger Zeit etabliert, kann auch dadurch der offene und transparente Umgang miteinander gefördert werden (vgl. Bernig, Novak 2014, S. 35). Auch die Formulierung gemeinsamer Spielregeln findet in der Literatur Anklang. (vgl. Huber, Sterr-Kölln, S. 170) Ergänzend werden zu dieser Thematik in der Theorie noch zwei weitere Punkte angeführt. Zunächst wird empfohlen, im Sinne eines „Resistance Managements" den Unternehmer dort abzuholen, wo sein Widerstand liegt (vgl. LeMar 2001, S. 69 f.). Dieser Punkt könnte wiederum mit der Etablierung der Selbstführung, welche der Experte empfiehlt, in Verbindung gebracht werden. Des Weiteren sollte auch den Tatsachen ins Auge gesehen werden. Dieser Punkt wird als Konsequenz einer offenen Kommunikation interpretiert, wodurch es den Hauptakteuren leichter fällt, bei gewissen Dingen genauer hinzusehen. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, s. 78 f.)

11.3.7 Change-Management – Umgang mit Veränderung

Das Wort Change-Management wird in der Literatur sehr inflationär verwendet. Es geht dabei meist um den Umgang mit Veränderung, welcher zu einem großen Teil darauf abzielt, Innovationen im Unternehmen zu etablieren. In Bezug auf die Übergabethematik empfiehlt der Experte kein klassisches, ausschließlich innovatives, Change-Management. Er plädiert für das Etablieren eines gewinnbringenden Umgangs mit Veränderungen innerhalb des Unternehmens. Es geht dabei neben dem Durchbrechen von alten Mustern sowie dem Fortschreiten in neue, unbekannte Gefilde, auch um die Erhaltung von Strukturen, die sich bewährt haben. (Vgl. Experteninterview, Absatz 28)

Um Innovationen im Unternehmen trotz der ablehnenden Haltung des Seniorunternehmers eine Chance zu geben, empfiehlt der Experte zwei Vorgehensweisen. Zunächst ist es wichtig, wie später nochmals explizit thematisiert, ohne Druck die Perspektive des Übergebers einzunehmen. So lassen sich bestimmte negative Meinungen gegenüber Neuerungen im Unternehmen besser verstehen, wodurch der eigene, innovative Standpunkt besser argumentierbar wird. Weiters empfiehlt der Experte auch hier ein Grundbewusstsein über persönliche Ego-Strukturen, denn: „(...) unser Ego (...)

kann leider schleichende Veränderungen nicht wahrnehmen und deswegen ist das nichts Außergewöhnliches, das ist menschlich. Das Ganze ist menschlich.“ (Experteninterview, Absatz 30) Durch das Erkennen der dahinterliegenden Strukturen sowie die Perspektivenerweiterung lassen sich Innovationen einfacher gemeinsam erarbeiten und umsetzen. (Vgl. ebd.)

Eine anstehende Übergabe bietet zwar die Möglichkeit, im Zuge dessen gewisse innovative Schritte anzugehen. Laut dem Experten ist es aber essentiell, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass nicht jeder Innovationsschritt per se gut und gewinnbringend ist. Aus diesem Grund geht es darum, nicht nur Veränderungen zu etablieren, sondern auch zu erheben, was in der Vergangenheit gut funktioniert hat und beibehalten werden kann. Er versteht also Change-Management auch unter dem Gesichtspunkt, abzuwägen, was wirklich nötig ist und was auch ohne explizite Veränderungsschritte im Unternehmen bereits gut funktioniert. (Vgl. Experteninterview, Absatz 32 ff.)

Auch die Literatur empfiehlt, von einer ausschließlichen Umsetzung von Innovationen sowie der radikalen Änderung von Grundstrukturen abzusehen (vgl. Kempert 2008, S. 177 f.). Trotzdem wird empfohlen, weiterhin offen für Chancen zu sein und somit vermeintlich Mehrwert bringenden Neuerungen im Unternehmen eine Chance zu geben (vgl. LeMar 2001, S 69 f.). Diese können im nächsten Schritt kooperativ umgesetzt werden.

11.3.8 Führungsstil optimieren

Auch in Bezug auf Führungsstile pflegen die Hauptakteure meist unterschiedliche Auffassungen. Dies kann sich, wie in den vorhergehenden Ausführungen gezeigt, in Generationenkonflikten oder Herausforderungen in Bezug auf divergierendes Führungsverständnis äußern. Selbstverständlich etablieren sich in verschiedenen Generationen meist unterschiedliche Auffassungen von optimalem Führungsverhalten. Wichtig ist laut dem Experten jedoch im ersten Schritt, Führung im Unternehmen zu etablieren. Viele Unternehmen, haben zwar offiziell strukturell festgelegte Führungskräfte, das tatsächliche Führungsverhalten beschränkt sich jedoch oft. (Vgl. Experteninterview, Absatz 62 ff.)

Nachdem diese Führung generell im Unternehmen installiert wird, kann diese im nächsten Schritt optimiert werden. Hier sind Interventionen, welche auf die Sachebene abzielen, laut Experten durchaus zielführend. Das bedeutet, dass auch klassische Führungstrainings gewinnbringend für den Prozess sein können. Er empfiehlt dies jedoch wiederum aufbauend auf die Grundschritte der Etablierung von Selbstführung, der Erweiterung von Perspektiven sowie der klaren Kommunikation. So können im zweiten Schritt die Führungsstile der Hauptakteure offen besprochen sowie an gewissen Stellen optimiert werden. (Vgl. Experteninterview, Absatz 34 ff.)

Auch in der Theorie werden Führungstrainings empfohlen. Diese sollen jedoch auch den Aspekt der sozialen und persönlichen Kompetenz beinhalten. Vor allem auf die Kompetenzentwicklung des Juniors im Sinne einer Führungskraft wird in der Theorie ausdrücklich hingewiesen. Dies lässt vor allem im Anfangsstadium erkennen, ob der Nachfolger für seine zukünftige Position geeignet ist. Auch ein zeitangepasster Führungsstil wird empfohlen, deshalb ist es auch wichtig, dass beide Unternehmer trotz des zukünftigen Ausscheidens des Seniorunternehmers solche Trainings besuchen. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 163 ff.) Durch diese Optimierung beider Führungsstile können im nächsten Schritt durch Kooperation und Partizipation gemeinsam integrierte Führungsverständnisse umgesetzt werden (vgl. Baumgartner 2009, S. 44)

11.3.9 Perspektiven erweitern

Wie bereits in den oben angeführten Punkten öfters erwähnt, ist eine weitere Grundlage von Handlungen des Unternehmensberaters, die Perspektiven der Hauptakteure zu erweitern. Durch persönliche Bewusstseinsprozesse, die auch hier wieder zugrunde liegen, kann das Individuum sich im nächsten Schritt auch besser in das Gegenüber hineinfühlen. Die Erkenntnis, dass jeder individuell von der Umwelt geprägt wird, lässt diese Empathie auch leichter umsetzen. So lassen sich unterschiedliche Sichtweisen besser nachvollziehen, wodurch gegenseitiges Verständnis entstehen kann. (Vgl. Experteninterview Absatz 38)

Eine Erweiterung der Perspektiven kann auch vom Unternehmensberater angestoßen werden. Das bedeutet, dass wenn auch beide Hauptakteure nicht an

gewisse Optionen denken, der externe Begleiter solche vorschlagen kann. Der Experte führt hierzu das Beispiel eines Unternehmens an, indem er empfahl, das reine Männerteam, um eine Frau zu erweitern. Auch dies war Anstoß dazu, die Perspektiven der Führungskräfte zu erweitern, was auch in einem Übergabeprozess gewinnbringend wirken kann. (Vgl. ebd.)

Auch die Theorie empfiehlt die Abstimmung der einzelnen Perspektiven im Sinne eines Hineinfühlen in das Gegenüber sowie dem Eingehen auf die persönliche Wahrnehmung des anderen. Es wird dabei ergänzend erwähnt, dass diese Einstellungen des Gegenübers stets mit Respekt behandelt werden sollen. (Vgl. Huber-Sterr-Kölln 2006, S. 170 ff.)

11.3.10 Wertearbeit

Eine weitere Vorgehensweise, die der Unternehmensberater begleiten kann, ist die Etablierung von Werten innerhalb des Unternehmens. Auch dadurch können etwaige Herausforderungen wie unterschiedliche Wertevorstellungen, Ziele oder Visionen bereits im Keim erstickt werden, um so eine erfolgreiche Übergabe zu fördern. Der Experte empfiehlt dabei, die Grundwerte des Unternehmens auch bei einer Übergabe beizubehalten. Diese sollten weitergegeben und nicht durch übertriebene Innovationsvorhaben ausgetauscht werden. Der Experte plädiert für die Übernahme von sich bewährten Werten, welche zwar durch neue ergänzt und leicht abgeändert werden können, jedoch im Kern erhalten bleiben sollten. (Vgl. Experteninterview, Absatz 48)

Des Weiteren definiert er auch die Kommunikation und das Leben der Werte als essentiell. Auch dazu erwähnt er wieder die Einstellung der einzelnen Personen, welche im Unternehmen tätig sind: „Obwohl sie es auf Hochglanzpapier überall abgedruckt haben. Aber das ist genau das, was ich anspreche. Das ist nur in den Köpfen, aber nicht in der tiefen Einstellung der Leute drinnen.“ (Experteninterview, Absatz 48) Deshalb sollten zunächst Werte geklärt werden, um so eine Vision sowie Zielformulierung für das Unternehmen zu entwickeln und anschließend kommunizieren zu können. Wichtig dabei ist, diesen Prozess nicht auf einer Ebene der Wissensvermittlung aufzubauen, sondern über das Bewusstsein sowie die Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter diesen zu durchlaufen. So erlangt auch die

Übergabe eine klare Zielformulierung, wodurch verschiedenste Herausforderungen bereits im Vorhinein eingedämmt werden können.

Diese Gestaltung der Unternehmenskultur sowie des Leitbildes wird auch in der Literatur erwähnt. Vor allem, da die Identifikation mit dem Unternehmen in Familienunternehmen ein höheres Maß der Notwendigkeit besitzt, ist eine solche Wertklärung und Etablierung einer Unternehmenskultur unabdinglich. (Vgl. Huber, Sterr-Kölln 2006, S. 168 f.) Die Theorie unterstreicht auch, dass nicht nur moderne Werte im Unternehmen Anklang finden sollen, sondern auch sich bewährte Grundwerte behalten werden sollten. (vgl. Kempert 2008, S. 177 f.)

11.4 Vorgehen des externen Beraters

Folgend werden die Ergebnisse, welche aus dem Experteninterview und dem Vergleich mit der Theorie generiert wurden, in eine allgemeine Handlungsempfehlung umformuliert. Folglich werden die wichtigsten Punkte für die Begleitung eines Unternehmens, welches sich im Übergabeprozess befindet, als Skizze dargestellt. Dies bedeutet konkret, dass zentrale Elemente, welche für einen gewinnbringenden Prozess umgesetzt werden sollen, angeführt werden. Die genaue Umsetzung und konkreten Tools, welche dafür eingesetzt werden können, stehen dabei nicht im Mittelpunkt dieser Arbeit. Auch die Begründung der einzelnen Hauptpunkte wird in dieser zusammenfassenden Darstellung nicht mehr angeführt. Diese ist der Ergebnisdarstellung zu entnehmen. Strukturiert wird diese Skizze anhand der Kategorien, welche zur Auswertung der Interviews hinzugezogen wurden. Diese werden dem Inhalt sowie den Ergebnissen gerecht folgend nochmals angepasst, die relevantesten Punkte nochmals zusammengefasst sowie die Reihenfolge optimiert. So lassen sich die wesentlichen Informationen komprimieren und eine allgemeine Strategie vorstellen. Zuletzt sei nochmals erwähnt, dass diese Darstellung einen skizzieren Vorschlag darstellt. Dieser Prozess kann sowohl bei Beginn der Übergabe sowie schon zuvor gestartet werden.

11.4.1 Selbstführung durch Bewusstseinsprozesse und Einstellungsänderungen etablieren

Zu Beginn soll als Grundlage aller weiteren empfohlenen Vorgehensweisen bei den Hauptakteuren Selbstführung etabliert werden. Es werden dabei im ersten Schritt

Bewusstseinsprozesse angeregt, sodass sowohl der Übergeber als auch der Nachfolger eigene Muster, Prägungen und Mechanismen ihrer psychischen Strukturen erkennen können. Anschließend lassen sich so auch Kompetenzen oder Inkompetenzen, Motive sowie tieferliegende persönliche Einstellungen von den Hauptakteuren selbst erkannt werden. Sobald diese Information im Bewusstsein des Individuums angekommen ist, kann diese verstanden und im nächsten Schritt verändert werden. So werden dem Einzelnen tiefgehende Identitätsaspekte bewusst, wodurch eigene verdeckte Strukturen verstanden und angepasst werden können. Durch diesen Prozess erlangt das Individuum neben dem Bewusstsein auch die Kompetenz mit persönlichen Grundmustern und Einstellungen umzugehen, sowie die das Wissen, auf welche Weise gewohnte psychische Strukturen umgangen werden können. Diese etablierte Selbstführung bildet den Grundstein für alle weiteren zentralen Elemente der Vorgehensweise, da aufbauend auf das Erkennen der individuellen Persönlichkeit ein kooperatives Miteinander sowie die offene Kommunikation von persönlichen Einstellungen gestaltet werden kann.

11.4.2 Beziehungen stärken

Als Grundlage der Beziehungsförderung ist die Stärkung des Vertrauens essentiell. Dabei ist zunächst das Selbstvertrauen des einzelnen zu fördern, um anschließend dieses auch in die zwischenmenschliche Beziehung integrieren zu können. Wichtig dabei ist, den Hauptakteuren dabei zu helfen, zu eigenen Inkompetenzen zu stehen und diese auch offen kommunizieren zu können. Dadurch kann im Weiteren eine wertschätzende Haltung aufgebaut werden. Dieses gewinnbringende Beziehungsmanagement, welches auf Bindung und Interaktion aufbaut, bringt nicht nur Senior- und Juniorunternehmer näher zusammen, sondern kann auch den Familienbund verbessern.

11.4.3 Erwartungen klären und Richtung vorgeben

Erwartungen sollten zu Beginn individuell beim Einzelnen geklärt werden. Die Hauptakteure sollten sich bewusstwerden, welche Anforderungen sie selbst an die Übergabe und deren Ergebnis haben. Darauf aufbauend können diese Erwartungen formuliert und an das Gegenüber kommuniziert werden. So können ein gemeinsamer Weg sowie eine Zielformulierung erarbeitet werden, um einen gemeinsamen Sinn des Schaffens zu bieten.

11.4.4 Empathie fördern und Perspektiven erweitern

Ein weiterer wichtiger Aspekt für ein produktives Miteinander von Senior- und Juniorunternehmer ist die Förderung vom Verstehen des Gegenübers. Dies bedeutet, dass die Hauptakteure lernen, sich in den anderen hineinzufühlen, sowie auch verstehen, dass jeder individuell von der Umwelt geprägt wurde. Durch dieses Grundverständnis lassen sich verschiedene Verhaltensweisen besser verstehen, wodurch im weiteren Schritt offen und respektvoll damit umgegangen werden kann. So kann trotz verschiedener Auffassungen gemeinsam der Weg der Übergabe bestritten werden. Weiters kann der Berater auch gemeinsame Perspektiven, der Haupakteure durch Veränderungsvorschläge erweitern.

11.4.5 Offenen und klaren Austausch etablieren

Auch die Förderung von klarer Kommunikation wird als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Übergabe genannt. So sollte ein offener, aktiver Austausch gefördert werden, wodurch auch die Beziehung Stärkung erfährt. Durch diese Förderung von Transparenz können auch Konflikte respektvoll ausgetragen werden. Diese Art der Konfliktbewältigung sollte auch vom Unternehmensberater etabliert werden. Dafür ist es nötig, mit den Hauptakturen Spielregeln und Vereinbarungen zu treffen. Diese werden gemeinsam formuliert und Konsequenzen für abweichendes Verhalten definiert. Generell wird empfohlen, informelle, klare Abstimmungen in den Alltag zu integrieren sowie mittels klarer Kommunikation Tatsachen zu akzeptieren, um etwaige Probleme schon in frühen Stadien entgegenwirken zu können.

11.4.6 Werte definieren und ins Unternehmen integrieren

Persönliche Werte sollten den Individuen bereits durch die erwähnten Prozesse der Bewusstwerdung klar sein. Um diese individuellen Werte jedoch auf das Unternehmen zu übertragen, geht es darum, diese mit dem Gegenüber abzustimmen. So kann eine Vision für das Unternehmen definiert werden, welche die Grundwerte des Unternehmens verkörpert. Diese müssen dann in das Unternehmen integriert und etabliert werden. Scheinbar aus der Mode gekommene Grundwerte aus alten Generationen sollten dabei nicht per se als irrelevant eingestuft werden. Es sollten hier keine unverhältnismäßigen Innovationen integriert werden, sondern eher auf die Beibehaltung von sich erfolgreich

etablierten Wertevorstellungen gesetzt werden. Wichtig ist dabei die Kommunikation dieser im Unternehmen. Diese erfolgt langfristig nicht durch klassische Wissensvermittlung, sondern muss tief in die Einstellungen der einzelnen Mitarbeiter integriert werden. So können die Unternehmenskultur und das Leitbild des Unternehmens langfristig authentisch und gewinnbringend optimiert werden.

11.4.7 Rollen definieren

Vor allem bei Übergabeprozessen bedarf es einer klaren Rollenverteilung im Unternehmen. Diese zielt erstens auf die Klarheit gegenüber Zuständigkeiten ab, welche auf die individuellen Kompetenzen des Einzelnen abgestimmt werden. Es sollte dabei auch definiert werden, wie qualifiziert der Einzelne für die jeweilige Rolle ist. Etwaige Diskrepanzen können durch Experten oder einzelne Mitarbeiter ausgeglichen werden. Die Grundlage für diese Definition bietet wiederum das Bewusstsein für persönliche (In)-Kompetenzen. Zweitens ist es wichtig, die einzelnen Rollen in den verschiedenen Systemen Familie und Unternehmen abzugrenzen, sodass diese nicht verschwimmen. Generell sollten klare Rollendefinitionen vorgenommen werden, welche explizit kommuniziert und abgeklärt werden.

11.4.8 Zeitlichen Rahmen und Zukunft des Seniors festlegen

Auch der zeitliche Rahmen der Übergabe sollte definiert werden. Es wird eine schrittweise Übergabe empfohlen, welche durch ein allmähliches Ausscheiden des Seniorunternehmers gekennzeichnet ist. Dies bedeutet, dass mit der Zeit immer weniger Bereiche vom Seniorunternehmer übernommen werden, und der Nachfolger immer mehr in den Vordergrund rückt. Trotzdem ist es wichtig, dass der Seniorunternehmer gewisse Bereiche trotzdem als Hauptverantwortlicher während des Prozesses übernehmen darf. Es sollte auch ein symbolisches Abschiednehmen vom Unternehmen für den Übergeber arrangiert werden, sodass emotionale Bindungen einfacher aufgelöst werden können. Trotz des Ausscheidens des Juniorunternehmers können regelmäßige Beratungssitzungen mit dem Seniorunternehmer als kompetenten Berater gewinnbringend genützt werden. In Bezug auf das private Umfeld des Seniors ist es wichtig, Strategien zur privaten Identitätsfindung zu erarbeiten.

11.4.9 Etablierung und Verbesserung des Führungsverhaltens

Um den Übergabeprozess erfolgreich zu gestalten, sollte zunächst Führung im Unternehmen etabliert werden, insofern diese noch nicht vorhanden ist. Dies bedeutet, dass tatsächlich Führungsverhalten integriert und nicht nur in den Strukturen beispielsweise hierarchisch erfasst wird. Sobald dieses vorhanden ist, kann es durch Führungstrainings optimiert werden. Dabei sollten neben der Führungskompetenz auch soziale und persönliche Kompetenzen gefördert werden. Ziel ist es, mit beiden Hauptakteuren einen zeitangepassten Führungsstil zu entwickeln und im Unternehmen umzusetzen. Dies kann wiederum durch Kooperation und Partizipation gefördert werden.

11.4.10 Umgang mit Veränderungen

Der Berater sollte auch den Umgang mit Veränderungen begleiten. Hier wird kein klassisches, ausschließlich auf Innovation abzielendes Change-Management, sondern eine Symbiose von Alt und Neu empfohlen. Alte, nicht mehr funktionierende Muster sollten durchbrochen werden, um neuen Innovationen Platz zu machen. Altbewährtes wird jedoch beibehalten und sollte nicht radikal verändert werden. Generell bietet die Übergabe einen idealen Zeitpunkt, um innovative Schritte umzusetzen, es sollte jedoch gemeinsam und partizipativ abgewogen werden, welche tatsächlich einen Mehrwert für das Unternehmen haben können. Trotzdem sollten alle Beteiligten stehts offen für neue Chancen sein und diese kooperativ abstimmen und umsetzen.

12 Conclusio

Da die Ergebnisse der Teilbereiche anschließend an die Auswertung der Daten jeweils am Ende des Kapitels bereits prägnant zusammengefasst wurden, wird in der Conclusio nur noch kurz auf die zentralen Punkte der Ergebnisse eingegangen. Weitere Ausführungen können den Ergebnisteilen entnommen werden.

Nachdem trotz erfolgter Planung und vorhandener Strategie jeder zweite Übergabeprozess scheitert (Simon et al. 2005, S. 39) und oftmals zwischenmenschliche Konflikte zwischen den Beteiligten Akteuren ausschlaggebend dafür sind, zielt diese Masterarbeit auf die Erhebung der zentralen zwischenmenschlichen Herausforderungen, die bei Generationenübergaben in Familienunternehmen zwischen Nachfolger und Übergeber auftreten ab, um in weiterer Folge eine Beratungsstrategie zur Unterstützung davon abzuleiten.

Die vorliegende Forschung zeichnet sich, wie erwähnt, durch die spezielle Kombination verschiedener Forschungsmethoden aus. So wird eine Literaturrecherche mit anschließender qualitativer Erhebung sowie zuletzt mit einem Entwicklungsansatz welcher mittels Experteninterview erhoben wird, kombiniert. Dadurch konnten die oben dargestellten Ergebnisse generiert werden. Auch die Auswertung der einzelnen Forschungsschritte wurde individuell gestaltet. So wurden die Herausforderungen, die aus der Theorie generiert werden, mittels Literaturrecherche zusammengefasst. Die qualitative Forschung, welche die Relevanz in der Praxis überprüft, wurde anhand von Interviews mit Senior- und Juniorunternehmern durchgeführt, um im letzten Schritt darauf aufbauend das Experteninterview auszugestalten. Dieses liefert die Informationen für eine adäquate Unterstützung durch einen externen Berater.

Diese sehr komplexe Vorgehensweise lässt selbstverständlich Raum für Interpretationen und Abänderungen. Dennoch wurde versucht die Studie schlüssig und transparent darzustellen, um eventuellen Fehlinterpretationen entgegenzuwirken. Generell ist die Verallgemeinerung der Stichprobe fraglich, sie kann jedoch auf Grund der genauen Darstellung von Emotionen und Gefühlswelten legitimiert werden. Es sei auch erwähnt, dass jeder Übergabeprozess so individuell wie die Beziehung der Hauptakteure ist.

Selbstverständlich ist auch, dass diese Darstellung nicht alle denkbaren Herausforderungen von Übergabeprozessen miteinschließen. In Bezug auf die Strategie sei abschließend erwähnt, dass diese eine allgemeine Vorgehensweise darstellt. Sie ist keine lückenlose Aufzählung von konkreten Vorgehensweisen. Die Reihenfolge ist zwar allgemein sinnvoll, kann jedoch jederzeit an die Situation und Individualität einer Nachfolge angepasst werden.

Ohne den Anspruch einen abschließenden Katalog aller Herausforderungen eines Generationenübergabeprozesses abzubilden wurden folgende wesentliche Herausforderungen aus der Praxis erhoben:

Unzureichendes Loslassen des Seniorunternehmers, welches sich durch fehlende Bereitschaft Tätigkeiten im Unternehmen abzugeben, charakterisiert. Weiters tritt auch die abneigende Haltung des Übergebers gegenüber **Innovationen** in der Praxis auf. Auch divergierende Führungsverständnisse können Konflikte zwischen den Hauptakteuren initiieren, genauso wie **Erwartungen**, die gegenüber dem anderen gehegt werden. Die Schwierigkeit des Aufeinandertreffens **verschiedener Generationen** bildet außerdem auch eine grundlegende Herausforderung im Übergabeprozess. **Fehlendes Vertrauen** sowie damit einhergehend auch die Schwierigkeit des Juniorunternehmers **Verantwortung im Unternehmen** zu übernehmen, treten als Herausforderungen während des Prozesses tatsächlich auf. Auch **fehlendes Vertrauen** sowie unzulängliche oder **fehlerhafte Kommunikation** können in der Praxis die Übergabe erschweren. Herausfordernd kann weiters auch die fehlende Übereinstimmung von **Wertevorstellungen** der Hauptakteure oder die unzulängliche Abgrenzung von **Verantwortungsbereichen** von Übergeber und Nachfolger wirken. **Soziale Rollen** können verschwimmen oder unklar definiert sein, wodurch Konflikte ausgelöst werden. Zuletzt kann auch ein **unzureichender Wissenstransfer** den Übergabeprozess erschweren.

Nach der anschließenden Erhebung potentieller Interventionen und Handlungsempfehlungen zur professionellen Begleitung dieser Herausforderungen konnte folgende Beratungsstrategie zur Unterstützung einer Unternehmens-übergabe abgeleitet werden. Vorab soll an dieser Stelle erwähnt werden, dass eine

situative Anpassung der Reihenfolge der einzelnen Handlungsempfehlungen möglich ist.

Selbstführung, als zentrales zu etablierendes Element, soll durch Bewusstseins-prozesse und Einstellungsänderungen bei den Hauptakteuren initiiert werden, sodass eigene Muster, Prägungen und Mechanismen psychischer Strukturen erkannt und veränderbar werden.

LeadingX10 - Leadership and Change Xperience:
www.leadingx.com/kompetenzen/leadership-persoenlichkeit/seminar-x10/

Die Stärkung der zwischenmenschlichen **Beziehung** der Hauptakteure erfolgt zunächst über die Förderung des Vertrauens des einzelnen in sich selbst und anschließend über die Integration des gestärkten Vertrauens in die partizipative Beziehung.

Durch die Förderung des Bewusstseins eigener Anforderungen an sich selbst sowie Zielvorstellungen der Übergabe sollen die **gegenseitigen Erwartungen** kommuniziert und dabei geklärt werden.

Die **Erweiterung von Perspektiven** ermöglicht das empathische Hineinfühlen in das Gegenüber, welches gegenseitiges Verständnis und somit konfliktfreie Kommunikation fördert

Offene und klare Kommunikation wird zur Stärkung von Beziehungen hinzugezogen. Diese Transparenz fördert den offenen Austausch wodurch sich etwaige Konflikte konstruktiv bearbeiten lassen.

Die **Definition von Werten** des Unternehmens ermöglicht die Erarbeitung einer gemeinsamen Vision sowie der Unternehmenskultur. Solche Abklärungen sind Grundvoraussetzungen für gemeinsame Zieldefinitionen, welche der Richtungsvorgabe dienen.

Leading Purpose - Werte und Sinn entdecken, BeRUFung, Talente und Marke leben
www.leadingx.com/kompetenzen/leadership-persoenlichkeit/leading-purpose/

Um Klarheit über Zuständigkeiten zu generieren sowie Rollen in verschiedenen Systemen abgrenzen zu können, ist eine explizite **Rollendefinition** essentiell. Auch diese soll explizit kommuniziert werden.

Auch der **zeitliche Rahmen der Übergabe** soll zu Beginn festgelegt werden. Wichtig ist dies auch für die zukünftige Lebensplanung des Seniorunternehmers.

Die Übernahme von Teilbereichen durch den Übergeber ist während des Übergabeprozesses förderlich.

Führung ist im Unternehmen zu etablieren, um in weiterer Folge dieses Führungsverhalten optimieren zu können. Beide Haupakteure sollen einen zeitangepassten Führungsstil entwickeln.

Lead & Coach - Menschen inspirieren-führen- coachen
www.leadingx.com/kompetenzen/leadership-persoenlichkeit/lead-coach-lp/

Im Sinne eines erfolgreichen **Veränderungsmanagements**, wird nicht nur die Umsetzung von Innovationen empfohlen, sondern auch eine Beibehaltung sich bewährter Strukturen.

Zusammenfassend können die erhobenen Herausforderungen, als in der Praxis am relevantesten in der Praxis bewertet werden. Die anschließende skizzierte Vorgehensweise hilft externen Beratern, den Übergabeprozess, welcher von solchen Problemen geprägt ist, adäquat zu begleiten.

13 Literaturverzeichnis

Backes-Gellner, Uschi; Wallau, Frank; Kayser, Gunter (2001): Das industrielle Familienunternehmen. Kontinuität im Wandel. Berlin: Industrie-Förderung Ges.

Barthelmess, Manuel (2014): Systemische Beratung. Eine Einführung für psychosoziale Berufe. 4. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Baumgartner, Bernhard (2009): Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung. Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.

Bayertz, Kurt (1998): Solidarität. Begriff und Problem. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bengtson, Vent L.; Schrader, S. S. (1982): Parent-child relations. In: Mangen, David J; Peterson, Warren (Hrsg.): Research instruments in social gerontology. Vol. 2. S. 115-228.

Bergamin, Stephan (1995): Der Fremdverkauf einer Familienunternehmung im Nachfolgeprozeß: Motive, Vorgehenskonzept, externe Unterstützung. Bern: Haupt-Verlag.

Berning, Detlev; Novak, Andreas (2014): Unternehmensnachfolge. Beziehungen, Strukturen und Prozesse gestalten. 1. Auflage. Hamburg: Windmühle Verlag GmbH.

Bertalanffy, Ludwig von (1972): Vorläufer und Begründer der Systemtheorie. In: Bertalanffy, Ludwig von (Hrsg.): Systemtheorie. Berlin: Colloquium Verlag.

Böllhoff, Christian; Krüger, Wolfgang; Berni, Marcello (2006): Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Bortz, Jürgen; Döring, Nicola (2004): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaften. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag.

Deutsch, Morton; Krauss, Robert M. (1976): Theorien der Sozialpsychologie. Frankfurt am Main: Fachbuchhandlung für Psychologie Verlagsabteilung.

Dierke, Kai W.; Houben, Anke (2006): Unternehmen – Familie – Beratung: Dialoge und Expertise. In: Deissler, Klaus G. (Hrsg.): Familienunternehmen beraten. Positionen und Praxisbeispiele. Bielefeld: transcript Verlag. S. 59-75.

Dyck, Bruno; Mauws, Michael; Starke, Frederick; Mischke, Gary (2000): Passing the baton. The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. FBR XYIII/3. S. 174-195.

Eggen, Bernd (1994): Familie der Gesellschaft: Kontinuität im Wandel. Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis.

Fasselt, Theo (1992): Nachfolge in Familienunternehmen. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel Verlag.

Goetschin, Pierre (1988): Die Regelung der Nachfolge in der Führung von kleinen und mittleren Unternehmen. Internationales Gewerbearchiv, JG 36/2. S. 73-82.

Graf, Manuel (2004): Emotionale Aspekte der Unternehmensübergabe von Familienunternehmen. Hamburg: Diplomica GmbH.

Gronau, Heinz (1965): Die soziologische Rollenanalyse als betriebsorganisatorisches und berufspädagogisches Instrument. Stuttgart: Enke.

Groth, Thorsten; Vater, Gudrun (2007): Die Familie im Familienunternehmen. Ressource oder Risiko. In: Frasl, Erwin (Hrsg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde Verlag. S. 47-59.

Grünendahl, Martin; Martin, Mike (2005): Intergenerative Solidarität und praktische Implikationen. In: Otto, Ulrich; Bauer, Petra (Hrsg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band 1: Soziale Netzwerke in Lebenslauf- und Lebenslagenperspektive. Tübingen: dgvt-Verlag.

Grundmann, Matthias (2006): Sozialisation. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft

Habig, Helmut; Berninghaus, Jochen (2010): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. 3. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Halter, Frank; Benz, Lisa (2016): Die Kunst des Loslassens. In: May, Peter; Bartels, Peter (Hrsg.): Nachfolge im Familienunternehmen. Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter. Köln: Bundesanzeiger Verlag. S. 73-87.

Halter, Frank; Ralf, Schröder (2011): Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis. Das St. Galler Nachfolge Modell. 2. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.

Handelsblatt (1997): Special. Nr. 6. S. 22.

Häfele, Walter (1990): Systemische Organisationsentwicklung. Eine evolutionäre Strategie für kleine und mittlere Organisationen. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Hecheltjen, Gerd (1999): Reflexion einer Nachfolge. In: Kappler, Ekkehard; Laske, Stephan (Hrsg.): Unternehmernachfolge im Familienbetrieb. Freiburg im Breisgau: Rombach. S. 37-53.

Hennerkes, Brun-Hagen (1998): Familienunternehmen Sichern und Optimieren. Frankfurt: Campus Verlag.

Hinterhuber, Hans; Rechenauer, Ottmar; Stumpf, Monika (1994): Die mittelständische Familienunternehmung. Die Integration der beiden Subsysteme Familie und Unternehmen in den 90er Jahren. Frankfurt am Main: Peter Lan GmbH.

Huber, Hans-Georg; Sterr-Kölln, Heribert (2006): Nachfolge in Familienunternehmen. Den Generationswechsel erfolgreich gestalten. Ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Imber-Black Evan (1994): Familien und größere Systeme. Im Gestrüpp der Institutionen. Dritte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Kaiser, Robert (2014): Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kempert, Wolf (2008): Praxishandbuch für die Nachfolge im Familienunternehmen. Leitfaden für Unternehmer und Nachfolger. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

Kersting, Hubert; Bitzer, Sven; Dupierry, Raphael (2014): Nachfolgemanagement in Familienunternehmen. Bewertung – Due Diligence – Finanzierung. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Klein, Sabine B., Jaskiewicz, Peter; May Peter; Schlippe, Arist von (2010): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. Lohmar, Köln: Josef EUL Verlag GmbH

Klughardt, Bernd (1994): Psychologie der Nachfolgeplanung im Familienunternehmen – theoretische und praktische Aspekte. In: Hinterhuber, Hans H.; Rechenauer, Ottmar; Stumpf, Monika (Hrsg.): Die mittelständische Familienunternehmung. Band 2. S.101-123.

Kohli, Martin; Künemund Harald; Motel-Klingebiel; Andreas, Szydlik (2005): Generationenbeziehungen. In: Kohli, Martin; Künemund, Harald (Hrsg.): Die zweite Lebenshälfte. Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey. 2. erweiterte Auflage. S. 176-211.

Kohli, Martin; Szydlik, Marc (2000): Generationen in Familie und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Krause, Detlef (2001): Luhmann-Lexikon. 3. Neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft.

Krüger, Wolfgang (2006): Generationswechsel in Familienunternehmen – zwischen familiärer Gerechtigkeit und nachhaltiger Unternehmensentwicklung. In: Böllhoff, Christian; Krüger, Wolfgang; Berni, Marcello (Hrsg.): Spitzenleistungen in Familienunternehmen. Ein Managementhandbuch. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Krüger, Wilfried (1972): Grundlagen, Probleme und Instrumente der Konflikthandhabung in der Unternehmung. Berlin: Duncker & Humblot.

LeMar, Bernd (2001): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. 1. Auflage. Berlin, Heidelberg, New York: Springer-Verlag

Lerchster, Ruth E. (2011): Von Lebenswerken und blutenden Herzen. Die Übergabe in Familienunternehmen der Tourismusbranche. Ein Interventions-Forschungsprojekt. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Lipfert, Gotthard (2013): Emotionale Herausforderungen bei Betriebsübergaben in Familienunternehmen. Linz: TRAUNER Verlag

Löwe, Claus (1979): Die Familienunternehmung. Zukunftssicherung durch Führung. Bern, Stuttgart: Haupt.

Luhmann, Niklas (2001): Was ist Kommunikation. In: Gente, Peter; Paris, Heidi; Weinmann, Martin (Hrsg.): Short Cuts. Berlin: Merve-Verlag.

Lüscher, Kurt (2000): Die Ambivalenz von Generationenbeziehungen – eine allgemeine heuristische Hypothese. In: Kohl, Martin; Szydlik, Marc (Hrsg.): Generationen in Familie und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich. S. 138-161.

Lüscher, Kurt (1997): Postmoderne Herausforderungen an die Generationenbeziehungen. In: Krappmann, Lothar; Anette, Lepenies (Hrsg.): Alt und Jung: Spannung und Solidarität zwischen den Generationen. Frankfurt, New York: Campus Verlag. S. 32-48.

Lüscher, Kurt (1993): Generationenbeziehungen – Neue Zugänge zu einem alten Thema. In: Lüscher, Kurt; Schultheis, Franz (Hrsg.): Generationenbeziehungen in postmodernen Gesellschaften. Konstanz: Universitätsverlag Konstanz GmbH.

Malone, Stewart C. (1989): Selected Correlates of Business Continuity Planning in the Family Business. FBR Jg.II/4. S. 341-353.

Mätzener, Manuela; Schwarz, Guido (2008): Erfolgreiche Betriebsübergabe in Familienunternehmen. Emotionen. Konflikte. Perspektiven. Wien: Linde Verlag.

Mayring, Philipp (2016): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 6. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005): Das Experteninterview. Konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. In: Pickel, Susanne; Pickel, Gert; Lauth, Hans-Joachim; Jahn, Detlef (Hrsg): Methoden der vergleichenden Politik- und Sozialwirtschaft. Neue Entwicklungen und Anwendungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 465-489.

Miebach, Bernhard (2014): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Müller, Volkwin (2008): Nachfolgertypen und Rollenkonflikte im Nachfolge-prozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. Band 38. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Murray, Barbara (2003): The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective, FBR Jg. XVI/1. S. 17-33.

Nagl, Anna (2019): Wie regle ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Neuberger, Oswald (1976): Führungsverhalten und Führungserfolg, Berlin: Duncker & Humblot.

North, Douglas C. (1992): Institutionen, institutioneller Wandel und Wirtschaftsleistung. Tübingen: Mohr.

Pfannenschwarz, Armin (2006): Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen. Band 1: Ambivalenzen und Lösungsstrategien beim familieninternen Generationenwechsel. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Riess, Nicole (2007): Familienmythen, Familiengeheimnisse, Familiengesetze. Eltern in ihren Lebenszusammenhängen und ihrer Geschichte verstehen. Ein Beispiel. Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Roberts, Robert E. L.; Bengtson, Vern L. (1990): Is intergenerational solidarity an undimensional construct? A second test of a formal model. Journal of Gerontology, 45. S. 12-30.

Rosenbaum, Heidi (1982): Formen der Familie. Untersuchungen zum Zusammenhang von Familienverhältnissen, Sozialstruktur und sozialem Wandel in der deutschen Gesellschaft des 19. Jahrhunderts. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Schlippe von, Arist (1984): Familientherapie im Überblick. Basiskonzepte, Formen, Anwendungsmöglichkeiten. Paderborn: Junfermann.

Schmidt, Angelika (2001): Familie und Organisation: Systeme als Widerpart? Eine funktionale Analyse. Frankfurt am Main: Peter Lang GmbH.

Schnitzhofer, Walter (2016): Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben. In: Hasch, Alexander; Trenkwalder, Verena (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. Wien: Linde Verlag. S. 1-17.

Schwarz, Gerhard (1985): Die heilige Ordnung der Männer. Patriarchalische Hierarchie und Gruppendynamik. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH. Sharma, Pramodita; Chrisman, James J.; Chua, Jess H. (2003): Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. FBR JgXVI/3. S. 1-15.

Simon, Fritz B.; Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten (2017): Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Erfolgsgeheimnisse von Oetker, Merck, Haniel u.a. Dritte Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Simon, Fritz B. (2006): Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer Verlag

Simon, Fritz B. (2003): Gerechtigkeit, Richtigkeit und Rechtmäßigkeit. Entscheidungsfindung in Familienunternehmen. In: Lange, Knut W.; Schiereck, Dirk (Hrsg.): Nachfolgefragen bei Familienunternehmen. Unternehmenskauf und Private Equity als Alternative zur Börse. Heidelberg: Finanz Colloquium. S. 35-48.

Simon, Fritz B. (2002): Die Familie des Familienunternehmens. In: Simon, Fritz B. (Hrsg.): Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.

Simon, Fritz B. (1988): Unterschiede, die Unterschiede machen. Klinische Epistemologie: Grundlage einer systemischen Psychiatrie und Psychosomatik. Berlin, Heidelberg Springer Verlag.

Sonnenfeld, Jeffrey (1988): The Hero's Farewell. What happens when CEOs Retire. Oxford: Oxford University Press.

Spielmann, Urs (1994): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Ablösung von Firmen- und Nichtgründern. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Steinbach, Anja (2018): Generation. In: (Kopp, Johannes; Steinbach, Anja (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. 12. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Szydlik, Marc (2000): Lebenslange Solidarität? Generationenbeziehungen zwischen erwachsenen Kindern und Eltern. Opladen: Leske und Budrich.

Trefelik, Rainer (1998): Erfolgsfaktoren für den Generationswechsel. Wien: Service Fachverlag.

Viehl, Pia (2004): Familieninterne Unternehmernachfolge. Eine Ex-Post-Analyse aus Nachfolgersicht. Münster: Lit Verlag.

Weismann, Arnold (2016): Unternehmensstrategische Fragestellungen in der Nachfolge. Die richtige Balance zwischen Bewahren und Verändern finden. In: May, Peter; Bartels, Peter (Hrsg.): Nachfolge im Familienunternehmen. Das Handbuch für Unternehmerfamilien und ihre Begleiter. Köln: Bundesanzeiger Verlag. S. 3113-323.

Wimmer, Rudolf; Domayer, Ernst; Oswald, Margit; Vater, Gudrun (2005): Familienunternehmen. Auslaufmodell oder Erfolgstyp. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wimmer, Rudolf; Groth, Torsten; Simon, Fritz B. (2004): Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen. Universität Witten.

Winterhager-Schmid, Luise (2000): „Groß" und „klein". Zur Bedeutung der Erfahrung mit Generationendifferenz im Prozeß des Heranwachsens. In:

Winterhager-Schmidt, Luise (Hrsg.): Erfahrung mit Generationendifferenz. Weinheim: Deutscher Studien Verlag.

Wiswede, Günther (1977): Rollentheorie. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz: Verlag W. Kohlhammer.

Wörffel, Ilona (2010): Stabwechsel im Familienunternehmen. Unternehmen in gelungener Nachfolge übergeben. Marburg: Tectum Verlag.

Zeumer, Sandra (2012): Die Nachfolge in Familienunternehmen. Drei Fallbeispiele aus dem Bergischen Land im 19. Und 20. Jahrhundert. Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Ziniel, Wolfgang; Gavac, Karin; Seidl, Thomas; Bachinger, Karin (2014): Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich. Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: KMU Forschung Austria – Austrian Institute for SME Research.

universität innsbruck

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder inhaltlich den angegebenen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Magister-/Master-/Diplomarbeit/Dissertation eingereicht.

Ort, Datum	Unterschrift