

Nachfolge in Familienunternehmen – Eine qualitative und ressourcenbasierte Betrachtung

Lilly Haase

Chemnitz University of Technology

Abstract

Managing succession poses a significant challenge for family businesses. The resource-based view (RBV) is considered a central theory in this context. *Familiness* refers to the unique set of resources and capabilities derived from the family. However, this concept has rarely been applied to the context of succession. This study develops a model that examines *familiness* defined by four dimensions of human capital, social capital, process-organizational capital, and financial and physical capital in relation to intra-family succession in family-owned businesses. The results show that *familiness* has a multifaceted influence on succession, with family relationships constituting a key component. It becomes clear that *familiness* positively shapes the succession process, particularly through the interplay of all dimensions. However, in addition to *familiness*, the impact of contextual factors should also be taken into account.

Zusammenfassung

Das Bewältigen der Nachfolge stellt für Familienunternehmen eine wesentliche Herausforderung dar. Dabei gilt der Resource-Based View (RBV) als eine zentrale Theorie. *Familiness* bezeichnet die besondere Ausstattung an Ressourcen und Fähigkeiten aufgrund der Familie. Jedoch wird diese bislang selten explizit auf den Nachfolgekontext bezogen. Die vorliegende Arbeit entwirft ein Modell, anhand dessen *Familiness* in Form der vier Dimensionen Humankapital, Sozialkapital, Prozessual-organisationales Kapital sowie Finanzielles und physisches Kapital im Bezug auf die familieninterne Nachfolge in inhabergeführten Familienbetrieben untersucht wird. Die Ergebnisse zeigen, dass *Familiness* einen vielschichtigen Einfluss auf das Gelingen der Nachfolge nimmt, wobei die familiäre Beziehung eine wesentliche Komponente darstellt. Dabei wird deutlich, dass *Familiness* vor allem im Zusammenspiel aller Dimensionen den Nachfolgeprozess positiv prägt. Jedoch sollte für das Gelingen der Nachfolge neben *Familiness* auch die Wirkung von Kontextfaktoren berücksichtigt werden.

Keywords: familiness; resource-based view (RBV); familienunternehmen; nachfolge; familiness-dimensionen

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz der Forschung

Familienunternehmen stellen die weltweit am häufigsten verbreitete Unternehmensform dar und bilden somit eine wesentliche Stütze der Wirtschaft (European Family Businesses, n. d.; Ferrari, 2021, S. 412). Ihre Einzigartigkeit besteht dabei in der systemischen Interaktion von Familie und Unternehmen, welche zwei gegensätzliche Konzepte repräsentieren, die durch den familiären Einfluss miteinander verbunden sind (Davis und Harveston, 1998, S. 31; Wimmer et al.,

2005, S. 6-7). Durch ihre besondere Struktur sind sie jedoch mit spezifischen Anforderungen konfrontiert. Eine grundlegende Herausforderung für das Fortbestehen, und somit eine zentrale Ursache für das Scheitern dieser Unternehmen, stellt das Bewältigen der Nachfolge dar (Cabrera-Suarez, 2005, S. 72). Ein Großteil der Familienunternehmen zerbricht dabei bereits an der ersten Firmenübergabe (Morris et al., 1997, S. 390). Daraus resultiert eine starke Relevanz dieser Problematik, deren Ergründung in der Forschung um Familienunternehmen weit verbreitet ist (Chua et al., 2003, S. 91; De Massis et al., 2008, S. 183). Daher stellt die ressourcenbasierte Analyse der familieninternen Nachfolge in Familienunternehmen das zentrale Thema dieser Arbeit dar. Im Rahmen dessen bildet der Resource-Based View (RBV) eine grundlegende Theorie, um Familienfirmen und ihre besonderen Ressourcen zu erforschen und wird daher in der vorliegenden

I would like to thank my supervisor, Dr. Sandra Fiedler, for her wonderful guidance on my bachelor's thesis. Thank you for your numerous valuable insights, words of encouragement, and for opening up new perspectives. I would also like to express my gratitude for the opportunity to write my thesis at the Chair of Organization and International Management under Prof. Dr. Michael C.J. Mayer at Chemnitz University of Technology. A special thank you goes to my parents, who have always supported me.

Arbeit verwendet (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, S. 557). Im Kontext der Nachfolge ist dieser Ansatz sinnvoll, da es das Bestehen des Betriebes positiv beeinflusst, wenn vorteilgenerierende Ressourcen bekannt sind (Campopiano et al., 2020, S. 286, 300). Insofern bildet der RBV großes Potenzial für das Erforschen von Familienbetrieben (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 45). Dem Vorhandensein einzigartiger Ressourcen und Fähigkeiten in Familienunternehmen wird das Konzept der *Familiness* zugrunde gelegt (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2003). *Familiness* stellt dabei ein häufig untersuchtes Konstrukt dar, dessen Komplexität jedoch weiteren Forschungsbedarf benötigt (Frank et al., 2010, S. 122; Moores, 2009, S. 174; Zellweger et al., 2010, S. 55). Insbesondere die Dimensionen von *Familiness* und deren Wirkungen bedürfen mehr Aufmerksamkeit (Sharma, 2008, S. 975). Die vorliegende Arbeit setzt somit an dieser Stelle an und untersucht qualitativ die im späteren Verlauf adaptierten *Familiness*-Dimensionen konkret in Bezug auf den Nachfolgeprozess. Insofern soll ein Beitrag zum Schließen dieser im wissenschaftlichen Diskurs bisher wenig thematisierten Forschungslücke geleistet werden, um anhand dieser Erkenntnisse den Generationswechsel erfolgreich zu gestalten und mögliche Handlungsanweisungen abzuleiten.

1.2 Aufbau der Arbeit

Da das Thema von aufgezeigter Relevanz ist, lautet die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit:

Wie beeinflusst Familiness die familieninterne Nachfolge in inhabergeführten Familienunternehmen?

Um diese Frage adäquat zu beantworten, beschäftigt sich zunächst das folgende Kapitel mit den theoretischen Grundlagen. Dieses ist in vier thematische Untergliederungen eingeteilt. Dazu werden anfangs grundlegende Begriffe geklärt, indem Familienunternehmen, ihre Besonderheiten sowie die des Nachfolgeprozesses genauer beleuchtet werden. Grundlegendes Konzept dieser Arbeit stellt der Ressourcenbasierte Ansatz (RBV) sowie insbesondere dessen spezifische Weiterentwicklung der *Familiness* dar. Hierfür wird anschließend der RBV vorgestellt und dessen Relevanz für die vorliegende Arbeit begründet. Im direkten Anschluss erfolgt eine Einführung in das *Familiness*-Konstrukt und dessen Bezug zur Nachfolge. Aufbauend darauf wird ein eigener Modellentwurf entwickelt, welcher vier aus der Literatur adaptierte *Familiness*-Dimensionen integriert und somit die Grundlage für den empirischen Teil bildet. Abschließend wird der Erkenntnisstand aus dem Literaturkapitel zusammengefasst. Im dritten Teil der Arbeit wird das methodologische Vorgehen erläutert und darauffolgend der Ergebnisstand der neun qualitativen Interviews anhand der sieben Hauptkategorien im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015) präsentiert. Das fünfte Kapitel wertet die Ergebnisse in Bezug auf die Erkenntnisse aus der Literatur aus, wodurch abschließend ein Fazit, welches die Beantwortung der Forschungsfrage enthält, abgeleitet wird.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Nachfolge in Familienunternehmen

2.1.1 Definition, Bedeutung und Besonderheiten von Familienunternehmen

Definition

Grundlegend bedarf es zunächst einer Begriffserläuterung zur gezielten Erforschung des betrachteten Konzepts (Schulze & Gedajlovic, 2010, S. 196-197). Allerdings ist es schwierig, eine allumfassende Definition für das Phänomen *Familienunternehmen* festzulegen (Miller et al., 2007, S. 831). Grundsätzlich besteht Einigkeit darüber, dass der Einfluss der Familie durch Eigentum und Leitung ein zentrales Merkmal darstellt (Chua et al., 1999, S. 35). Die Einstufung als Familienunternehmen erfolgt unabhängig von quantitativen Kriterien (Stiftung Familienunternehmen, 2023b). Dabei sind die Begriffe Mittelstand und Familienunternehmen synonym zu verwenden (IfM-Bonn, n.d.). Um als Familienbetrieb zu gelten, sollte sich mindestens die Hälfte der Firmenanteile in der Hand von bis zu zwei natürlichen Personen oder deren Familienmitgliedern befinden, welche an der Geschäftsleitung beteiligt sind (IfM-Bonn, n.d.). Daraus resultiert, dass viele Familienunternehmen den kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zugerechnet werden können (IfM-Bonn, n.d.). Dabei sind auch Unternehmen, die genannte Faktoren erfüllen und die zahlenmäßigen KMU-Obergrenzen überschreiten, den Familienunternehmen zuzuordnen (IfM-Bonn, n.d.). Ähnlich ist die Definition der *Stiftung Familienunternehmen*, welche festlegt, dass ein Unternehmen als Familienbetrieb gilt, sofern die wesentliche Entscheidungskontrolle bei den Gründern, Erwerbern oder ihren Familienangehörigen liegt und/oder mindestens eine dieser Personen in die Führung des Betriebes eingebunden ist (Stiftung Familienunternehmen, 2023b). Chua et al. (1999) ergänzen den Begriff um eine generationsübergreifende Vision, die als Antrieb für das Bestehen des Unternehmens dient (S. 25). Zusätzlich lässt sich zwischen *familienkontrollierten* und *eigentümergeführten* Unternehmen unterscheiden, wobei bei Letzteren mindestens ein Eigentümer in die Unternehmensführung involviert ist, was bei Ersteren nicht zwangsläufig gegeben sein muss (Stiftung Familienunternehmen, 2023a). In dieser Arbeit liegt der Fokus auf eigentümergeführten Familienbetrieben, basierend auf den Definitionen der Stiftung Familienunternehmen (2023b) und Chua et al. (1999).

Bedeutung

Familienunternehmen gelten als die weltweit weitverbreitetste Unternehmensform (Ferrari, 2021, S. 412) und tragen somit maßgeblich zum Erhalt und zur Förderung einer stabilen Wirtschaft bei (European Family Businesses, n.d.). Dabei sind bis zu 80% der europäischen Unternehmen den Familienunternehmen zuzuordnen, wodurch diese nicht nur einen Großteil der Betriebe konstituieren, sondern gleichzeitig einen wesentlichen Beitrag (bis zu 50%) zur Beschäftigung leisten (European Family Businesses, n.d.). Konkret für Deutschland sind diese Zahlen nochmals

signifikanter (Stiftung Familienunternehmen, 2023a). So sind 90% der Unternehmen in Familienhand, 57% aller Beschäftigten in diesen tätig und 55% des Umsatzes wird in Familienunternehmen erwirtschaftet (Stiftung Familienunternehmen, 2023a). Ihr Anteil innerhalb der Größenklassen nimmt allerdings mit zunehmendem Unternehmensumfang ab, wodurch sie branchenmäßig am stärksten im Handel vertreten sind (Fels & Wolter, 2022).

Besonderheiten

Ein wesentliches Charakteristikum stellt die Überschneidung zweier gegensätzlicher Systeme dar, die sich wechselseitig beeinflussen und somit in Abhängigkeit zueinander stehen (Wimmer et al., 2005, S. 6-7). Diese Koexistenz des emotionalen Konstrukts *Familie* und des ökonomisch orientierten Konzepts *Unternehmen* kann nur durch die Aufgabe des Familienunternehmens voneinander getrennt werden (Röhl, 2008, S. 23). Die Einflussnahme der Familie wirkt sich nicht nur auf die Entscheidungsfindung und Struktur im Unternehmen aus, sondern verleiht diesem zusätzlich einen besonderen Stellenwert (Chrisman, Chua & Steier, 2005, S. 238). So ähneln die Unternehmensführung und die Handhabung vieler Unternehmensbereiche dem Umgang innerhalb einer Familie (Wimmer, 2009, S. 8). Allerdings birgt die Verstrickung beider Systeme Konfliktpotenziale und somit die Herausforderung, jene zu bewältigen, ohne dem Unternehmen zu schaden (Röhl, 2008, S. 23-25). Die Forschung legt dem besonderen Stellenwert der Familie innerhalb des Unternehmens und dem ausgeprägten Wunsch, diesen zu bewahren, das Konzept der *Socio-Emotional Wealth (SEW)* zugrunde (Gómez-Mejía et al., 2007). Dabei handelt es sich um nicht-finanzielle Konstrukte, wie die Bewahrung der familiären Einflussnahme, welche einen emotionalen Wert schaffen (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106). Familienunternehmen folgen keiner rein rational-ökonomischen Logik, sondern sind bereit erhebliche Risiken einzugehen, um den Erhalt ihrer *SEW* zu sichern (Berrone et al., 2012, S. 259-260).

Ein Großteil der Familienunternehmen zeichnet sich durch eine geringe Betriebsgröße aus, wodurch diese häufig eine starke Regionalität und lokale Verbundenheit aufweisen (Felden et al., 2019, S. 17). Aufgrund geringer Unternehmensgröße herrscht im Betrieb meist eine schwache Aufgabenteilung, weshalb ein Großteil des Kerngeschäfts in Familienhand liegt (Felden et al., 2019, S. 17). Daraus ergeben sich strukturelle Vorteile, da die Geschäftsleitung eine besondere Nähe zum Unternehmen aufweist, wodurch eine schnellere Entscheidungsfindung gewährleistet werden kann (Wimmer, 2009, S. 9). Darüber hinaus weisen Familienunternehmen oftmals keine formellen Organisationsstrukturen auf, da diese meist aufgrund von Erfahrungswerten und Betriebszugehörigkeit gebildet werden (Wimmer, 2009, S. 10). Zusätzlich existiert eine starke Nähe zum Kunden sowie dessen Loyalität (Ward, 1988, S. 114; Wimmer, 2009, S. 9). Charakteristisch für Familienunternehmen ist zudem eine ausgeprägte Mitarbeiterbindung, wodurch jene dem Betrieb nicht nur ein verstärktes Engagement entgegenbringen, sondern diesem häufig langjährig zugehörig sind (Wimmer,

2009, S. 11). Allerdings werden dadurch selten, obgleich notwendige, Veränderungen in der Personalstruktur vorgenommen (Wimmer, 2009, S. 11). Zudem ist ein Wunsch zur finanziellen Unabhängigkeit in Familienunternehmen erkennbar, wodurch die Finanzierung häufig über hohes Eigenkapital realisiert wird (Felden et al., 2019, S. 18; Wimmer, 2009, S. 10). Die tiefe Einbindung der Familie birgt jedoch Risiken, die insbesondere bei der Nachfolge zu Problemen sowie Verunsicherung im Mitarbeiterbestand führen können (Wimmer, 2009, S. 13). Somit ist es keine Seltenheit, dass Firmennachfolgen in Familienunternehmen scheitern (Miller et al., 2003, S. 513). Daher steht die Nachfolge als zentrales Thema der Familienunternehmensforschung im Fokus dieser Arbeit (Chua et al., 2003, S. 91).

2.1.2 Arten der Unternehmensnachfolge

Die Nachfolge umfasst die Übergabe des Betriebes in Form von Eigentum als auch Leitung an die nachfolgende Generation (Garnitz et al., 2023, S. 46). Somit stellt diese einen wesentlichen Bestandteil des zukünftigen Erfolgs sowie einen besonderen, strategischen Stellenwert für das Unternehmen dar (Baltazar et al., 2023, S. 2898; Chua et al., 1999, S. 28).

Prinzipiell wird zwischen familieninternen und familienexternen Nachfolgeregelungen unterschieden (Ruckau, 2021, S. 15). Erstere gilt als die am häufigsten verbreitete Art der Nachfolge in deutschen Familienunternehmen (Kay et al., 2018, S. 23). Die familieninterne Nachfolge bildet den Kern dieser Arbeit, da sie zum einen das Weiterbestehen des Familienunternehmens maßgeblich beeinflusst und somit einen Beitrag zum zukünftigen Unternehmenserfolg leisten kann (Sharma et al., 2001). Zum anderen gilt sie als enorme Herausforderung und ist insofern von stärkerem Interesse, da sie von den meisten Familienbetrieben angestrebt wird (Morris et al., 1997, S. 387; Suess-Reyes und Fuetsch, 2018, S. 210). Der Vollständigkeit halber werden externe Regelungen kurz beleuchtet, da sie alternative Maßnahmen bilden können (Lust, 2015, S. 68).

Externe Nachfolgen werden in Betracht gezogen, sofern die interne Nachfolge nicht möglich ist oder scheitert (Lust, 2015, S. 68). Hierbei existieren verschiedene Varianten, wie den Verkauf des Betriebes an Dritte oder bestehende Mitarbeiter (Lust, 2015, S. 68). Alternativ kann die Leitung Externen übergeben werden, während das Eigentum in der Familie verweilt oder im umgekehrten Fall Anteile überschrieben werden, während die Führung familiär bleibt (Felden et al., 2019, S. 223-225). Sofern alle vorherigen Regelungen scheitern, bildet der vollständige Verkauf des Unternehmens den letzten Ausweg (Lust, 2015, S. 15).

2.1.3 Prozess der Nachfolge

Die Nachfolge stellt einen mehrdimensionalen Prozess dar, welcher als alle Aktivitäten, die zur Übergabe des Unternehmens zwischen den involvierten Familienmitgliedern führen, definiert werden kann (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 40; Sharma et al., 2001). Aufgrund dieser Komplexität existiert kein standardisiertes Handlungsmuster (Röhl,

2008, S. 103). Es gilt zu beachten, dass jeder Familienbetrieb individuell ist und somit die Nachfolgeproblematik anders bewerkstelligt (Groth et al., 2020, S. 4). Die Forschung bietet verschiedene Ansätze, von denen folgend einige beleuchtet werden (Groth et al., 2020; Ruckau, 2021).

So kann der Nachfolgeprozess als ein Teil der Lebensphasen und der Umwelt des Unternehmens aufgefasst werden (Ruckau, 2021, S. 16-17). Ausgehend von dieser Betrachtung werden in den Anfangsphasen des Betriebes erste Grundlagen für die Nachfolge, je nach Ausrichtung und Zielen der Unternehmung, geschaffen (Ruckau, 2021, S. 16-17). Hierbei liegt die Initiierung der tatsächlichen Nachfolge in der Entscheidung des Übergebers, wobei der Ablauf stark durch dessen emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen beeinflusst wird (Ruckau, 2021, S. 20-22).

Das *Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU)* bildet die Nachfolge als einen kontinuierlichen Prozess anhand eines zehnstufigen Leitfadens ab (Groth et al., 2020, S. 5). Dabei beginnt dieser bereits vor der Geburt der Kinder und zieht sich durch Kindheit und Jugend, mit dem Ziel, dass eine grundlegende Verbindung zum Unternehmen in den ersten drei Phasen etabliert werden soll (Groth et al., 2020, S. 6-9). Die folgenden drei Abschnitte dienen der mentalen und ausbildungsseitigen Vorbereitung des potenziellen Nachfolgers (Groth et al., 2020, S. 10-14). Zwischen dem 20. und 35. Lebensjahr des Übernehmers kann die gezielte Planung der Übergabe eingeleitet werden, sodass die achte Phase häufig als Übergangsphase auftritt, in der beide Generationen gleichzeitig im Betrieb agieren (Groth et al., 2020, S. 15-16). Schließlich verlässt der Senior endgültig das Unternehmen und der Nachfolger übernimmt die Führung, wobei es für den Übergeber schwierig sein kann, das Unternehmen loszulassen (Groth et al., 2020, S. 17-19). Das Phänomen des „Nicht-loslassenkönnens“ stellt häufig eine Hürde für die Nachfolge dar (Sharma et al., 2001).

2.1.4 Herausforderungen bei der Nachfolge

Das Gelingen der Nachfolge ist essenziell für das Weiterbestehen und den zukünftigen Erfolg von Familienunternehmen, wodurch diese eine signifikante Herausforderung darstellt (Davis und Harveston, 1998, S. 31-32; W. C. Handler und Kram, 1988, S. 361; Joshi, 2017, S. 166). So stehen in Deutschland zwischen 2022 und 2026 an die 190.000 Nachfolgen in Familienunternehmen an, wobei dies 38.000 Übergeben pro Jahr bedeutet (Fels et al., 2021, S. III). Jedoch steht für 42% bisher kein Firmennachfolger fest, was unter Berücksichtigung des demografischen Wandels umso problematischer betrachtet werden dürfte (Garnitz et al., 2023, S. 48).

Als schwierigste Firmenübergabe gilt jene von der ersten an die zweite Generation, da noch keine Erfahrungen mit der Problematik gesammelt wurden und der Gründer häufig stärker emotional mit dem Unternehmen verbunden ist als nachfolgende Generationen (Wimmer, 2009, S. 57). Dies führt dazu, dass viele Familienunternehmen bereits an der ersten Übergabe scheitern (Davis und Harveston, 1998, S.

31; Morris et al., 1997, S. 390). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zum einen gestaltet sich die Nachfolge umso schwieriger, desto mehr Familienmitglieder daran mitwirken (Chua et al., 1999, S. 34). Zudem ist ein essenzielles Problem, dass diese häufig nicht ausreichend geplant wird, was mitunter darin begründet ist, dass der Amtsinhabende sich nicht vom Unternehmen trennen kann und weiterhin eingreift (Lust, 2015, S. 67; Sharma et al., 2000, S. 234). Häufig symbolisiert dies ein Mangel an Vertrauen und Kommunikation, was dem Gelingen der Nachfolge im Weg steht (Ruckau, 2021, S. 23). Dies ist insofern problematisch, da Kommunikation den Nachfolgeprozess vereinfachen kann (Le Mar, 2014, S. 83). Darüber hinaus identifizieren De Massis et al. (2008) wesentliche Faktoren, die zum Scheitern der Nachfolge führen können. So wirken nachfolgerseitig sowohl mangelnde Fähigkeiten als auch fehlender Wille hemmend (De Massis et al., 2008, S. 186). Seitens des Seniors erweist sich das bereits erwähnte „Nichtloslassenkönnen“ als Hürde, was die Übernahmeverbereitung erschwert oder dazu führt, dass die nachfolgende Generation nicht respektiert wird (De Massis et al., 2008, S. 187; Sharma et al., 2001). Zudem können unerwartete Todesfälle die Nachfolge verhindern (De Massis et al., 2008, S. 186-188). Des Weiteren bildet eine enge Junior-Senior-Beziehung eine entscheidende Grundlage für einen erfolgreichen Generationswechsel (Chrisman et al., 1998, S. 19). Folglich ist das Vertrauen in die Fähigkeiten des Nachfolgers essenziell für dessen Integration im Betrieb (Barach et al., 1988, S. 50 zitiert in Venter et al., 2005, S. 287). So stellt ein schlechtes Verhältnis, sowohl zwischen den Generationen als auch zu Angestellten, eine entsprechende Hürde dar (De Massis et al., 2008, S. 188-189). Zudem können finanzielle Probleme, sowie äußere Faktoren die Firmennachfolge verkomplizieren (De Massis et al., 2008, S. 189-190). So beeinflusst die Betriebsgröße die wahrgenommene Übernahmeattraktivität, da größere Firmen meist bessere finanzielle Aussichten bieten (Stavrou, 1999, S. 52; Venter et al., 2005, S. 286).

2.2 Der Resource-Based View

2.2.1 Grundlagen und zentrale Inhalte

Der Resource-Based View (RBV) gilt als einer der wesentlichsten Ansätze in der Forschung rund um Strategisches Management (Connor, 2002, S. 307; Lockett et al., 2009, S. 9). Er bildet einen Gegenentwurf zur externen Unternehmensbetrachtung und richtet den Fokus auf interne, ressourcenbasierte Potenziale, welche der Erklärung des Zustandekommens von Wettbewerbsvorteilen dienen (Chrisman, Chua und Sharma, 2005, S. 565; Miller und Shamsie, 1996, S. 519).

Die Grundlagen dieses Konzepts gehen dabei auf Penrose „*The Theory of the Growth of the Firm*“ zurück (E. T. Penrose, 1959). Penrose beschreibt Unternehmen als ein Bündel aus physischen und immateriellen Ressourcen, die je nach Kombination unterschiedlichen Nutzen stiften. Dabei ist die Art und Weise der Ressourcennutzung im Unternehmen maßgeblich für dessen Erfolg (E. Penrose, 1995, S. 5, 24-25, 31).

Diese Idee wird von Wernerfelt (1984) aufgegriffen, welcher Firmen ebenfalls aus ressourcenbasierter Sicht analysiert. Dabei definiert er Ressourcen zunächst als „Stärken oder Schwächen der Firma“ und weiterhin als „alle tangiblen und intangiblen Werte, die semipermanent an das Unternehmen gebunden sind“ (Wernerfelt, 1984, S. 172). Beispiele hierfür sind die Marke, spezifisches Know-How, geschultes Personal aber auch Produktionsanlagen (Wernerfelt, 1984, S. 172).

Jedoch gilt es zwischen Ressourcen und Fähigkeiten zu abstrahieren (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35). Ressourcen können mithilfe anderer Firmenbestandteile in Endprodukte umgewandelt werden. Fähigkeiten („*capabilities*“) hingegen sind die konkrete Art und Weise, Ressourcen effektiv zu nutzen und einzusetzen (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35).

Weiterhin analysiert Barney (1991) anhand welcher Ressourcen ein Unternehmen einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil („*sustained competitive advantage*“) generieren kann. Entscheidend ist dabei ein strategischer Vorteil, den Konkurrenten weder gleichzeitig adaptieren, noch wirksam nachahmen können (Barney, 1991, S. 102). Hierfür wird Heterogenität und Immobilität der Ressourcen unterstellt (Barney, 1991, S. 103). Jedoch bieten nicht alle Ressourcen eine Quelle für einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil (Barney, 1991, S. 105). Barney (1991) führt zu dessen Beurteilung die sogenannten „VRIN-Kriterien“ ein (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1105). Vorteilbringende Ressourcen müssen laut dieser Bewertungskriterien wertvoll („*valuable*“), selten („*rare*“), nicht imitierbar („*imperfectly imitable*“) und nicht substituierbar („*not substitutable*“) sein (Barney, 1991, S. 105-106). Nach Peteraf (1993) führen Ressourcen zum Unternehmenserfolg, sofern diese heterogen und unbeweglich sind und zudem Wettbewerbsbeschränkungen vorliegen (S. 180, 185).

Dynamic Capabilities

Das alleinige Vorhandensein von Ressourcen ist jedoch nicht ausreichend, sie müssen entsprechend koordiniert und eingesetzt werden, um langfristig einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen (Sirmon & Hitt, 2003, S. 341). Der RBV wird dafür kritisiert, dass er nicht ausreichend erklärt, wie Firmen sich, in stark durch Veränderung geprägten Zeiten, Wettbewerbsvorteile verschaffen (Eisenhardt & Martin, 2000, S. 1106). Ein Ansatz, um dieser Kritik entgegenzuwirken, bildet das Konzept der „*dynamic capabilities*“ (Teece et al., 1997). Bei diesen Fähigkeiten handelt es sich um jene Kompetenzen, die neue Ressourcenkombinationen und Einsatzmöglichkeiten fördern, entwickeln und umsetzen, um Marktvorteile zu sichern (Habbershon & Pistrui, 2002, S. 232). Sie umfassen interne sowie externe Fertigkeiten, auf Veränderung und Wandel konstruktiv zu reagieren (Teece et al., 1997, S. 516). Dabei ist entscheidend, dass Chancen erkannt, adäquat umgesetzt und Ressourcen dauerhaft weiterentwickelt sowie neu kombiniert werden (Teece, 2007, S. 1319).

2.2.2 Arten von Ressourcen und Fähigkeiten

Ressourcen stellen im Rahmen des RBV das wesentliche Kriterium zur Erreichung von langfristigen Wettbewerbsvorteilen dar (Barney, 1991, S. 116). Dementsprechend ist eine Differenzierung der Ressourcenarten sinnvoll.

Grundlegend kann zwischen tangiblen und intangiblen Ressourcen unterschieden werden (Galbreath, 2005, S. 980). Bei tangiblen Ressourcen handelt es sich um materielle Firmenwerte, wohingegen intangible Ressourcen immaterieller Natur sind (Galbreath, 2005, S. 980). Dabei zählen beispielsweise spezifisches Wissen oder Reputation zu den intangiblen Vermögenswerten (Hall, 1992, S. 135). Innerhalb dieser kann weiterhin zwischen „*skills*“ und „*assets*“ differenziert werden (Hall, 1992, S. 136). Letztere beinhalten unter anderem Patente oder geistiges Eigentum, „*skills*“ umfassen firmenspezifische Fähigkeiten und Wissen (Hall, 1992, S. 136). Die allgemeine Unterteilung in tangible und intangible Werte kann weiter untergliedert werden: bereits Penrose unterscheidet zwischen physischen und Humanressourcen (E. Penrose, 1995, S. 24-25). Auch Barney (1991) differenziert zwischen physischen Ressourcen, wie Produktionsstätten oder Technologie, und Humanressourcen, wie Ausbildung und Wissen der Mitarbeiter (S. 191). Zudem fügt er organisationale Ressourcen hinzu, welche Faktoren wie Struktur, Netzwerke und Organisation des Unternehmens umfassen (Barney, 1991, S. 101). Grant (1991) erweitert dies um finanzielle und technologische Ressourcen, sowie den Ruf (S. 119). Des Weiteren gilt es zwischen Ressourcen und Fähigkeiten zu differenzieren (Grant, 1991, S. 118). Fähigkeiten entstehen durch Kombination physischer, technologischer und Humanressourcen und können ebenfalls materiell, immateriell sowie informationsgestützt sein (Amit & Schoemaker, 1993, S. 35).

2.2.3 Der Resource-Based View in Familienunternehmen

Der RBV gilt als eine anerkannte Theorie, um Familienunternehmen zu analysieren (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, S. 557). Dies liegt insofern nahe, da Familienfirmen aus einzigartigen Ressourcen bestehen, für deren Evaluation der RBV eine sinnvolle Grundlage bietet (Habbershon & Williams, 1999, S. 3). Dabei stellt der Einfluss der Familie eine charakteristische Komponente dar (Chua et al., 1999, S. 35). Zudem beeinflusst es das Betriebsfortbestehen positiv, wenn vorteilbringende Ressourcen bekannt sind (Campopiano et al., 2020, S. 286, 300).

Insbesondere intangible Ressourcen haben einen hohen Stellenwert in Familienunternehmen (Habbershon & Williams, 1999, S. 3). Sirmon und Hitt (2003) unterscheiden zwischen fünf charakteristischen Ressourcenkategorien: „Humankapital“, „Sozialkapital“, „Geduldiges finanzielles Kapital“, „Überlebensfähigkeitskapital“ sowie „Governance Struktur und Kosten“ (Sirmon & Hitt, 2003, S. 341-344). Humankapital zeichnet sich insbesondere durch das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen aus (Heider et al., 2022, S. 485; Sirmon und Hitt, 2003, S. 341). So sind Mitarbeiter durch eine starke Verbundenheit häufig produktiver

(Felden et al., 2019, S. 83) und Entscheidungen können schneller getroffen werden (Tagiuri & Davis, 1996, S. 201). Humankapital gilt laut Sirmon und Hitt (2003) als wichtigste Ressource in Familienunternehmen, da es eine wesentliche Grundlage für das Generieren intangibler Werte darstellt (S. 352). Diese führen mit höherer Wahrscheinlichkeit zu einem Wettbewerbsvorsprung, da sie schwerer nachgeahmt werden können (Barney, 1991, S. 116; Hitt et al., 2001, S. 13). Sozialkapital umfasst die sozialen Beziehungen und Netzwerke zwischen den Individuen und spielt eine zentrale Rolle für das Erzeugen neuer Ressourcen (Burt, 1997 zitiert in Sirmon und Hitt, 2003, S. 342, Heider et al., 2022, S. 485; Sirmon und Hitt, 2003, S. 349). „Geduldiges finanzielles Kapital“ resultiert daraus, dass Familienunternehmen auf langfristiges Fortbestehen ausgerichtet sind, wodurch Investitionen getätigt werden können, die sich erst verzögert rentieren (Felden et al., 2019, S. 81; Sirmon und Hitt, 2003, S. 343). „Überlebensfähigkeitskapital“ hilft aufgrund spezieller personeller Ressourcen, das Unternehmen auf lange Sicht zu erhalten (Sirmon & Hitt, 2003, S. 343). Schließlich haben Familienunternehmen aufgrund struktureller Vorteile geringere Governancekosten (Sirmon & Hitt, 2003, S. 344). Dennoch sind viele vorteilbringende Ressourcen häufig nicht offengelegt und eher intuitiv (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Barney (1991) bezeichnet dies im Rahmen der Nichtimitierbarkeit („VRIN-Kriterien“) als „causal ambiguity“, was bedeutet, dass diese Ressourcen sowohl Wettbewerbern als auch dem Unternehmen nicht vollumfänglich bekannt sind (S. 108-109). Diese werden meist nur bei starken Umbrüchen, wie der Nachfolge, sichtbar, insbesondere wenn sich dadurch die Ressourcenausstattung verändert (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Das Ressourceninventar lässt sich dabei wie ein physisches Inventar verstehen — beide verändern sich über die Zeit (Sirmon & Hitt, 2003, S. 345).

Verwendung des RBV in der vorliegenden Arbeit

Der RBV dient der ressourcenbasierten Analyse zur Entstehung von Wettbewerbsvorteilen innerhalb von Unternehmen (Barney, 1991; Chrisman, Chua und Sharma, 2005, S. 565). In Familienunternehmen kann somit ebenfalls untersucht werden, inwiefern die familienspezifische Ressourcenverteilung Wettbewerbsvorteile schafft und zum Betriebsbestehen beiträgt (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, S. 565). Dabei bildet die Nachfolge eines der wichtigsten Themenfelder in der Forschung zu Familienunternehmen (Chua et al., 1999, S. 28). Zudem eröffnet sie Potenziale zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit, da langjährige Amtsinhaber nötige Veränderungen mitunter verhindern (Riefolo et al., 2024, S. 1). Daher unterstellt die vorliegende Arbeit, dass das Gelingen der Nachfolge einen Wettbewerbsvorteil symbolisiert, dessen Entstehen anhand der familienspezifischen Ressourcen analysiert werden kann (Barney, 1991; Habbershon und Williams, 1999, S. 9-11). Zudem bietet der RBV ein geeignetes Konzept, um diese Firmenwerte innerhalb von Familienunternehmen zu identifizieren, wofür bislang weiterer Forschungsbedarf besteht (Habbershon und Williams, 1999, S.

3; Pearson et al., 2008, S. 966). Insbesondere im Rahmen der Nachfolge gilt es jene zu erkennen, um zu gewährleisten, dass diese nicht nur gelingt, sondern das Unternehmen langfristig bestehen bleibt (Deloitte, 2023; Sirmon und Hitt, 2003, S. 352). Der RBV soll in dieser Arbeit dazu dienen, den Einfluss familienspezifischer Ressourcen auf den Nachfolgeprozess anhand von *Familiness* (Habbershon & Williams, 1999) nachzuvollziehen.

2.3 Familiness als ressourcenbasiertes Konzept

2.3.1 Definition und Grundlagen

Das *Familiness-Konzept* ist eine spezifische Weiterentwicklung des RBV im Kontext von Familienunternehmen und stellt eine zentrale Theorie dar, um Unterschiede zu regulären Unternehmen zu erklären sowie das Zusammenspiel der beiden in Familienfirmen enthaltenen Systeme zu analysieren (Chrisman, Chua und Steier, 2005, S. 238; Frank et al., 2010, S. 119-121; Pearson et al., 2008, S. 949).

Bei *Familiness* handelt es sich um die spezifischen Ressourcen, durch die sich Familienunternehmen auszeichnen (Habbershon & Williams, 1999, S. 11). Habbershon und Williams (1999) definieren dies konkret als „das einzigartige Ressourcenbündel, über das ein bestimmtes Unternehmen aufgrund der systemischen Interaktion zwischen der Familie, ihren einzelnen Mitgliedern und dem Unternehmen verfügt“ (S. 11). Habbershon et al. (2003) ergänzen diese Definition zusätzlich um die charakteristischen Fähigkeiten (S. 452). Dabei bietet *Familiness* eine Grundlage, um Wettbewerbsvorteile zu generieren (Pearson et al., 2008, S. 949-950). Gewinnbringende Ressourcen und Fähigkeiten liegen dabei dem besonderen Einfluss der Familie zugrunde (Chrisman et al., 2003, S. 468). Allerdings müssen hierfür die Ressourcen nicht nur vorhanden sein, sondern auch entsprechend koordiniert werden, weshalb *Familiness* als „dynamic capability“ verstanden werden kann (M. K. Cabrera-Suárez et al., 2018, S. 179; Habbershon und Williams, 1999, S. 13; Sirmon und Hitt, 2003, S. 352; Teece et al., 1997, S. 516). Spezifische *Familiness*-Ressourcen sind beispielsweise der Verlauf der Entscheidungsfindung im Unternehmen oder die besonderen Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern sowie zu Externen wie Kunden oder Lieferanten (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Zudem kann die Familie als solches ebenfalls als Ressource betrachtet werden (Zellweger et al., 2010, S. 55). Jedoch kann sich *Familiness* sowohl positiv als auch negativ auf das Unternehmen auswirken (Frank et al., 2010, S. 121; Kellermanns et al., 2012, S. 95; Sirmon und Hitt, 2003, S. 339). Daher differenzieren Habbershon und Williams (1999) zwischen unverwechselbarer („distinctive“) und einschränkender („constrictive“) Familiness (S.13). Erstere ist dabei die positiv konnotierte Art, denn sie führt zum Entstehen von Wettbewerbsvorteilen (Habbershon & Williams, 1999, S. 13). Sie beschreibt die vorteilhafte Komponente, welche das System Familie dem Unternehmen und dessen Erfolg verleiht (Pearson et al., 2008, S. 950). „Constrictive Familiness“ hingegen kann nicht als direktes Gegenteil per se verstanden werden, sondern wirkt vielmehr hemmend, insbesondere dann,

wenn sie nicht zielgerichtet eingesetzt wird (Habbershon & Williams, 1999, S. 13). Dies bedeutet, dass Familienunternehmen, in denen die Familie eng in den Betrieb eingebunden ist, eine starke Ausstattung an *Familiness*-Ressourcen haben können und im gegenteiligen Fall wiederum einen diesbezüglich geringen Bestand (Rodríguez-Aceves et al., 2017, S. 2). Daher ist umstritten, ob jedes Familienunternehmen diese spezifischen *Familiness*-Ressourcen aufweist (Moore, 2009, S. 174). Aufgrund ihrer Heterogenität unterscheiden sich Familienfirmen zudem in ihrer *Familiness* (Zellweger et al., 2010, S. 55). Zielgerichteter Ressourceneinsatz bildet dabei die Grundlage für das Generieren von Wettbewerbsvorteilen und „*distinctive Familiness*“ (Sirmon & Hitt, 2003, S. 350, 352).

2.3.2 Dimensionen von Familiness

In der bestehenden Forschung existieren einige Ansätze zur Unterteilung von *Familiness* in einzelne Dimensionen. Grundlegend müssen diese jedoch bislang stärker systematisiert werden (Moore, 2009, S. 174). In der bestehenden Literatur haben sich insbesondere die Dimensionen Humankapital und Sozialkapital herausgebildet, allerdings sind auch weitere Kategorien vorzufinden (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56; Dyer, 2006, S. 262-265; Irava und Moore, 2010, S. 139; Pearson et al., 2008, S. 957-960; Sharma, 2008, S. 972-975; Sirmon und Hitt, 2003, S. 341-343).

Stand der Forschung

Zunächst unterscheidet Sharma (2008) zwischen vier *Familiness*-Dimensionen: Finanziellem Kapital, physischem Kapital, Humankapital und Sozialkapital (S. 974-975). Finanzielles Kapital bezieht sich dabei auf monetäre Werte, wohingegen physisches Kapital materielle Firmenwerte umfasst (Sharma, 2008, S. 974). Humankapital bezeichnet spezifisches Wissen und Können, die besonderen Beziehungen hingegen sind Gegenstand des Sozialkapitals (Cano-Rubio et al., 2016, S. 78; Sharma, 2008, S. 974). Konkret kann Sozialkapital als die Ressourcen verstanden werden, die aus dem Beziehungsnetz hervorgehen (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 243). Innerhalb des Sozialkapitals differenziert Sharma (2008) zwischen „*bonding*“, welches die internen Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern umfasst und „*bridging*“, welches sich auf das Verhältnis zu Externen bezieht (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56; Cano-Rubio et al., 2016, S. 79; Sharma, 2008, S. 972-973). Dabei umfassen beide die internen und externen sozialen Verbindungen der Familie und des Unternehmens (Arregle et al., 2007, S. 73; Cano-Rubio et al., 2016, S. 79; Sharma, 2008, S. 972). Die Herausbildung von Sozialkapital in Familienfirmen geschieht generationsübergreifend und ist eng mit dem Wertesystem der Unternehmerfamilie verknüpft (Frank et al., 2010, S. 121). Zudem ist Sozialkapital häufig intangibler Natur (Steier, 2001b, S. 274). Sowohl Humankapital als auch Sozialkapital sind nicht leicht zu übertragen oder zu imitieren (Sharma, 2008, S. 974). Im Nachfolgekontext sind diese beiden Dimensionen daher besonders wichtig (Sirmon & Hitt, 2003, S. 352), wobei insbesondere die Übertragung

von Sozialkapital maßgeblich den zukünftigen Firmenerfolg beeinflusst (Steier, 2001b, S. 274). Darüber hinaus existieren zwischen den beiden Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ Ströme („*flows*“) und Bestände („*stocks*“) von Ressourcen, welche sich auf alle *Familiness*-Dimensionen beziehen (Sharma, 2008, S. 973-974). Bestände umfassen das Ressourceninventar zu einem bestimmten Zeitpunkt, wohingegen Ströme dessen Veränderung abbilden (Sharma, 2008, S. 973). Sind beide adäquat kombiniert, kann „*distinctive Familiness*“ generiert werden (Sharma, 2008, S. 974). Dabei sollten diese auf lange Sicht ausgeglichen sein, damit kein Gefüge auf Kosten des anderen besteht (Sharma, 2008, S. 974). Folglich stehen beide Systeme in einer Wechselbeziehung zueinander, wodurch jede Familie eine einzigartige Unternehmensgrundlage schafft (Frank et al., 2010, S. 124).

Eine ähnliche Unterteilung von Familienressourcen wie Sharma (2008) nimmt Dyer (2006) vor. Er differenziert zwischen Humankapital, welches Ressourcen wie spezifische Fähigkeiten, Wissen oder Verhalten umfasst, Sozialkapital, welches ebenfalls die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sowie zu Stakeholdern beinhaltet, und fasst finanzielles und physisches Kapital in einer Dimension zusammen (Dyer, 2006, S. 262-265).

Ebenso untergliedern Aragón-Amonarriz et al. (2024) das *Familiness*-Konstrukt. Sie unterscheiden zwischen Humankapital, Sozialkapital und physischem beziehungsweise finanziellem Kapital (S. 56). Humankapital umfasst dabei Ressourcen wie besondere Fähigkeiten, Motivation oder Engagement im Unternehmen, Sozialkapital hingegen bezieht sich auf die Beziehungen zwischen den Individuen (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56). Auch sie adaptieren die Untergliederung der Beziehung in „*bonding*“ und „*bridging*“. (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56; Sharma, 2008, S. 972-974). Insbesondere im Rahmen der Nachfolge hat *Familiness* einen besonderen Einfluss auf das Human- und Sozialkapital des Übernehmers (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56).

Wie bereits in Abschnitt 2.2.3 dieser Arbeit erläutert und daher nur kurz erwähnt, schlüsseln Sirmon und Hitt (2003) das *Familiness*-Konstrukt in Humankapital, Sozialkapital, „Geduldiges Finanzielles Kapital“, „Überlebensfähigkeitskapital“ sowie „Governance Struktur und Kosten“ auf (S. 339-340). Allerdings untergliedern sie Sozialkapital wie Pearson et al. (2008) in die strukturelle, kognitive und relationale Dimension (Sirmon & Hitt, 2003, S. 342-343).

Die strukturelle Dimension von Sozialkapital umfasst die sozialen Verbände und deren Umgang (Nahapiet und Ghoshal, 1998, S. 243; Pearson et al., 2008, S. 957). Die kognitive Ebene beinhaltet gemeinsam gelebte Werte, wie die häufig in der Firmengeschichte verankerte Unternehmenskultur (Pearson et al., 2008, S. 957). Diese beiden Komponenten werden durch die relationale Dimension verbunden und fungieren als deren Vorläufer (Pearson et al., 2008, S. 957). Die relationale Ebene umfasst jene Werte, die durch die Beziehungen entstehen und zu starker Verbundenheit und Zusammenhalt führen (Nahapiet und Ghoshal, 1998, S. 244; Pearson et al., 2008, S. 958). Sie

resultiert häufig in der nicht rein ökonomisch-rationalen Zielverfolgung von Familienunternehmen (Pearson et al., 2008, S. 959). Konkrete Ressourcen innerhalb der relationalen Sphäre sind „Vertrauen, Normen, Verpflichtungen und Identität“ (Pearson et al., 2008, S. 958). Insbesondere Vertrauen fungiert in Familienunternehmen als ein wesentliches Element für das funktionierende Miteinander und kann zugleich für das Entstehen von Wettbewerbsvorteilen sorgen (Steier, 2001a, S. 354). Besondere Verpflichtungen dem Unternehmen und der Familie gegenüber festigen die Beziehungen (Pearson et al., 2008, S. 959). Die geteilte Identität wiederum fördert sowohl Informationsfluss als auch Zusammenarbeit (Nahapiet & Ghoshal, 1998, S. 256). Im Kontext der Nachfolge ist die Vorgänger-Nachfolger-Beziehung mitunter abhängig von Alter und Geschlecht beider Generationen (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 43). Generell begünstigt eine enge Beziehung das Gelingen der Nachfolge (W. Handler, 1989 zitiert in K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 43). Alle drei Dimensionen führen zum Entstehen von besonderen organisationalen Fähigkeiten (Pearson et al., 2008, S. 960).

Irava und Moores (2010) identifizieren drei *Familiness*-Kategorien bestehend aus sechs Ressourcendimensionen: Humanressourcen, Organisationale Ressourcen und Prozessressourcen (S.139). Erstere umfassen Ruf und Erfahrungswerte (Irava & Moores, 2010, S. 138-139). Hierbei kann beispielsweise allein der Status als Familienunternehmen zu gelten, positive Auswirkungen haben (Zellweger et al., 2010, S. 58). Organisationale Ressourcen umfassen „Lernen und Entscheidungsfindung“ während Prozessressourcen „Beziehungen und Netzwerke“ beinhalten (Irava & Moores, 2010, S. 139). Die mit den Ressourcen verbundenen Chancen und Risiken machen deren gezielte Nutzung zu einem entscheidenden Faktor für das generationsübergreifende Fortbestehen (Chirico und Nordqvist, 2010, S. 501; Irava und Moores, 2010, S. 139).

De Massis et al. (2008) arbeiten fünf Faktorenkategorien heraus, die die Nachfolge behindern können (S. 185). Dabei handelt es sich allerdings nicht um konkrete *Familiness*-Dimensionen. Jedoch wird das Einbeziehen dieser Faktoren als hilfreich erachtet. Dies kann begründet werden, insofern angenommen wird, dass diese Variablen die Nachfolge einerseits erschweren oder verhindern können, andererseits jedoch ihr bewusstes Erkennen sowie ein konstruktiver Umgang dazu beitragen kann, den Generationswechsel erfolgreich zu bewältigen (De Massis et al., 2008, S. 192). De Massis et al. (2008) identifizieren „Individuelle Faktoren, Beziehungsfaktoren, Kontextfaktoren, Finanzielle Faktoren und Prozessfaktoren“ (S. 185). Individuelle Faktoren können beispielsweise das Nichtgeeignetsein des Nachfolgers oder das Nichtloslassenkönnen des Seniors sein (De Massis et al., 2008, S. 185-188). Beziehungsfaktoren umfassen (fehlendes) Vertrauen oder Konflikte zwischen den Generationen oder zu Mitarbeitern (De Massis et al., 2008, S. 188-189). Kontextfaktoren beinhalten beispielsweise die wirtschaftliche Situation (De Massis et al., 2008, S. 190). Finanzielle Faktoren können eine nicht zu bewältigende Steuerlast sein, wo-

hingegen Prozessfaktoren Werte wie Kommunikation, Nachfolgeplanung oder Rollenverteilung umfassen (De Massis et al., 2008, S. 189-192).

Insbesondere die Sozialkapital-Dimension wird in der Forschung häufig genannt und wiederholt direkt mit dem Begriff „Sozialkapital“ bezeichnet, was mitunter unüblich erscheint. Jedoch gibt es Ansätze die konkret zwischen „Family Social Capital“ (FSC) und „Organisational Social Capital“ (OSC) unterscheiden (Arregle et al., 2007). Dabei umfasst FSC die Form, die in Familien aufgrund ihrer besonderen Beziehungen entsteht und somit die wohl stärkste Ausprägung von Sozialkapital darstellt (Arregle et al., 2007, S. 77; Coleman, 1988, S. S110). OSC hingegen ist die Form, welche in Unternehmen vorzufinden ist (Leana & Van Buren, 1999, S. 538). In Familienunternehmen herrschen beide dieser Arten vor, wobei FSC die Zusammensetzung von OSC beeinflusst, wenn nicht sogar bestimmt (Arregle et al., 2007, S. 78). Dabei stellt FSC den Faktor dar, welcher Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen abgrenzt (Arregle et al., 2007, S. 87). Dadurch besteht eine gewisse Abhängigkeit beider Ausprägungen in Familienfirmen, die wiederum negativ wirken kann, sofern FSC zusammenbricht, da es die relevante Komponente beider Formen darstellt (Arregle et al., 2007, S. 86-88). Einen solchen Faktor kann mitunter die Nachfolge darstellen, woraus sich dessen Relevanz für die vorliegende Arbeit ergibt (Arregle et al., 2007, S. 88). Die gegenständliche Ausarbeitung verwendet Sozialkapital als ein Verständnis des Zusammenspiels von FSC und OSC, welches beide Begriffe vereint und zusätzlich zu der Interpretation anderer Autoren adaptiert (Pearson et al., 2008; Sharma, 2008). Zudem gilt es die weiteren Ebenen von *Familiness* entsprechend zu berücksichtigen (Sharma, 2008, S. 975).

2.3.3 *Familiness* im Kontext der Nachfolge in Familienunternehmen

Die Nachfolge stellt für Familienunternehmen eine große Herausforderung dar, deren Gelingen für das Fortbestehen der Firma eine zentrale Rolle spielt (Deloitte, 2023; Riefolo et al., 2024, S. 1). Dies ist insofern erkennbar, als dass die Gefahr des Scheiterns an diesem Ereignis gleichermaßen für bisher erfolgreiche Unternehmen besteht (Bozer et al., 2017, S. 753). Zudem offenbart es bislang versteckte Beziehungskonflikte (Zahra & Sharma, 2004, S. 334). Dabei beeinflusst *Familiness* insbesondere die Nachfolge als Teil der strategischen Planung (Campopiano et al., 2020, S. 286). Jedoch ist die Frage danach, wie sich *Familiness* bei der Firmenübergabe und im Zeitverlauf auswirkt, bisher nicht eindeutig zu beantworten (Pearson et al., 2008, S. 951-952). Zudem ist der Erhalt der einzigartigen *Familiness*-Ressourcen insbesondere in diesem Kontext mit erheblichen Herausforderungen verbunden (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 40). Dabei bildet das Erkennen der familienspezifischen Ressourcen und Fähigkeiten einen entscheidenden Lösungsansatz, um festzulegen, welche dieser Firmenwerte im Rahmen der Nachfolge weitergegeben werden sollten (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, S. 564). Hierbei ist beispielsweise die Weitergabe von firmen-

spezifischen Wissen essenziell, da es dazu beitragen kann *Familiness* entsprechend zu bewahren oder weiterzuentwickeln (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 39; M. K. Cabrera-Suárez et al., 2018, S. 181). Allerdings stellt dies aufgrund der Abstraktheit von Know-How eine starke Herausforderung dar (Brown und Duguid, 1998 in K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S.43). Dabei sollte *Familiness* nicht nur als Ressourcenbündel verstanden werden, sondern viel mehr als ein dynamisches Konstrukt, welches sich aus diesen zusammensetzt (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56). In diesem Sinne befähigt es Familienunternehmen Ressourcen entsprechend neu zu ordnen und für sich zu adaptieren (M. K. Cabrera-Suárez et al., 2018, S. 192). Dies ist insbesondere für die Nachfolge von Relevanz, da sich hierbei die *Familiness* des Unternehmens durch den Führungswechsel verändern kann (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Zudem kann *Familiness* im Nachfolgeprozess hinderlich sein, da es die Beziehungen zwischen den involvierten Akteuren komplexifiziert, wodurch Konflikte entstehen können (Devins & Jones, 2016, S. 9). Generell bedarf es mehr Forschung um diesen Ansatz, da insbesondere dessen Ursprünge sowie spezielle Ressourcen und Fähigkeiten bisher nicht gänzlich bekannt sind (Chrisman, Chua und Steier, 2005, S. 238; Pearson et al., 2008, S. 952).

2.3.4 Modellentwurf: Familiness-Dimensionen zur Analyse von Nachfolge

Bislang beziehen sich wenige der bestehenden Dimensionen-Ansätze explizit auf den Kontext der Nachfolge (Chrisman, Chua & Sharma, 2005, S. 565). Um dies in der vorliegenden Arbeit umzusetzen, sollen einige Dimensionen herausgefiltert werden. Ziel ist es, einen konzeptionellen Bezugsrahmen zu schaffen, mit dessen Hilfe im empirischen Teil die Rolle der spezifischen *Familiness*-Ebenen im Nachfolgeprozess untersucht werden kann.

Um dies zu beurteilen, ist zunächst klarzustellen, wann der Generationswechsel als erfolgreich gilt. Grundlegende Erfolgskriterien bilden das Fortbestehen sowie eine gute wirtschaftliche Leistung des Unternehmens nach dem Führungswechsel (Baltazar et al., 2023, S. 2899; Le Breton-Miller et al., 2004, S. 306). Darüber hinaus stellt die Zufriedenheit der Familienmitglieder mit der Nachfolge einen subjektiven Erfolgsindikator dar (Sharma et al., 2001). Dabei können Faktoren wie eine enge Vorgänger-Nachfolger-Beziehung, Motivation des Nachfolgers sowie ausreichende Vorbereitung und Planung das Gelingen der Firmenübergabe positiv beeinflussen (Cabrera-Suarez, 2005, S. 90-92). Da diese beispielhafte Ressourcen der Dimensionen darstellen, lässt sich für die empirische Forschung schließen, dass insbesondere Humankapital, Sozialkapital und organisationale Prozesse relevant im Nachfolgekontext erscheinen.

Aus der bestehenden Forschung werden für diese Arbeit daher vier *Familiness*-Dimensionen abgeleitet, die in Bezug auf die familieninterne Nachfolge untersucht werden sollen: Humankapital, Sozialkapital, Prozessual-organisationales Kapital und Finanzielles und physisches Kapital. Sozialkapital und Humankapital finden Anwendung, da sie die zentralen und am häufigsten genannten *Familiness*-

Dimensionen darstellen und im Nachfolgekontext besonders relevant erscheinen (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56). Insbesondere Sozialkapital spielt eine wesentliche Rolle, um *Familiness* besser zu verstehen (Pearson et al., 2008, S. 955). Dies ist insofern nachvollziehbar, als dass es sich generationsübergreifend entwickelt und dessen Weitergabe häufig bedeutend für den zukünftigen Firmenerfolg ist (Frank et al., 2010, S. 121; Steier, 2001b, S. 274). Zudem beeinflusst Sozialkapital die Entstehung von Humankapital in der Folgegeneration (Coleman, 1988). Sozialkapital umfasst hierbei die internen und externen Beziehungen, dabei insbesondere jene zwischen Senior und Junior, und ist untergliedert in die strukturelle, kognitive und relationale Dimension (De Massis et al., 2008, S. 188-189; Pearson et al., 2008, S. 957-960; Sharma, 2008, S. 972-975; Sirmon und Hitt, 2003, S. 342-343). Humankapital beinhaltet beispielsweise Fähigkeiten, Training, Wissen, Motivation und Erfahrungen von Amtsinhaber und Übernehmer (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56; De Massis et al., 2008, S. 185-188; Dyer, 2006, S. 262; Irava und Moores, 2010, S. 138-139; Sharma, 2008, S. 974-975; Sirmon und Hitt, 2003, S. 341-342). Prozessual-organisationales Kapital ist konkret für den Bezug auf die Nachfolge konzipiert und umfasst beispielsweise Kommunikation, Vorbereitung, Planung und Rollenverteilung innerhalb des Nachfolgeprozesses sowie organisationale Fähigkeiten (De Massis et al., 2008, S. 190-192; Irava und Moores, 2010, S. 139; Pearson et al., 2008, S. 957-960). Die letzte Dimension stellt Finanzielles und physisches Kapital dar. Sie beinhaltet materielle sowie monetäre Firmenwerte hinsichtlich der Nachfolge (De Massis et al., 2008, S. 189-190; Dyer, 2006, S. 264-264; Sirmon und Hitt, 2003, S. 343-344). Zudem können durch die Familie besondere finanzielle Werte in das Unternehmen eingebracht werden, die mitunter dazu beitragen wirtschaftliche Krisen zu bewältigen (Dyer, 2006, S. 264; Sirmon und Hitt, 2003, S. 343-344). Es gilt hierbei den Blick auf durch den familiären Einfluss eingebettete, finanzielle und physische Werte zu lenken. Die Inhalte der vier Dimensionen können Tabelle 1 entnommen werden.

Diese vier Dimensionen werden nun im Modellentwurf eingebettet, um deren Einfluss auf die Nachfolge in Familienunternehmen zu beurteilen. Dabei wird zunächst unterstellt, dass die Dimensionen sowohl direkt als auch indirekt auf die Firmenübergabe einwirken können. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass *Familiness* sowohl positive als auch negative Auswirkungen, wohl auch im Prozess der Nachfolge, haben kann (Frank et al., 2010, S. 121; Kellermanns et al., 2012, S. 95; Sirmon und Hitt, 2003, S. 339). Dies findet im übergeordneten Rahmen der beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ statt, zwischen denen die Ressourcen und Fähigkeiten in Form von „stocks“ bestehen und als „flows“ diffundieren (Sharma, 2008, S. 972-975). Insbesondere bei starken Veränderungen im Unternehmen, wobei die Nachfolge eine solche darstellt, kann sich die *Familiness* und die Ressourcenausstattung im Betrieb verändern (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Als externer Faktor wird daher der Kontext der Nachfolge einbezogen, da dieser deren Ab-

Tabelle 1: Übersicht über die adaptierten Familiness-Dimensionen im Nachfolgekontext (eigene Darstellung)

Humankapital	Sozialkapital	Prozessual-organisationales Kapital	Finanzielles und physisches Kapital
• Skills/Fähigkeiten • Training • Flexibilität • Motivation • Verhalten • Verbundenheit • Engagement • (firmenspezifisches) Wissen • Ruf • Erfahrungen • Geeignetsein	• Beziehungen zwischen den Individuen (intern & extern), z. B. Eltern-Kind-Beziehung • strukturell: • Interaktionen und Bindungen • soziale Netzwerke • kognitiv: • Vision und Zweck, Unternehmenskultur • relational: • Beziehungen • Identität • Vertrauen • Normen	• Rollenverteilung • Kommunikation • Vorbereitung, Planung • Lernen • Entscheidungsfindung • organisationale Fähigkeiten	• physische und finanzielle Werte • geringe Governance-Kosten • langfristige Investitionen • Mittel für Abfindung der Erben und Steuerlast • finanzielle Beiträge durch die Familie, z. B. unbezahlte Arbeitskräfte

lauf und die *Familiness* gewissermaßen beeinflusst (De Massis et al., 2008, S. 190; Frank et al., 2010, S. 121). Dabei sind sowohl interner, wie Geschehnisse innerhalb der Familie, als auch externer Kontext, wie die wirtschaftliche Lage, relevant. Es gilt zu berücksichtigen, dass der Nachfolgeprozess in seiner Gesamtheit gemeint ist. Zudem bewegen sich die vier Dimensionen auf unterschiedlichen Analyseebenen, was insofern vertretbar ist, als das *Familiness* als ein mehrdimensionales Konzept interpretiert werden kann (Zellweger et al., 2010, S. 55). In Familienunternehmen existieren dabei Individualebene, Zwischenmenschliche/ Gruppenebene, Organisationsebene sowie Gesellschaftsebene (Sharma, 2004, S. 9). Der Modellentwurf ist in Abbildung 1 visualisiert.

2.4 Zwischenfazit

Familienunternehmen stellen eine einzigartige Form von Unternehmen dar, die sich durch den besonderen Einfluss der Familie abgrenzen (Chua et al., 1999, S. 35). Grundlage dieser Arbeit bilden dabei eigentümergeführte Familienunternehmen, in denen Eigentum und Leitung in einer Hand liegen (Stiftung Familienunternehmen, 2023a). Eine wesentliche Herausforderung für diese Unternehmen liegt im Bewältigen der Nachfolge (W. C. Handler & Kram, 1988, S. 361). Dies ist nachvollziehbar, da dessen Gelingen einen grundlegenden Beitrag zum Fortbestehen sowie zur zukünftigen Leistungsfähigkeit von Familienunternehmen liefert (Baltazar et al., 2023, S. 2898). Darüber hinaus scheitern viele Familienfirmen an der Übergabe des Unternehmens (Miller et al., 2003, S. 513). Daher stellt die Nachfolge einen zentralen Bestandteil der Forschung um Familienunternehmen dar und bildet die Grundlage der vorliegenden Arbeit (Chua et al., 2003, S. 91). Im Fokus liegt dabei die familieninterne Nachfolge, da sie von den meisten Familienfirmen angestrebt wird und schwieriger zu bewältigen ist als externe Lösungen (Morris et al., 1997, S. 387; Suess-Reyes und Fuetsch, 2018, S. 210). Dabei findet die Nachfolge nicht statisch, sondern als ein mehrschrittiger Prozess statt, der in der Literatur unterschiedlich angegangen wird (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 40; Groth et al., 2020; Ruckau, 2021).

Grundlage für die Analyse der Nachfolge in dieser Arbeit

bildet der Resource-Based View (RBV), welcher Unternehmen aus einer internen Perspektive untersucht und das Zustandekommen von Wettbewerbsvorteilen aufgrund der firmenspezifischen Ressourcenzusammensetzung erklärt (Barney, 1991; Chrisman, Chua und Sharma, 2005, S. 565; Miller und Shamsie, 1996, S. 519; Wernerfelt, 1984). Der RBV findet dabei häufig Anwendung in der Forschung um Familienunternehmen, deren Ressourcen nicht nur einzigartig, sondern oftmals intangibel sind (Chrisman, Chua und Sharma, 2005, S. 557; Habbershon und Williams, 1999, S. 3). Die vorliegende Arbeit unterstellt dabei, dass das Gelingen der Nachfolge als ein Wettbewerbsvorteil verstanden werden kann, der aus einer spezifischen Ressourcenausstattung resultiert.

Innerhalb des RBV hat die Forschung das Konzept der *Familiness* entwickelt, welches die spezifischen Ressourcen und Fähigkeiten erfasst, die diese Betriebe aufgrund der Interaktion von Familie und Unternehmen aufweisen (Habbershon und Williams, 1999, S. 11; Habbershon et al., 2003, S. 452). Dabei ist nicht nur das Vorhandensein einzigartiger Ressourcen gewinnbringend, diese müssen auch entsprechend eingesetzt und weiterentwickelt werden, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren (Habbershon und Williams, 1999, S. 13; Sirmon und Hitt, 2003, S. 352). Dabei kann *Familiness* sowohl positive als auch negative Effekte auf das Unternehmen haben, weshalb zwischen vorteilhafter „*distinctive*“ und hemmender „*constrictive*“ *Familiness* unterschieden wird (Habbershon und Williams, 1999, S. 13; Pearson et al., 2008, S. 950). Darüber hinaus hat *Familiness* einen Einfluss auf das Gelingen der Nachfolge (Campopiano et al., 2020, S. 286). Im Zuge dessen kann sich die *Familiness* eines Unternehmens verändern und es gilt zu entscheiden, welche Firmenwerte weitergegeben werden sollen (Chrisman, Chua und Sharma, 2005, S. 564; Habbershon und Williams, 1999, S. 12). Grundlegend bedarf es mehr Forschung um diesen Ansatz, insbesondere im Nachfolgekontext, weshalb diese Arbeit das Konstrukt mithilfe der bestehenden Literatur in vier Dimensionen unterteilt und anhand dieser den Nachfolgeprozess analysiert (Chrisman, Chua und Steier, 2005, S. 238; Pearson et al., 2008, S. 952). Dabei ergeben sich die Dimensionen

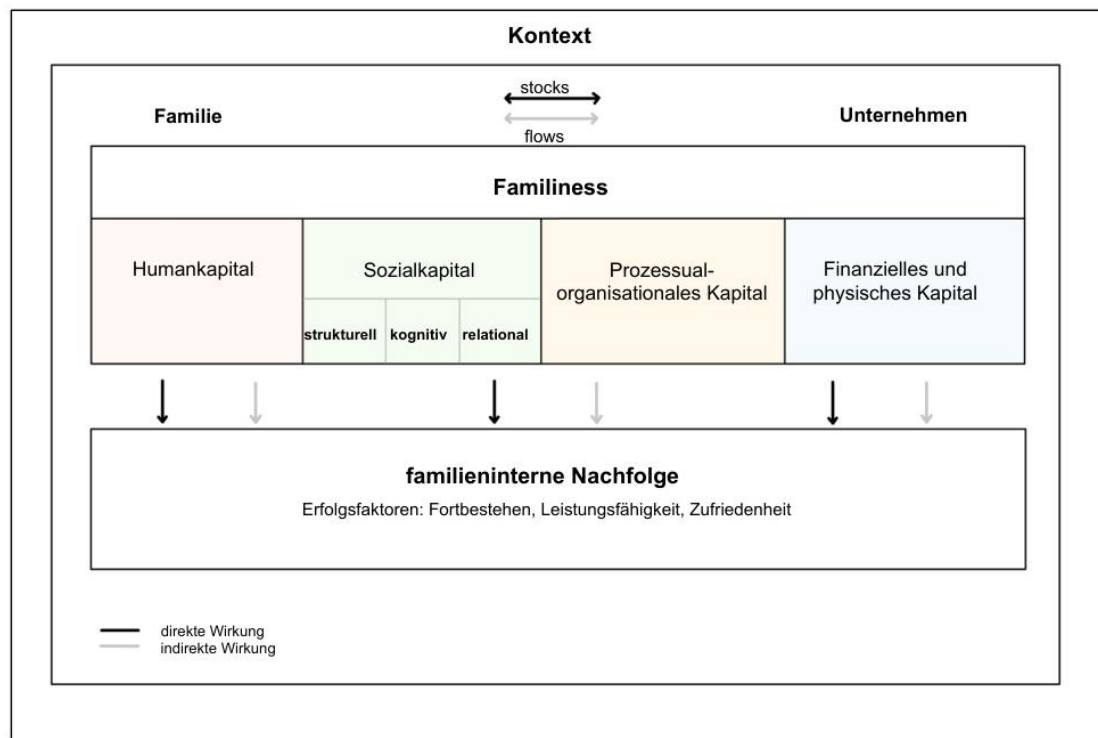


Abbildung 1: Modellentwurf (eigene Darstellung)

Humankapital, Sozialkapital, Prozessual-organisationales Kapital sowie Finanzielles und physisches Kapital (adaptiert aus Aragón-Amonarriz et al., 2024; De Massis et al., 2008; Dyer, 2006; Irava und Moores, 2010; Pearson et al., 2008; Sharma, 2008; Sirmon und Hitt, 2003). Humankapital umfasst Ressourcen wie besonderes Wissen, Fähigkeiten oder Motivation (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56) wobei Sozialkapital die einzigartigen Beziehungen, die Familienfirmen aufweisen, beinhaltet (Pearson et al., 2008, S. 957-960). Dabei existieren Ansätze, die zwischen FSC und OSC, also dem Sozialkapital der Familie und dem des Unternehmens unterscheiden, diese Arbeit berücksichtigt beide innerhalb von Sozialkapital (Arregle et al., 2007, S. 77; Coleman, 1988, S. S110; Leana und Van Buren, 1999, S. 538). Aus der bestehenden Literatur zusammengefasst, ergibt sich Prozessual-organisationales Kapital, welches beispielsweise die Vorgehensweise bei der Planung und Vorbereitung der Nachfolge sowie organisationale Fähigkeiten berücksichtigt (De Massis et al., 2008, S. 190-192). Schließlich umfasst Finanzielles und physisches Kapital monetäre und materielle Werte, mit denen der Betrieb die Nachfolge bewältigt (De Massis et al., 2008, S. 189-190; Sharma, 2008, S. 974-975; Sirmon und Hitt, 2003, S. 343-344). Diese vier Dimensionen wurden speziell für die Untersuchung des Einflusses von *Familiness* auf die Nachfolge ausgewählt, stellen aber ohnehin in der Literatur verbreitete Ansätze dar. Diese Arbeit soll nun die Dimensionen konkret auf den Generationswechsel beziehen, um daraus abzuleiten, inwiefern diese Einfluss nehmen. Die Nachfolge kann als erfolgreich

betrachtet werden, sofern nach der Übergabe das Unternehmen weiterhin Bestand hat, wirtschaftlich leistungsfähig ist und Zufriedenheit mit dem Ergebnis besteht (Baltazar et al., 2023, S. 2899; Le Breton-Miller et al., 2004, S. 306; Sharma et al., 2001). Der Modellentwurf bildet diese Dimensionen innerhalb den übergeordneten Systemen „Familie“ und „Unternehmen“ ab, wobei sich die Ressourcen in Form von „stocks“ und „flows“ verändern können (Sharma, 2008, S. 972-975). Dabei wird unterstellt, dass die Dimensionen auf die Nachfolge sowohl direkten als auch indirekten Einfluss nehmen können. Ein direkter Einfluss liegt beispielsweise vor, wenn eine gute Vorgänger-Nachfolger-Beziehung die Nachfolge aktiv erleichtert (Cabrera-Suarez, 2005, S. 90-92). Ein indirekter Einfluss resultiert hingegen häufig aus kontextuellen Faktoren, wie einer schlechten wirtschaftlichen Lage, welche -unabhängig von der Beziehungsqualität- die Übernahmeattraktivität mindern kann (García et al., 2021, S. 14). Im Modell wird der Kontext daher als externer Faktor abgebildet, welcher kein direkter Bestandteil von *Familiness* ist, auf diese aber einwirken kann (De Massis et al., 2008, S. 190; Frank et al., 2010, S. 121). Um die genaue Einflussnahme von *Familiness* auf die Nachfolge beurteilen zu können, wird in dieser Arbeit eine qualitative Methode verwendet. Diese bietet sich insofern an, als dass vielschichtige soziale Konstrukte, wie familiäre Beziehungen, untersucht werden sollen, die quantitative Forschung nicht in dem Ausmaß erfassen kann (Eisenhardt & Gräbner, 2007, S. 26). Dahingehend zeichnet sich die vorliegende Arbeit durch einen explorativen Charakter aus, da sie die

Einflussnahme der *Familiness*-Dimensionen versucht zu ergründen (Creswell, 2009). Zudem kann die *Familiness* eines jeden Familienbetriebes in ihrer Zusammensetzung variieren, wodurch sich aufgrund dieser Spezifität eine qualitative Herangehensweise anbietet (Ahmad et al., 2019, S. 2829; Zellweger et al., 2010, S. 55).

3 Methodologie

3.1 Forschungsdesign

Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, den Einfluss von *Familiness* auf die familieninterne Nachfolge zu analysieren. Hierfür wurde das Konstrukt in vier Dimensionen unterteilt, welche den Bezugsrahmen für die empirische Forschung darstellen. Um diesen Untersuchungsgegenstand und die damit einhergehende Forschungsfrage „Wie beeinflusst *Familiness* die familieninterne Nachfolge in inhabergeführten Familienunternehmen?“ adäquat zu beantworten, wird eine qualitative Methodik mit Leitfadeninterviews als Erhebungsmethode verwendet. Eine qualitative Herangehensweise eignet sich insofern, als dass sich die vorliegende Arbeit durch einen explorativen Charakter auszeichnet, da sie versucht die Einflussnahme der einzelnen *Familiness*-Dimensionen im Kontext der Firmennachfolge zu erfassen, was in der bisherigen Forschung bislang nicht in diesem Umfang umgesetzt wurde (Creswell, 2009). Dementsprechend offen ist auch die Forschungsfrage gehalten. Familienunternehmen und die damit einhergehenden Beziehungen stellen umfangreiche soziale Systeme dar, für deren Erforschung sich die Verwendung eines qualitativen Verfahrens anbietet (Eisenhardt & Gräbner, 2007, S. 26). Qualitative Forschung ist in der Lage komplexe Eigenheiten von Familienunternehmen aufzudecken, welche mit einer quantitativen Herangehensweise nicht in dem Ausmaß erfasst werden können (Nordqvist et al., 2009, S. 302). Zudem eignet sich eine solche Methodik besser, um *Familiness*-Ressourcen in ihrer subjektiven Wahrnehmung der Familienmitglieder und situativer Bedeutung im Unternehmen zu erfassen, da diese häufig intangibler Natur sind (Creswell, 2009; Habbershon und Williams, 1999, S. 3). Die Nachfolge stellt keinen generalisierbaren Prozess dar, viel mehr ist es ein individuelles Ereignis, welches jedes Familienunternehmen unterschiedlich bewältigt (Groth et al., 2020, S. 4; Röhl, 2008, S. 103). Hierfür eignet sich ein qualitatives Forschungsdesign, um diese Einzigartigkeit und Komplexität entsprechend zu erfassen (Ahmad et al., 2019, S. 2829). Im Rahmen der Vielfalt von qualitativen Methoden wurde sich für das Durchführen von qualitativen Leitfadeninterviews entschieden, da diese einen besonderen Einblick in die Struktur und den Umgang mit der Nachfolge ermöglichen. Durch ihre Nähe zu einem alltäglichen Gespräch stellen sie eine Quelle für authentische Datengewinnung dar (Misoch, 2019, S. 13). Leitfadeninterviews ermöglichen hierbei das gezielte Fragen im Interesse des Forschungsgegenstandes, wobei sie gleichzeitig Raum für eine offene Beantwortung durch den Befragten lassen (Misoch, 2019, S. 66).

3.2 Sampling

Für die Auswahl der Interviewpartner wurde selektives Sampling betrieben, was bedeutet, dass diese vorab anhand bestimmter Kriterien gezielt festgelegt wurden (Misoch, 2019, S. 208). Dies erscheint insofern sinnvoll, als dass die Befragten so anhand konkreter, für die Beantwortung der Forschungsfrage relevanter, Merkmale herangezogen werden (Misoch, 2019, S. 208). Idealerweise wäre vorstellbar gewesen entsprechende Unternehmen herauszufiltern und innerhalb dieser je Vorgänger und Nachfolger zu befragen, um den Einfluss von *Familiness* über den Nachfolgeprozess abzubilden und die verschiedenen Perspektiven der Generationen einzubeziehen, da es durchaus denkbar ist, dass diese mitunter unterschiedliche Ansichten haben (Ainsworth und Wolfram-Cox, 2003; Hamilton, 2006; Nordqvist und Melin, 2008 zitiert in Nordqvist et al., 2009, S. 300-301). Allerdings erwies sich dies als nicht entsprechend realisierbar, da aufgrund der unterschiedlichen, individuellen Verhältnisse innerhalb der Unternehmen, wie beispielsweise, dass der Vorgänger bereits verstorben war, und der begrenzten Zeit und Möglichkeiten der Forschenden das Idealsample in dieser Arbeit nicht gewährleistet werden konnte. Jedoch wurde ein möglichst ähnlich geeignetes Sample herangezogen. So wurden spezifische Unternehmen aus ähnlichen Branchen und mit ähnlicher Größe berücksichtigt, um eine gewisse Vergleichbarkeit zu erzeugen (Miller & Le Breton-Miller, 2021, S. 3). Daher wurden bewusst Betriebe mit vergleichsweise geringer Betriebsgröße ausgewählt, da ein Großteil der Familienunternehmen größentechnisch den KMU zuzuordnen ist und das gewählte Sample diese Struktur zumindest ansatzweise repräsentiert (Felden et al., 2019, S. 17). Um eine ähnliche Branche einzubeziehen, wurde sich auf eher handwerklich orientierte Firmen fokussiert, da diese oftmals familiengeführt sind und daher Eigentum und Leitung in einer Hand liegen, was ein grundlegendes Kriterium darstellte (Dohle, n.d.). Zudem wurden Unternehmen, die sich in verschiedenen Generationen befinden, ausgewählt, wobei jedoch mindestens eine Nachfolge stattgefunden haben sollte, da so gewährleistet wurde, dass bereits Erfahrungen mit dem Ablauf der Firmenübergabe gesammelt wurden. Darüber hinaus sollte der Interviewte ein Familienmitglied sein, idealerweise der Nachfolger, der das Unternehmen von der vorherigen Generation übernommen hat, da dies eine besondere persönliche Perspektive auf die Nachfolgebeziehung ermöglicht. Allerdings galt als Mindestkriterium, dass derjenige als Teil der Familie eine geschäftsführende Position innehat oder hatte und somit sowohl in bestimmte Prozesse eingebunden ist, als auch direkten Einblick in die Übergabe der Firma hat.

3.3 Datensammlung und Datenanalyse

Datensammlung

Als Grundlage für das Erheben eigener Daten wurden zunächst die theoretischen Grundlagen als Überblick über die Thematik zusammengetragen. Dafür wurde eingangs

eine allgemeine Literaturrecherche durchgeführt und anhand dessen eine grobe Gliederung als Rahmen für die weitere Recherche festgelegt. Anschließend wurde eine gezielte Sammlung und Sichtung der bestehenden Literatur realisiert, wobei größtenteils Artikel aus englischsprachigen Fachzeitschriften, wie *Family Business Review*, *Strategic Management Journal* oder *Entrepreneurship Theory and Practice*, verwendet wurden. Hierbei wurde über Google Scholar, Research Gate und verschiedene Fachdatenbanken wie Web of Science oder ScienceDirect (Elsevier) recherchiert. Im Rahmen dessen wurde schrittweise die Forschungsfrage konkretisiert. Die bestehende Literatur diente dabei auch dem Konstruieren des Modells und der vier *Familiness*-Dimensionen (siehe 2.3.4), die nun als Grundlage für die empirische Forschung fungieren. Das Ergebnis dieser Literaturrecherche stellt Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit dar.

In Vorbereitung auf das Durchführen der Interviews wurde ein Leitfaden erstellt, weshalb es sich innerhalb der qualitativen Methoden um eine „semi-strukturierte Erhebungsform“ in Form von Leitfadeninterviews handelt (Misoch, 2019, S. 65). Der Leitfaden wurde dabei in verschiedene Themenblöcke unterteilt, die allgemeine Struktur des Leitfadens orientiert sich dabei an Misoch (2019). Als erstes wird grob das Forschungsthema erläutert und die Datenschutz- und Einverständnisvereinbarung unterzeichnet (Misoch, 2019, S. 68). Anschließend dienen ein paar generelle Fragen als Einstieg, welche für eine offene Gesprächssituation sorgen sollen, um das Problem der „sozialen Erwünschtheit“ zu umgehen (Misoch, 2019, S. 68). Der Hauptteil besteht aus sechs differenzierten Themenfeldern. Dieser ist untergliedert in Fragen zum Stand der Nachfolge, der Bedeutung der Familie im Unternehmen und je einem Block zu den vier *Familiness*-Dimensionen, wobei sich an den Inhalten entsprechend Tabelle 1 orientiert wurde. Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass Fragen zum Kontext der Nachfolge innerhalb des Prozessual-organisationalem Kapital verortet sind, dieser aber kein direkter Bestandteil der Dimension darstellt, thematisch dort jedoch am besten passt. Als Ausklang des Interviews erfolgt schließlich eine abschließende Beurteilung der Nachfolge und Reflexion des Gesagten (Misoch, 2019, S. 68-69). Nach Fertigstellung des Leitfadens wurden die Fragen nochmals geprüft und gegebenenfalls aussortiert oder umformuliert, um ein möglichst freies Antworten zu ermöglichen und keine impliziten Erwartungen zu erfragen (Mey & Mruck, 2011, S. 279-280). Innerhalb der Interviews wurde sich weitestgehend an die Reihenfolge der Fragen im Leitfaden gehalten, jedoch wurden auch zusätzliche, sich aus der Gesprächssituation ergebende, Nachfragen gestellt oder Fragen vorgezogen, sofern es sich thematisch durch das Gesagte angeboten hat. Es wurde darauf geachtet die Gesprächssituation möglichst flexibel und offen zu gestalten. Der Interviewleitfaden ist Anhang B zu entnehmen.

Im Anschluss an die Leitfadenerstellung wurden potenzielle Interviewpartner anhand der in 3.2 genannten Samplingkriterien ausgewählt, wobei sich dafür zunächst über deren

Webseiten oder, sofern vorhanden, Social-Media-Accounts informiert wurde. Insgesamt wurden neun Interviews geführt, welche zwischen ungefähr 44 und 81 Minuten dauerten. Dabei handelt es sich um Familienunternehmen aus verschiedenen ländlichen Regionen Sachsens darunter aus dem Erzgebirge sowie aus Chemnitz und Umgebung. Eine präzisere Ortsangabe wird aus Gründen der Anonymisierung bewusst vermieden. Dabei befinden sich vier der befragten Unternehmen in zweiter Generation, drei in dritter sowie je eines in fünfter und sechster. Zudem handelt es sich bei fast allen Interviewten um den aktuellen Geschäftsführer, lediglich Befragte 6 ist die Mutter des derzeitigen Geschäftsinhabers, hat also demnach keine führende Position mehr inne, ist aber dennoch im Betrieb tätig. Darüber hinaus handelt es sich bei den Befragten 6 und 9 nicht um direkte Nachkommen der Eigentümerfamilie, sondern beide sind durch Heirat eingetretene Familienmitglieder. Befragte 6 ist hierbei die Ehefrau des Seniors und hat sowohl dessen Übernahme als auch die des gemeinsamen Sohnes miterlebt. Befragter 9 trat zunächst als familienexterner Mitarbeiter in das Unternehmen ein und führt es nun mit seiner jetzigen Ehefrau, der Tochter der früheren Inhaberin. Beide Fälle wurden aufgrund ihrer zentralen Rolle im Generationswechsel, wenn auch nicht als Kind der vorherigen Generation, und als zusätzliche Perspektive in die Untersuchung einbezogen. Bei allen anderen Befragten handelt es sich um eine Übergabe von Vater auf Sohn beziehungsweise von Großvater auf Enkelsohn (Interview 5). Ausführliche Informationen zu den Interviewpartnern können Tabelle 2 entnommen werden. Es gilt zu erwähnen, dass die dort aufgeführten Namen anonymisiert sind. Die Interviews fanden persönlich und vor Ort in den einzelnen Betrieben statt, um für die Befragten eine möglichst gewohnte Umgebung sowie eine authentische Gesprächsführung zu gewährleisten (Mey & Mruck, 2011, S. 275). Alle neun Interviews wurden mit dem Smartphone aufgezeichnet und anschließend mit der Software MacWhisper auf dem Macbook vortranskribiert. Anschließend wurde der dort erzeugte Text in ein Worddokument eingefügt und entsprechend den Transkriptionsregeln nach Kuckartz und Rädiker (2020) überarbeitet (S. 2-3). Somit weisen die Transkripte einen Umfang von insgesamt 226 Seiten auf. Es gilt anzumerken, dass Ortsbezeichnungen, die Auskunft über die Identität des Betriebes geben, sowie Namen von Familienmitgliedern geändert wurden. Die Transkripte sind Anhang C zu entnehmen.

Datenanalyse

Für die Auswertung der erhobenen Daten wurde die qualitative Inhaltsanalyse in Anlehnung an Mayring (2015) sowie Mayring und Fenzl (2014) verwendet. Dies ist eine zentrale Methode um qualitative Daten, wie Interviews, auszuwerten (Helfferich, 2014, S. 559; Mayring und Fenzl, 2014, S. 543). Aufgrund des Modellentwurfes in Kapitel 2.3.4 und der Konzeption des Leitfadens anhand dieser *Familiness*-Dimensionen, wurden die vier Dimensionen sowie der Kontext als Einflussfaktor vorab als deduktive Kategorien festgelegt, da diese gewissermaßen theoriegeleitet vorlagen. Dabei ergeben sich die folgenden Kategorien: *K1: Human-*

Tabelle 2: Interviewpartner (eigene Darstellung)

Nr.	Kürzel	Name	Branche	Alter	Geschlecht	Generation	Mitarbeiter	Letzte Nachfolge	Nächste Nachfolge	Dauer
1	S	Schmidt	Optiker	56	männlich	3	10	2008	Sohn wird übernehmen	55:10 min
2	F	Fischer	Gastronomie	42	männlich	5	15	2024	endet nach diesem	81:05 min
3	M	Müller	Bäcker	33	männlich	3	ca. 50	2023	noch nicht geplant	54:16 min
4	B	Beier	Brauerei	49	männlich	6	18	2023	Tochter wird übernehmen	47:18 min
5	E	Eckert	Heizung & Sanitär	26	männlich	2	5	2024	noch nicht geplant	46:35 min
6	A	Arndt	Glaserei		weiblich	3	10	2022	Sohn hat es übernommen	44:40 min
7	G	Gebhardt	Fleischer	56	männlich	2	5	1992	Sohn will nicht übernehmen	54:29 min
8	W	Wagner	Fliesenleger	61	männlich	2	2,5	2000	kein Nachfolger vorhanden	54:30 min
9	H	Hesse	Physiotherapie	45	männlich	2	13	2017	nicht absehbar	47:36 min

kapital, K2: Sozialkapital, K3: Prozessual-organisationales Kapital, K4: Finanzielles und physisches Kapital und K5: Kontext der Nachfolge. Da diese vor Beginn der Auswertung festgelegt wurden, handelt sich um eine „deduktive Kategorienanwendung“ mit einfachen Kategorienlisten (Mayring & Fenzl, 2014, S. 548). Dies wiederum ist Gegenstand der strukturierten Inhaltsanalyse (Mayring, 2023, S. 101-102). Um die Inhalte aus den Interviews entsprechend den Kategorien zuordnen zu können, wurde ein Kodierleitfaden entsprechend Mayring (2023) und Mayring (2015) entwickelt. Dafür wurde für jede Kategorie eine Definition, Ankerbeispiele, welche der Veranschaulichung der Einordnung möglicher Textpassagen dienen, und Kodierregeln zur Abgrenzung der einzelnen Kategorien festgehalten (Mayring, 2023, S. 101-102). Zum Identifizieren von Ankerbeispielen wurde das vorliegende Material zunächst grob gesichtet. Im Zuge der Datenauswertung wurden mitunter Definitionen und Kodierregeln ergänzt und weitere Ankerbeispiele hinzugefügt (Mayring, 2023, S. 102). Der Kodierleitfaden ist Anhang D zu entnehmen. Allerdings wurde kein rein deduktives Vorgehen angewendet, sondern dieses um eine induktive Kategorienbildung ergänzt, wodurch eine Mischform vorliegt (Mayring, 2015, S. 68; Mayring und Fenzl, 2014, S. 548). Hierbei wurde sich an dem Ablaufmodell nach Mayring und Brunner (2006) orientiert, welches ermöglicht, dass induktives und deduktives Vorgehen kombiniert werden. Die induktive Kategorienbildung stellt dabei einen Bestandteil der zusammenfassenden Inhaltsanalyse dar, wobei der Inhalt des Materials erhalten bleibt, jedoch vom Umfang her reduziert wird (Mayring, 2015, S. 67; Mayring und Fenzl, 2014, S. 547). So wurden anschließend an die fünf deduktiv festgelegten Hauptkategorien zwei weitere Hauptkategorien induktiv gebildet: K6: Bedeutung von Nachfolge und Unternehmen und K7: Übernahmemotivation. Ebenfalls induktiv wurden im Rahmen der Datenanalyse die entsprechenden Unterkategorien der sieben Hauptkategorien generiert, wobei diese mitunter den aus der Literatur vorliegenden Inhalten der Dimensionen (siehe Tabelle 1) ähneln. Dies resultiert daraus, dass die Fragen im Leitfaden entsprechend dieser Komponenten konzipiert und gestellt wurden. Um möglichst ergebnisoffen zu arbeiten, wurde jedoch vorab festgelegt, dass Unterkategorien induktiv abgeleitet werden. Hierfür wurde sich methodisch zusätzlich an dem Ablaufmodell zum induktiven Vorgehen (S. 99) nach Mayring (2023) orientiert. Im Zuge dessen wurden

die Transkripte in chronologischer Reihenfolge analysiert und bedeutende Aussagen markiert und festgehalten. Diese wurden anhand einer Reduktion verallgemeinert und entsprechend dem Sinngehalt schrittweise umsortiert und zu Unterkategorien zusammengefasst. Mit zunehmenden Material wurden sich mehrfach doppelnde Aussagen mitunter gestrichen, um die Komplexität zu komprimieren, wodurch schrittweise das Kategoriensystem entsprechend Schritt 8 nach Mayring und Brunner (2006) überarbeitet wurde. Eine Inter-coder-Realitätsprüfung konnte nicht vollumfänglich gewährleistet werden, da dies entsprechend der personellen Ressourcen nicht umsetzbar war (Mayring & Fenzl, 2014, S. 550). Jedoch wurde der Inhalt wiederholt kritisch überprüft, wodurch der Intrakodercheck sichergestellt wurde (Mayring & Fenzl, 2014, S. 550). Im Rahmen dessen wurden Reduktionen zusammengefügt und mit hinzukommenden Material neue Unterkategorien sowie Hauptkategorien extrahiert. Nachdem alle Interviewtranskripte vollständig analysiert wurden, stellte Schritt 9 das endgültige Überarbeiten des Kategoriensystems dar (Mayring & Brunner, 2006). Hierbei wurde schließlich alles inhaltlich systematisiert, sortiert und angepasst, woraus das Kategoriensystem, bestehend aus sieben Hauptkategorien, final vorliegt und in Auszügen Anhang E zu entnehmen ist. Dieses bildet nun die Grundlage für das weitere Vorgehen wie entsprechend Schritt 11 nach Mayring und Brunner (2006) sowie Mayring (2023) dargestellt und im Folgenden thematisiert.

3.4 Gütekriterien

Im Rahmen der qualitativen Forschung gibt es verschiedene Ansätze zur Formulierung von Gütekriterien (Flick, 2020, S. 249). Zur Beurteilung der empirischen Forschung werden die sieben Gütekriterien nach Steinke (2015) verwendet. Die *Intersubjektive Nachvollziehbarkeit* wurde insofern sichergestellt, als dass das methodische Vorgehen im Rahmen dieses Kapitels genau dokumentiert und transparent gemacht wurde (Steinke, 2015, S. 324-326). Alle im Zuge der vorliegenden Arbeit gewonnenen Daten (Leitfaden, Transkripte, Kodierleitfaden, Kategoriensystem) sind daher dem Anhang zu entnehmen. Das Kriterium der *Indikation des Forschungsprozesses* kann als gegeben betrachtet werden, da die Forschungsfrage, wie zuvor erläutert, die Wahl einer qualitativen Methodik nahelegt und diese auch entsprechend begründet wurde (Steinke, 2015, S. 326-327). Ebenfalls wurden

Transkriptionsregeln, Samplingvorgehen und weitere methodische Herangehensweisen im Vorhergehenden dargestellt (Steinke, 2015, S. 327-328). Die *empirische Verankerung* resultiert in der Gewinnung der eigenen Daten anhand der erhobenen Interviews, deren Inhalt sich auf die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit stützt, weshalb alle dargestellten Ergebnisse aus der eigenen empirischen Forschung resultieren (Steinke, 2015, S. 328-329). Die *Limitation* der vorliegenden Arbeit wird ebenfalls berücksichtigt und in Kapitel 5 näher ausgeführt (Steinke, 2015, S. 329-330). Um *Kohärenz* zu ermöglichen, wird das Vorgehen offen dargestellt und mögliche Unklarheiten und Einschränkungen dargelegt. Entsprechende *Relevanz* wurde eingangs begründet, diese Arbeit greift eine Forschungslücke zum *Familiness*-Konstrukt innerhalb der Forschung um Familienunternehmen auf und versucht diese zu schließen. Im Rahmen der *reflektierten Subjektivität* ist der Verfasserin bewusst, dass sie, obgleich dies angestrebt wurde, nicht immer als neutrale Beobachterin fungiert, sondern das Vorgehen maßgeblich beeinflusst (Steinke, 2015, S. 330-331). Daher wurde die eigene Arbeitsweise wiederholt kritisch reflektiert. Im Wesentlichen wurde somit den sieben Gütekriterien nach Steinke (2015) entsprochen.

4 Ergebnisse

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der neun Leitfadeninterviews dargestellt. Dabei erfolgen diese vordergründig aus der Nachfolgerperspektive. Da in einigen Fällen die eigene Übernahme eine gewisse Zeit zurückliegt, fließen auch Perspektiven auf zukünftige Nachfolgen mit ein. Der Aufbau dieses Abschnitts folgt dabei der Reihenfolge der sieben Oberkategorien. Auszüge aus dem Kategoriensystem sind Anhang E zu entnehmen.

K1: Humankapital

Die Hauptkategorie Humankapital besteht aus fünf Unterkategorien. Es gilt zu berücksichtigen, dass sich die Analyse dieser Kategorie auf der Individualebene des Nachfolgers bewegt, da vordergründig dessen Humankapital betrachtet wird (Sharma, 2004, S. 12-14). Besonders relevant zum Bestreiten des Generationswechsels erscheinen die Fähigkeiten des Nachfolgers. Dass diese fachlich fundiert sind, wird in allen befragten Firmen durch dessen frühzeitige Einbindung, häufig bereits im Kindesalter, in den Betrieb gewährleistet, sodass größtenteils ausschließlich Berufserfahrungen im eigenen Unternehmen gesammelt wurden und daraus resultiert: „[...] ich kenne es ja gar nicht anders.“ (S: Z. 105). So wurden Praktika im Familienbetrieb absolviert und in den Ferien entsprechend ausgeholfen (E: 269-271; W: Z. 335-341). Mitunter wurde der Nachfolger durch die harte Arbeit „geschliffen, wie [...] wenn man ein Diamant aus einem Stück Kohle presst.“ (F: Z. 276-277). Als relevante Qualifikation fordern die meisten Betriebe daher eine Berufsausbildung, die im eigenen Betrieb oder bei Berufskollegen durchlaufen wird, was die eigenen Fähigkeiten stärkt und dazu befähigt, die Arbeitsweise des Seniors zu reflektieren (M: Z. 373-377). Befragter B äußert beispielsweise, dass er viele Aufgaben

selbst erledigt und daher breit aufgestellte Kompetenzen aufweist (B: Z. 249-252), wodurch er sich vom Senior in der wissensbasierten Entscheidungsfindung abhebt (B: Z. 356-358). Das Erlangen und die Weitergabe von Wissen gestaltet sich im Wesentlichen in den Betrieben recht ähnlich. Grundlegend erfolgt der Wissenstransfer eher informell und erfahrungsbasiert. Vieles ergibt sich durch das Sammeln von Erfahrungen wie „*Learning by Doing*“ (H: Z. 163) und durch die praktische Arbeit an der Seite des Seniors im Betrieb (F: Z. 622-624; G: Z. 453-457). Zwei der Befragten äußern, dass sie sich bestimmtes Wissen selbst erarbeitet haben oder Verhaltensweisen bewusst anders gehandhabt haben, da das Vorgehen des Seniors nicht gutgeheißen wurde (B: Z. 264-266; E: Z. 322-326). Es gilt anzumerken, dass das Verhältnis bei B zum Senior mitunter angespannt war, bei E jedoch sehr harmonisch. Gelernt wird zudem durch das Erlangen von Verantwortung, das bewusste Überlassen schwieriger Aufgaben und das Aufzeigen von Fehlern und offener Kritik (M: Z. 401-405; W: Z. 404-412; F: Z. 642-647). So helfen auch gemeinsame Besuche von Messen in Familie dem Annähern an den Betrieb (S: Z. 870-873). G dokumentiert beispielsweise Rezepte des Seniors, um diese nachvollziehbar zu machen (Z. 649-668). Das Wissen und die Erfahrungen des Vorgängers werden nach vollzogener Übergabe als besonders hilfreich empfunden (W: Z. 101-103). Für E spielt zusätzlich ein externer Mitarbeiter als Mentor eine wichtige Rolle (E: Z. 560-562). Ein Großteil der Nachfolger übernimmt gewisse Verhaltensmuster der Vorgängergeneration und behält diese bei, was beiden Generationen gleichermaßen wichtig ist (S: Z. 478-479; F: Z. 660-661). So äußert sich F über seine Mutter: „*Und das hat die mir auch weitergegeben. Ich bin jetzt genauso.*“ (Z. 648-649). Die Mehrheit der Nachfolger weist und Herzensangelegenheit verstanden (F: Z. 1189-1190; M: Z. 176-178; M: Z. 183-186). Dies äußert sich in einem bestimmten Verhalten und tiefgründiger Überzeugung, wie einer besonderen Arbeitsbereitschaft über die persönlichen Grenzen hinaus (F: Z. 1066-1072; M: Z. 234-237). Grundsteine dafür werden durch eine Wertevermittlung über die Eltern gelegt (F: Z. 557-560). Zudem werden die Kinder der Nachfolgenergeneration in den Betrieb einbezogen, obgleich keine Absicht besteht, diesen weiterzugeben. Das Unternehmen fungiert gewissermaßen als Erziehungsmaßnahme, um die Kinder an die Arbeitswelt heranzuführen (F: Z. 298-309; H: Z. 441-445). Des Weiteren spielt die persönliche Haltung der Junioren, sowohl zum Unternehmen als auch zur Nachfolge, eine wichtige Rolle. Einerseits herrscht kein Zweifel an der eigenen Kompetenz, zum anderen besteht eine grundsätzliche Bereitschaft zur Übernahme (M: Z. 397; 651). Allerdings wird der Rollenwechsel zu Beginn als gewöhnungsbedürftig empfunden und die neue Verantwortung kann emotional belasten (B: Z. 299-301; E: Z. 349-351). So wird bei B eine konträre Haltung und Handhabung des Führungsstils im Vergleich zum Senior deutlich (Z. 380-382). Damit einher geht ein hoher Anspruch des Nachfolgers an sich selbst, da insbesondere der Ruf des Unternehmens von enormer Bedeutung ist (F: Z. 1210-1218). Die Nachfolge wird als ein generationenübergreifender Prozess verstanden und dementsprechend langfristig gedacht (B: Z.

529-533).

K2: Sozialkapital

Diese Oberkategorie setzt sich aus sieben Subkategorien zusammen, die vordergründig nach den verschiedenen Beziehungsformen aufgegliedert sind. Die Analyse dieser Kategorie bewegt sich daher vermehrt auf der Interpersonalen Ebene (Sharma, 2004, S. 15-21). Im Mittelpunkt dieser Kategorie steht die Beziehung innerhalb und um die Familie. Überwiegend ist das Familienverhältnis in den befragten Unternehmen sehr eng und vertraut, allerdings gab es sowohl bei M als auch bei B einige Spannungen zum Senior. Zunächst werden die überwiegend positiven Beziehungen dargestellt. Die internen Verhältnisse in den befragten Betrieben zeichnen sich durch einen starken Familienrückhalt aus: „[...] du bist halt nicht alleine, du kannst dich immer auf (...) Familienmitglieder [...] stützen.“ (S: Z. 211-212). Dies wird in steter emotionaler als auch physischer Unterstützung deutlich, so existiert Zuspruch für den Nachfolger und es wird zwischen den Familienmitgliedern ausgeholfen, selbst wenn diese nicht im Betrieb beschäftigt sind (E: Z. 286-288; Z. 227-232; W: Z. 189-190; 846-848). Ebenso rettet familiäre Unterstützung das Fortbestehen des Unternehmens in einer krankheitsbedingten Ausnahmesituation (W: Z. 198-204). Diese fördert zudem das Selbstvertrauen und die Entscheidung zur Übernahme des Nachfolgers: „Sonst hätte ich es mir jetzt vielleicht nicht ganz so zugetraut, wenn da jetzt von der Familie nicht so die große Unterstützung kommt.“ (E: Z. 363-364). Dies wird insofern deutlich, als dass in mehreren Betrieben die Seniorgeneration auch nach der Übernahme weiterhin als Ratgeber fungiert: „[...] wenn ich einen Rat gebraucht habe, könnte ich jetzt auch noch rüber gehen [...]“ (W: Z. 94-94). Somit werden die Vorgänger und ihre Erfahrung entsprechend wertgeschätzt und berücksichtigt, wodurch diese als fester Bestandteil der Firma auch nach dem Generationswechsel betrachtet werden (F: Z. 51-55; 551-552). So äußert F, dass die Senioren weiterhin in wichtige strategische Entscheidungen einbezogen werden (F: Z. 407-409; 463; 467-469). Für W agiert der Senior beispielsweise direkt als Vorbild (W: Z. 507-510). Dennoch fällt den meisten Vorgängern das Loslassen vom Betrieb schwer, da eine emotionale Verbindung fortbesteht. So ist beispielsweise ein endgültiges Auscheiden von beiden Generationen nicht gewollt oder unvorstellbar (S: Z. 591-597; F: Z. 754-757), was mitunter an der räumlichen Nähe von Betrieb und Zuhause liegt (E: Z. 128-129; W: Z. 149-153). Generell schätzen die meisten Befragten die enge und harmonische familiäre Beziehung (F: Z. 59-62; W: Z. 514-515; H: Z. 369-370), woraus sich wiederum ein gutes Arbeitsverhältnis ergibt: „Aber ich hatte da auch nie Probleme, also mit meinem Vater zum Beispiel, oder so, da habe ich immer sehr gerne gearbeitet.“ (S: Z. 340-341). Mitunter zwingt das langjährige Zusammenarbeiten zu einem positiven Verhältnis und lehrt entsprechend miteinander umzugehen: „Man wächst so zusammen, dass man lernt ein gutes Verhältnis zu haben.“ (F: Z. 682-683). So kann bestimmtes Verhalten der anderen eingeschätzt und gehandhabt werden: „[...] nach so vielen Jahren irgendwann [...] weiß man

genau, wie der andere tickt [...]“ (F: Z. 678-679). Auf der anderen Seite ist Kritik durch die Eltern wirkungsvoller und kann gezielter eingesetzt werden (F: Z. 657-660). Dennoch äußert F, dass sich Vertrauen und Respekt der Eltern zunächst erarbeitet werden muss, um beispielsweise neue Herangehensweisen zu legitimieren (F: Z. 73-74; 527-528). Ist dies gewährleistet, vertraut die Seniorgeneration dem Nachfolger mit seiner Arbeit (F: Z. 83). Kleinere Unstimmigkeiten sind normal und trüben das sonst sehr positive Verhältnis nicht (W: Z. 132-135), insbesondere da versucht wird Probleme konstruktiv zu klären und gemeinsam eine Lösung zu finden (G: Z. 208-210; 215-224; W: Z. 521-523). Zudem ist ein offener Umgang mit der Nachfolgeentscheidung erkennbar. Dies gilt insbesondere für die aktuellen Amtsinhaber. So bringen A und B an, dass sie ihren Kindern die Entscheidung freigestellt haben und diese sich dennoch für die Übernahme entschieden haben (A: Z. 251-255; B: Z. 560-563). Ebenso äußern sich G und H, bei denen eine Nachfolge durch deren Nachwuchs jedoch aufgrund von fehlendem Interesse nicht absehbar ist (G: Z. 111-115; H: Z. 138-140). Mitunter wird dennoch indirekt versucht eine positive Nachfolgeentscheidung zu steuern, allerdings ohne das Ausüben von Druck (A: Z. 309-312). Für H, als Sonderfall, ermöglicht beispielsweise die Beziehung zur Inhabertochter überhaupt erst den betrieblichen Aufstieg, stößt aber aufgrund des Rollenwechsels auf Spannungen im Mitarbeiterumfeld (H: Z. 61-66). In dieser Konstellation wird die Nachfolgeentscheidung nicht als Individualentscheidung getroffen, sondern als Teamleistung aufgrund des partnerschaftlichen Rückhalts: „[...] aber wir haben das nur gemacht, weil wir es zusammen machen.“ (H: Z. 483-484). Für Familie Fischer wird die Übergabe als „Generationsvertrag“ (F: Z. 39) verstanden, um die vorhergehende Generation zu versorgen. Diesen positiven Verhältnissen stehen jedoch in zwei Betrieben einige Spannungen entgegen. Hierbei äußern M und B mit Rückblick auf ihre eigene Nachfolge, dass das Verhältnis zum Vater mitunter nicht einfach war. So muss B seine Position als Nachfolger gegen Widerstand durchsetzen, da beispielsweise ähnliche Eigenschaften, hier explizit Sturheit, von Junior und Senior zu regelmäßigen Unstimmigkeiten führen (B: Z. 366-368; Z. 350-352). Über das Empfinden zur Nachfolge wird dabei nicht kommuniziert (B: Z. 425-427). Bei M agiert der Vorgänger autoritär und bindet den Rest der Familie nicht ein, sofern diese anderer Meinung sind (M: Z. 35-41; Z. 59). Dies erschwert die konstruktive Kommunikation (M: Z. 603-605). Darüber hinaus mischt sich der Senior weiterhin ein und kritisiert offen das Vorgehen des Sohnes, welches sich von seinem unterscheidet (M: Z. 266-270; Z. 576-577). Dadurch ist der Sohn nicht bereit den Rat des Vaters zu berücksichtigen und hinterfragt den angesetzten Kaufpreis (M: Z. 477-478; Z. 835-836). In solchen Situationen nimmt die Mutter, auch bei anderen Befragten, eine vermittelnde Rolle ein (M: Z. 570-572; G: Z. 244-247; W: Z. 525-526). Jedoch äußert auch E, dass die Arbeitsbeziehung zum Senior nach der Übergabe hin und wieder leichten Spannungen ausgesetzt ist (Z. 404-409). Darüber hinaus fördert das Bestehen als Familienbetrieb besondere Netzwerke wie einen hohen Bekanntheitsgrad, lokales

Vertrauen und eine enge Verbindung zur Gesellschaft (W: Z. 170-178; Z. 182-185; Z. 257-258). Diese hilft in Krisenzeiten durch Kulanz und Unterstützung langjähriger Lieferanten (W: Z. 212-219). Zudem vermittelt die Seniorgeneration nach Firmenübergabe Kunden aus dem eigenen Netzwerk an den Nachfolger (E: Z. 394-396). Des Weiteren wird der, in den meisten Betrieben, familiäre Mitarbeiterumgang betont, wobei Mitarbeitende diesen besonders wertschätzen: „[...] weil unser Küchenchef wirklich aus einem anderen Holz ist. Das ist, der lebt (...) unsere Strategie und wir leben dem seine. Wir sind zusammengewachsen wie eine Familie.“ (F: Z. 429-430). Mitunter hält der familiäre Einfluss diese im Unternehmen und Teile des Mitarbeiterstamms bestehen somit noch aus der Vorgängergeneration (F: Z. 437-439; G: Z. 372-375). Es herrscht ein offener und respektvoller Umgang und die Beziehung ist vertrauensvoll und kooperativ (H: Z. 217-225; W: Z. 431-433). Zudem werden Mitarbeitende über die anstehende Übergabe informiert (F: Z. 779-781). F musste sich beispielsweise den Respekt der Mitarbeitenden durch langjährige Einbindung zunächst erarbeiten, wodurch ihm bereits vor der tatsächlichen Übergabe eine entsprechende Anerkennung entgegengebracht wird (F: Z. 91-94; Z. 795-797). Entscheidungen von B werden durch die Angestellten unterstützt und als sinnvoll, im Gegensatz zu denen des Seniors, betrachtet (B: Z. 372-375). Ebenfalls wichtig ist die Beziehung zu Kunden, welche ähnlich familiär ist und über Generationen hinweg besteht: „[...] du wirst immer Leute haben, die mit uns verbunden sind, als Familie, die dir mit drei schiefen Zähnen im Mund am Monatsanfang erzählen, was sie alles für Erinnerungen mit deiner Großmutter ihrer Gaststätte oder mit deinem Vater verbinden.“ (F: Z. 593-596). Zudem existiert ein gewisses Gespür im Kundenumfeld: „Ich kenne hier jeden. Ich kenne hier jeden Kunden.“ (F: Z. 385) und deren positive Rückmeldung fungiert als Antrieb (F: Z. 374-378). Insofern herrscht kundenseitig Freude über das Weiterführen des Betriebes und der Nachfolger wird entsprechend gut aufgenommen (E: Z. 522-525; M: Z. 656-657). Auch zu Externen werden langjährige Beziehungen gepflegt. Hierbei wird vermehrt der Steuerberater als Vertrauensperson genannt, welcher das Unternehmen und die Übergaben schon lange begleitet (S: Z. 805-807; B: Z. 701-702; E: Z. 618-621; W: Z. 708-711). Zudem bestärkt M der Rat eines Freundes seines Vaters (M: Z. 577-586). Auch eine gemeinsame Vision und der Glaube an den zukünftigen Erfolg kann die Sichtweise des Nachfolgers nachhaltig und positiv beeinflussen (F: Z. 1178-1183; Z. 1196-1199).

K3: Prozessual-organisationales Kapital

Diese Kategorie besteht aus elf Subkategorien, welche den Ablauf und die Organisation der Nachfolge umfassen. Somit bewegt sich die Analyse vermehrt auf der Unternehmensebene (Sharma, 2004, S. 21-22). Generell folgt der Ablauf der Nachfolge keinem konkreten Handlungsmuster, sondern wird eher informell und nahtlos gehandhabt. Aus Prozessperspektive äußert die Mehrheit der Befragten, dass die Übergabe problemlos und fließend erfolgt: „Probleme hatten wir eigentlich nicht. Also das ist ja fließend gelaufen.“ (B: Z.

638). Insofern wird diese als „*schleichender Prozess*“ bezeichnet (F: Z. 621-622). So wird der Nachfolger informell, ohne Bewerbung, in den Betrieb aufgenommen und der Senior übernimmt zunächst gewisse Aufgaben, um die Nachfolge einfacher zu gestalten (S: Z. 107-109; Z. 994-996). In einigen Betrieben wird die Seniorgeneration schrittweise ausgegliedert (H: Z. 289-293). E empfiehlt die Übernahme in jungen Jahren (Z. 805-809). Bezüglich der Dauer wird der Prozess einerseits als langwierig wahrgenommen: „[...] nach der Ausbildung, ist die Nachfolge ein Prozess von 20 Jahren.“ (F: Z. 702) andererseits erfolgt die rechtliche Übergabe in einem kurzen Zeitraum (G: Z. 587-596; E: Z. 652-653). Dabei ergibt sich der Zeitpunkt zur Übernahme natürlich (H: Z. 565-569) und wird mitunter als weniger relevant empfunden (E: Z. 637-641; G: Z. 739-741). Häufig steht die Entscheidung fest, aber der genaue Zeitpunkt verbleibt ungewiss, was Probleme für die Nachfolgenergeneration hervorrufen kann (M: Z. 644-647; B: Z. 391-394). Insofern wird die Übergabe durch Druck auf den Senior beschleunigt, um weitere Komplikationen zu vermeiden (M: Z. 46-50; B: Z. 395-396). In einigen Fällen veranlasst die Übergabe räumliche Umstrukturierungen im Betrieb (A: Z. 375-394; H: Z. 587-589). Einige Nachfolger behalten funktionierende Strukturen bei (B: Z. 750-759; S: Z. 41-42), andere wiederum passen gewisse Prozesse an neue Gegebenheiten an (E: Z. 105-110; H: Z. 282-283). Die Übernahme verändert dabei den Aufgabenbereich des Nachfolgers nicht drastisch (G: Z. 644-645; H: Z. 579), was daraus resultiert, dass die operative Führung häufig schon vor der offiziellen Übergabe bei diesem liegt (B: Z. 50-51; H: Z. 576-579; M: Z. 327-329). Auch die Vorbereitung der Nachfolge erfolgt in den meisten Betrieben durch das schrittweise Erhöhen des Aufgabenumfanges für den Übernehmer verbunden mit dem sukzessiven Rückzug des Seniors: „Es war so ein, er hat runtergefahren und ich habe immer mehr gemacht.“ (M: Z. 368-369). Die Übergabeentscheidung entwickelt sich mitunter stufenweise und geht schließlich von der aktiven Entscheidung hin zur Vorbereitung über (S: Z. 825-827; M: Z. 675-677). Der Nachfolger wird dabei frühzeitig eingebunden, nach dessen Meinung gefragt und in Prozesse eingearbeitet (A: Z. 32-33; W: Z. 132-134; S: Z. 226-228). Dies wird über den Berufseinstieg nach der Lehre, mehrjährige Mitarbeit im Betrieb vor der faktischen Übergabe oder Ausbildung und dualem Studium im Familienunternehmen gehandhabt (G: Z. 35-37; Z. 621-623; A: Z. 56-59). Dabei spielt die frühzeitige, organisatorisch-rechtliche Vorbereitung der Nachfolge eine wichtige Rolle, wobei mitunter bisher informelle Produktionsprozesse dokumentiert werden (W: Z. 661-665; G: Z. 668-671; E: 832-835). Auch die Planung unterscheidet sich in den einzelnen Betrieben. Statt einer expliziten Nachfolgeplanung findet häufig lediglich eine altersbedingte Rollenverschiebung statt, ohne dass aktiv über die zukünftige Übergabe nachgedacht wird (S: Z. 356-359; Z. 785-790). Auf der anderen Seite steht die Nachfolge von Geburt an fest: „[...] die Nachfolge ist ja geplant mit der Geburt in meinem Fall.“ (F: Z. 701) oder wird zumindest lange im Voraus konzipiert, was den Übergang und das flexible Handeln begünstigt (B: Z. 686-688; A: Z. 491-493; W: Z. 655-657). Insofern

existieren mitunter verschiedene familieninterne Nachfolgekandidaten und der Übergabezeitpunkt wird bewusst und pragmatisch gewählt (W: Z. 286-287; Z. 676-693). Zudem weisen einige Betriebe organisationale Fähigkeiten wie kurze Entscheidungswege, Familienrezepte und eingespielte Erfahrungsprozesse auf (B: Z. 177-178; Z. 183-185; F: Z. 985-989). Im Wesentlichen erfolgt die Kommunikation zur Nachfolgeorganisation offen. So wird der Nachfolger als auch der Senior nach seinen Ansichten und Vorstellungen gefragt und in die Entscheidung eingebunden (E: Z. 650-660; A: Z. 238-239; B: Z. 747-748). Zudem wird die Nachfolge häufig thematisiert und ausdiskutiert (E: Z. 261-263; Z. 434-435). Mitunter werden Kunden direkt besucht und über den Generationswechsel informiert (B: Z. 441-443). Allerdings wird die reine Nachfolgeentscheidung, insbesondere von älteren Generationen, häufig als selbstverständlich angenommen und der Übernehmer nicht direkt nach seinem Empfinden gefragt: „[...] aber meine Eltern würde ich nicht sagen, dass sie mich das gefragt haben. Das stand nicht zur Debatte.“ (F: Z. 1027-1028). In allen befragten Betrieben agiert die Seniorgeneration nach der Übergabe bis zu einem gewissen Grad weiterhin mit im Unternehmen. So sind fast alle Vorgänger zeitweise, mitunter als (geringfügig) Beschäftigte, im Betrieb integriert (B: Z. 209-212; A: Z. 130-131; W: Z. 62-64; H: Z. 244-247; G: Z. 282-283). Zudem wird beispielsweise bei der Buchhaltung oder im Kundenkontakt durch die Senioren unterstützt oder die Nachfolger bei Abwesenheit vertreten (B: Z. 223-225; W: Z. 140-144; E: Z. 82-85; H: Z. 250-255). Allerdings erwartet die Vorgängergeneration mitunter weiterhin eingebunden zu werden (B: Z. 422-424). Um diese am Unternehmen teilhaben zu lassen, werden die Senioren passiv über digitale Medien einbezogen (E: Z. 134-136). Dennoch äußern einige Betriebe, dass die Seniorgeneration Kunden und Mitarbeiter verunsichern kann, sofern diese nach der Übergabe weiter im Betrieb agiert, da gewisse Prozesse nicht mehr vollumfänglich bekannt sind (F: Z. 763-768; H: Z. 244-258; Z. 294-298). Die Entscheidungsfindung des Nachfolgeablaufs erfolgt häufig gemeinsam und familienintern (G: Z. 821-822; W: Z. 75-77; M: Z. 664-667). B trifft aufgrund von aktuellem Wissen betriebliche und zukunftsbezogene Entscheidungen vermehrt allein (B: Z. 217-221; Z. 735-740).

K4: Finanzielles und physisches Kapital

Diese Hauptkategorie besteht aus fünf Subkategorien, welche sich mit finanziellen und materiellen Ressourcen in den Familienbetrieben beschäftigen. Die Analyse erfolgt somit vermehrt auf Unternehmensebene (Sharma, 2004, S. 21-22). Zunächst existieren verschiedene finanzielle Ressourcen in den Betrieben. So verstärkt der finanzielle Wert des Unternehmens die emotionale Verbundenheit (E: Z. 141-144; S: Z. 280-281). Zudem wird die Übernahme des bestehenden Kundenstamms durch den Nachfolger als Vorteil empfunden (E: Z. 62-63). Bei den meisten Befragten ist der Betrieb zum Übergabezeitpunkt gut aufgestellt (E: Z. 685-686; A: Z. 532-533), jedoch äußert W, dass es finanzielle Startschwierigkeiten aufgrund von geringem Kapitalbestand gab (Z. 732-737). Eine emotional bindende materielle

Ressource stellt in einigen Betrieben das Wohnen auf dem Betriebsgelände und der Wunsch, dies zu erhalten, dar (E: Z. 172-175; Z. 736-738). Zudem wird der Betrieb mit Ausstattung und Gebäude generationsübergreifend übergeben (A: Z. 205-206). Als besondere Ressource fungiert die Arbeitskraft. So existiert die Elterngeneration als freiwillige Arbeitskraft über den Führungswechsel hinaus, wodurch nicht auf zusätzliche Angestellte zurückgegriffen werden muss (F: Z. 768-774; E: Z. 75-77). Dadurch besteht für Schließung des Betriebes bei Urlaub keine Notwendigkeit, da seitens der Seniorgeneration immer eine Vertretung vorhanden ist (G: Z. 661-665; H: Z. 354-355). Mitunter wird im Unternehmen vieles selber gemacht, wodurch Kosten eingespart werden können (B: Z. 252-253). Zudem besteht die Bereitschaft über die Regelarbeitszeit hinaus zu arbeiten (M: Z. 150-151). Im Bedarfsfall unterstützen Familienmitglieder freiwillig mit materieller sowie praktischer Hilfe (E: Z. 209-215; W: Z. 460-463). Des Weiteren existiert gegenseitige finanzielle Unterstützung (W: Z. 523-525). Diese zeigt sich beispielsweise darin, dass der Sohn als Bürge für den Vater einsteht, um diesem die Aufnahme eines Kredits zu ermöglichen (M: Z. 73-76). Auf der anderen Seite fungiert diese Bürgschaft für den Nachfolger als Ansporn für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens (M: Z. 821-823). Auch der Übernehmer wird materiell durch die Seniorgeneration unterstützt (E: Z. 369-371). Im Hinblick auf Investitionen spielt die Nachfolge eine tragende Rolle. So werden diese mit zunehmenden Alter davon abhängig gemacht, ob eine Nachfolge stattfinden wird (M: Z. 148-150) oder der Betrieb durch den Senior nur ausgebaut, da davon ausgegangen wird, dass dieser in Familienhand bleibt: „Weil mein Vater hat ja immer, hat gebaut, weil es ja in der Familie bleiben sollte. Sonst hätte er es ja gleich verkaufen können.“ (M: Z. 638-639). Daher werden notwendige Investitionen beispielsweise nach der Übernahme getätigt: „[...] der Vater ist raus und ich habe nachher dann eben in die Technik investiert.“ (G: Z. 792-793).

K5: Kontext der Nachfolge

Der Kontext der Nachfolge ist unterteilt in vier Unterkategorien und umfasst interne sowie externe Einflüsse auf die Entscheidungsfindung und den Ablauf der Nachfolge. Dadurch bewegt sich die Analyse ebenenübergreifend auf allen vier Analyseleveln (Sharma, 2004, S. 9). Hierbei handelt es sich um Einflüsse, die nicht durch *Familiness* bedingt sind, sondern einen anderen Ursprung haben. So können interne Umstände zunächst auf die Entscheidungsfindung der Nachfolge generell oder für den potenziellen Übernehmer wirken. Dabei kann die familiäre Struktur, wie die Geburtsreihenfolge, oder Krankheit sowie mangelndes Interesse der Geschwister den Nachfolger implizit vorgeben (E: Z. 460-464; M: 84-93). Zudem können fehlende oder ungeeignete Kandidaten innerhalb von Familie und Betrieb die Nachfolge verhindern (W: Z. 805-809). Mitunter findet sich die Entscheidung zur Übernahme darin, dass ursprüngliche Berufswünsche durch ungenügende schulische Leistung nicht realisiert werden können (G: Z. 601-605). Zudem bewegen sta-

bile Betriebsstrukturen und die Selbstständigkeit als attraktiver Einflussfaktor zur Übernahme (M: Z. 14-16; B: Z. 579-580). Auf der anderen Seite kann letzteres abstoßend für potenzielle Nachfolger wirken, da sie am Vorbild ihrer Eltern deren permanentes Involviertsein im Betrieb erleben (F: Z. 164-168). So findet zukünftig keine familieninterne Nachfolge aufgrund des fehlenden Interesses der Kinder statt (H: Z. 114-118). Allerdings kann dies auch der Fall sein, obwohl die Kinder bereits fest im Betrieb mitarbeiten: „[...] also er arbeitet auch schon eine ganze Weile mit hier, aber wie gesagt, bis jetzt hat er da noch [...] kein richtiges Interesse dazu gezeigt.“ (G: 465-467). Dies liegt zusätzlich daran, dass der potenzielle Junior seitens seiner Partnerin keine Unterstützung erhält (G: Z. 81-84). Wird die Nachfolge jedoch partnerschaftlich gehandhabt, bewegt sie mitunter dazu, den Betrieb weiterzuführen, wie dies bei der Frau von H der Fall ist, wobei dieser durch die Beziehung zur Inhabertochter überhaupt erst als Nachfolger in Frage kommt (H: Z. 12-16; 412-415). Auch eine lokale Verwurzelung und die Verbundenheit zum Ort können zur Nachfolgeentscheidung führen (B: Z. 518-520; E: Z. 724-725). Zudem können interne Einflüsse bei gefundener Entscheidung den Ablauf der Nachfolge beeinflussen. So wird diese durch einen höheren Altersunterschied zwischen Junior und Senior zeitiger relevant (S: Z. 372-373). Zudem führt die Familienkonstellation dazu, dass bei E eine Generation übersprungen wird, was den Druck erhöhen kann und dadurch Engpässe im Arbeitsalltag mit sich bringt, da der Senior aufgrund des Alters nicht mehr entsprechend eingebunden werden kann (E: Z. 18-19; 756-762). So können ebenfalls gesundheitliche Probleme die Notwendigkeit der Übergabe dringlich machen und den Ablauf beschleunigen (A: Z. 24-27). Für G rückt der Übergabezeitpunkt nach vorn, da betriebsnotwendige Investitionen getätigt werden müssen, welche die Seniorgeneration nicht leisten möchte (G: Z. 291-297). Auch der Rentenzeitpunkt des jüngeren Partners kann den Ruhestand des Amtsinhabers beeinflussen und nach hinten verschieben (G: Z. 102-104). Eine wichtige Rolle spielen zudem externe Einflüsse, die außerhalb der Entscheidungsgewalt der Familie liegen. Diese können, ebenso wie interne Faktoren, die Entscheidungsfindung beeinflussen. Dabei sind jene eher politisch-wirtschaftlicher Natur und mitunter so stark, dass sich gegen eine familieninterne Nachfolge entschieden wird. So führen bei F insbesondere die demografische und politische Situation sowie Personalmangel und schlechte Wettbewerbsbedingungen zu der Entscheidung, den Betrieb nicht an seine Kinder weiterzugeben, um diese vor Problemen zu bewahren: „[...] meine Branche findet schon seit zehn Jahren keine Lehrlinge und dann erwarte ich von meinen Kindern, die beide schlau sind, dass sie was völlig Dummes tun. Das ist vielleicht die Kernaussage, nur weil sie mir verbunden sein sollen, und das will ich nicht.“ (F: Z. 235-237). Diese Entscheidung wird aus Rücksicht um die eigenen Kinder getroffen, obgleich der Betrieb unter anderen Bedingungen weitergegeben werden würde (F: Z. 137-142). Zudem wird in Krisenzeiten das Fortbestehen des Unternehmens hinterfragt und unattraktive Verdienstaussichten führen mitunter zur vorläufigen Ablehnung der Übernahme (F: Z. 730-

734; W: Z. 353-355). So kann eine schlechte wirtschaftliche Situation zu Zweifeln an der Nachfolgeentscheidung führen (S: Z. 618-622; W: Z. 492-494), jedoch aber bei positiven Bedingungen zu jener bewegen (F: Z. 122-130). Zudem wirkt mitunter die politische Situation nachfolgeentscheidend, da ursprüngliche Berufswünsche nicht realisiert werden können oder diese zu Arbeitslosigkeit führt, welche die bislang abgelehnte Übernahme als schnellstmögliche Chance erscheinen lässt (A: Z. 561-565; W: Z. 8-9; Z. 619-620). Des Weiteren können externe Faktoren den Ablauf der Nachfolge im Unternehmen beeinflussen. So kann eine gute wirtschaftliche Lage den Übergang vereinfachen und führt bei F dazu, dass dieser seine schulische Ausbildung vorzeitig abbricht, um in den Betrieb einzusteigen (F: Z. 511-514). Bei W scheidet der Senior schließlich aus, da er bei Weiterbeschäftigung eine Kürzung der Witwenrente erhalten würde (Z. 82-85). Zudem wird die Übergabe trotz ungünstigem Zeitpunkt umgesetzt oder aufgrunddessen verschoben, sofern es im Unternehmen möglich ist (B: Z. 628-633; G: Z. 711-713). Eine Hürde bei der Abwicklung können Ämter und Bürokratie darstellen, sowie Akzeptanzprobleme des Nachfolgers seitens der Auftraggeber (B: Z. 638-648; A: Z. 33-36). Mitunter werden Kredite nur gewährt, sofern im Unternehmen eine Nachfolgeregelung existiert, jedoch wird die Übernahme steuerlich begünstigt (B: Z. 136-139; F: Z. 999-1002). Wie bereits erwähnt, beziehen alle Betriebe ihren Steuerberater ein, welcher M einen prägenden Rat gibt, der dessen finanzielles Handeln nachhaltig beeinflusst (M: Z. 461-464). Darüber hinaus kann die Nachfolge trotz Planung an unvorhersehbaren Ereignissen, wie einem Unfall, scheitern (W: Z. 197-109).

K6: Bedeutung von Nachfolge und Unternehmen

Diese Oberkategorie fasst in drei Unterkategorien die Bedeutung des Unternehmens und der Nachfolge sowie die häufig damit verbundene Erwartungshaltung zusammen. Die Analyse findet daher aufgrund der globalen Bedeutung auf Unternehmensebene statt (Sharma, 2004, S. 21-22). So hat der Betrieb für die meisten Befragten einen besonderen emotionalen Stellenwert. Dies wird in einer zentralen, generationsübergreifenden Bedeutung deutlich: „Die Firma ist Dreh- und Angelpunkt unseres Lebens. Die ernährt uns, die ernährt meine Eltern, die ernährt die Generationen.“ (F: Z. 494-495) und wird dadurch wie ein eigenes Kind und als Zuhause wahrgenommen, welches zudem den Lebensunterhalt sichert (H: Z. 206-212; Z. 335-338; F: Z. 396-397). Dabei fungiert die Familie als Kernressource des Unternehmens: „Aber unser Betrieb läuft durch die Familie.“ (F: Z. 335). Diese besondere Bedeutung zeigt sich mitunter in der Erbringung persönlicher Opfer (H: Z. 662-665). So erscheint das Arbeiten im Betrieb unter fremder Leitung unvorstellbar und auch bei dessen Verkauf sollten gewisse Werte erhalten bleiben (H: Z. 754-758; Z. 738-744). Aus dieser Tragweite heraus ergibt sich mitunter eine bestimmte Erwartungshaltung dem Firmenfortbestehen gegenüber. So wird es als unsinnig empfunden, den Familienbetrieb nicht weiterzuführen und insbesondere in der Seniorgeneration als selbstverständlich angesehen und gefordert (S: Z. 836-

838; A: Z. 249-251; E: 293-294). Dabei entsteht der Wunsch, dass das Unternehmen in ähnlicher Weise weitergeführt wird: „[...] ich möchte schon, dass die das eigentlich in dem Sinne wie wir das jetzt hier so machen, weiterführen.“ (B: Z. 812-813). Somit resultiert eine Entscheidung gegen eine Übernahme in starker Enttäuschung, trifft aber dennoch auf Verständnis, sofern es um das Wohl der Familienmitglieder geht (E: Z. 294-295; F: Z. 143-149). Daher kommt der Nachfolge ebenfalls ein erheblicher Stellenwert zu. So wird diese als erstrebenswert empfunden, da sie die Kontinuität des Familienbetriebes sichert und zugleich Bestehendes zukunftsfähig weiterentwickelt (M: Z. 859-860; A: Z. 228; H: Z. 191-197). Dennoch ist die Übernahmeentscheidung eine Lebensentscheidung und mit Sorgen verbunden, wodurch das Weiterführen wünschenswert ist, jedoch nicht auf Kosten der Familie ausgetragen werden sollte (F: Z. 742-744; M: Z. 163-165). So wird seitens des Amtsinhabers das voraussichtliche Betriebsende bedauert (W: Z. 800-801). Bei der Seniorgeneration trifft eine positive Nachfolgeentscheidung auf Freude und Stolz (E: Z. 368-369; W: Z. 535-538; H: Z. 324-327). Mitunter zwingt eine schwierige finanzielle Anfangszeit nach der Übernahme vorläufig zu wirtschaftlichen Entscheidungen gegen familiäre Interessen (H: Z. 637-651).

K7: Übernahmемotivation

In dieser Kategorie wird in Form von drei Subkategorien die Motivation zur Übernahme analysiert. Diese bewegt sich daher auf der Individualebene des Nachfolgers (Sharma, 2004, S. 12-14). Die Nachfolgeentscheidung erfolgt überwiegend freiwillig und selbstbestimmt, selbst dann, wenn kein persönlicher Bezug zu den hergestellten Produkten besteht und der Nachfolger in seiner Entscheidung frei ist (S: Z. 122-125; B: Z. 552-554; A: Z. 570-571). Dabei beruht der Wunsch zur Übernahme mitunter aus einem gewissen Verantwortungsgefühl zum Erhalt des Betriebes aufgrund dessen langjähriger Firmengeschichte und des etablierten Namens sowie aus Selbstbehauptung und zum Widerlegen externer Zweifel (E: Z. 448-451; Z. 575-581; Z. 725-729). Dabei wird die Übernahmeentscheidung grundsätzlich nicht in Frage gestellt: „Aber wie gesagt, ich hatte von, nie Zweifel, dass ich das jetzt nicht mache.“ (E: Z. 295-296), wobei sich die Motivation im Laufe der Ausbildung zunehmend verstärkt (E: Z. 243-247). Mitunter setzt sich die Nachfolgeentscheidung aus familiärem Selbstverständnis und als naheliegende Option zusammen (S: Z. 529-531; E: Z. 279-280) und wird daher nicht weiter hinterfragt: „Da habe ich nicht darüber nachgedacht. Das war klar. Ich wollte es und sollte es machen und es gab ja keinen anderen.“ (M: Z. 632-633). Dabei ist diese mitunter nicht die erste Wahl, wird aber als der einfachste und offensichtlichste Weg empfunden und dennoch gewählt (H: Z. 395-402 für seine Frau). So ist die Nachfolge von vornherein „klar“: „Das war von Anfang an klar, also das war so weit klar, dass ich, wenn ich in die Firma gehe, [...] dass ich das übernehme.“ (B: Z. 101-103). Für F erfolgt die Entscheidung allerdings überwiegend gezwungen: „Ich hatte die Leidenschaft auch nicht mit dem Betrieb. Ich bin da reingeboren

und hatte keine Wahl.“ (F: Z. 121-122), wodurch dieser seine Lehre auf Initiative der Eltern und gegen seinen Willen antritt, jedoch rückblickend diese Entscheidung als „[...] das Beste, was ich jemals gemacht habe.“ (Z. 1243-1247) empfindet.

5 Diskussion

Im Folgenden werden die qualitativen Forschungsergebnisse interpretiert und mit der Literatur verknüpft, um die Forschungsfrage zu beantworten und den Erkenntnishorizont zu erweitern.

Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass *Familiness* einen vielschichtigen und emotional aufgeladenen Einfluss auf die Nachfolge nimmt, weshalb die Unterteilung in Dimensionen zur gezielten Differenzierung prinzipiell sinnvoll ist. Dabei fungiert *Familiness* als implizites, aber zentrales Ressourcenbündel, welches sich überwiegend informell und auf Beziehungsebene entfaltet und somit auf die Relevanz intangibler Ressourcen verweist (Habbershon & Williams, 1999, S. 3). Zudem lässt sich anhand der Ergebnisse bestätigen, dass sich *Familiness* je nach Unternehmen in seiner Zusammensetzung unterscheiden kann, im Wesentlichen jedoch auf die Familie als gemeinsame und beständige Kernressource zurückführt (Zellweger et al., 2010, S. 55). Die wohl umfangreichste Komponente stellt Sozialkapital dar, jedoch verdeutlicht die empirische Forschung, dass ein Zusammenspiel aller Dimensionen *Familiness* ausmacht sowie nachhaltig prägt. In diesem Sinne stehen die Ebenen in wechselseitiger Beziehung zueinander, wobei insbesondere das Familienverhältnis, als Gegenstand von Sozialkapital, alle anderen Dimensionen wie beispielsweise die Vorbereitung der Nachfolge oder das Humankapital des Juniors formt. Diese Wechselwirkung kann als die „*stocks and flows*“ verstanden werden, welche Sharma (2008) beschreibt (S. 973).

Humankapital besteht vordergründig aus Fähigkeiten, die auf eher informell erworbenen Erfahrungswissen und frühzeitiger Einbindung der Nachfolger in das Unternehmen basieren. Diese begünstigen eine tiefe Verbindung zum Betrieb und bestärken Engagement sowie Verantwortung. Des Weiteren werden fast ausschließlich Berufserfahrungen im Familienbetrieb gesammelt, was eine emotionale Bindung verstärkt, aber auch externe Vergleiche erschwert. Zudem ist erkennbar, dass häufig Vorgehensweisen der Vorgänger automatisch adaptiert werden und deren Humankapital somit gleichermaßen relevant für die Nachfolge erscheint. Insofern fungiert Humankapital generationsübergreifend. Allerdings fördert auch das Sammeln eigener Erfahrungen und Aneignen von Wissen eine bestimmte persönliche Komponente des Humankapitals. An dieser Stelle werden mitunter Vorgänge aufgrund unterschiedlicher Ansichten, unabhängig von der familiären Beziehung, anders gehandhabt. Dies zeigt, dass *Familiness* auf Humankapitalebene sowohl weitergegeben und übernommen, als auch angepasst und individualisiert wird. Dieser implizite Wissenstransfer ist hierbei besonders wirksam, birgt aber auch die Gefahr, dass Ressourcen im Übergabeprozess verloren gehen können. Das Herausbilden

von Humankapital ist insofern direkt an den Betrieb geknüpft und geschieht über die Integration des Nachfolgers in den Arbeitsalltag. Die frühe Einbindung potenzieller Nachfolger in das Unternehmen ist dabei ein wesentlicher Mechanismus für den Erwerb von firmenspezifischen Wissen und Fähigkeiten. Somit nimmt Humankapital einen wesentlichen Einfluss auf die Nachfolge, da es für Kontinuität spezifischer Abläufe sorgt und die Kompetenzen des Juniors prägt.

Sozialkapital zeichnet sich durch eine gewisse Ambivalenz aus. So wird bestätigt, dass eine enge Beziehung den Übergang erleichtert (Cabrera-Suarez, 2005, S. 90-92; Chrisman et al., 1998, S. 19). Allerdings zeigt die empirische Forschung, dass die Nachfolge trotz Spannungen in der Vorgänger-Nachfolger-Beziehung erfolgreich gehandhabt werden kann. Jedoch handelt es sich hierbei nicht um tiefergehende Konflikte, sondern viel mehr um oberflächliche, unternehmensbezogene Auseinandersetzungen. Dabei beeinflusst die Persönlichkeit des Seniors den Nachfolgeverlauf ebenfalls. Die zentralen Sozialkapital-Ressourcen stellen Beziehungen und insbesondere deren Qualität dar. Somit verdeutlicht dies die intangible Ausprägung von Sozialkapital (Steier, 2001b, S. 274) sowie, dass zwischen familieninternen („bonding“) und familienexternen („bridging“) Beziehungen differenziert werden kann (Aragón-Amonarriz et al., 2024, S. 56; Cano-Rubio et al., 2016, S. 79; Sharma, 2008, S. 972-973). Zentrale Bestandteile der familieninternen Beziehungen sind dabei Rückhalt, Vertrauen und Unterstützung, deren Vorhandensein das Arbeitsverhältnis stärkt und somit die Nachfolge aktiv erleichtert. Die Qualität der Beziehung hat demzufolge einen direkten Einfluss auf das Gelingen der Nachfolge. Jedoch ist diese kein Garant für das Fernbleiben von Konflikten, da im Rahmen des Rollenwechsels Unstimmigkeiten im Arbeitsalltag auftreten können. Ein enges Verhältnis kann diese jedoch relativieren. Zudem spielt die Seniorgeneration eine wichtige Rolle, da diese auch nach der Übergabe weiterhin in den Betrieb involviert ist. Dies greift das Phänomen des „Nichtloslassenkönnens“ auf, welches zwar zu Spannungen führen kann, jedoch zeigen die Ergebnisse, dass diese Einbindung vordergründig als wichtige Ressource im Nachfolgeprozess empfunden wird (Sharma et al., 2001). Dabei ist die Wirkung je nach Beziehungsqualität positiv oder negativ. Des Weiteren fördert ein enges Verhältnis den konstruktiven Umgang miteinander. Zudem zeigen die Ergebnisse, dass Offenheit hinsichtlich der Nachfolgeentscheidung ratsam ist, da dies zwar eine Ablehnung zur Folge haben kann, gerade dadurch jedoch eine bewusste Entscheidung zur Übernahme ermöglicht wird. Darüber hinaus wird deutlich, dass „bridging“-Sozialkapital zu „bonding“-Beziehungen (Sharma, 2008, S. 972-973) transformiert werden kann, im besonderen Fall, dass ein Mitarbeiter über die Beziehungsebene zu einem Familienmitglied wird, wodurch *Familiness* über intensive betriebliche und familiäre Integration auf bisher familienexterne Personen übertragen werden kann. Zudem umfasst Sozialkapital ein familiäres Verhältnis zu Mitarbeitern, Kunden sowie Externen, hier explizit Steuerberatern, die im Nachfolgeprozess als beratende Vertrauenspersonen

agieren, was in der bestehenden Forschung als „bridging“ verstanden wird (Sharma, 2008, S. 972-973). Die Ergebnisse zeigen, dass Respekt dem Nachfolger gegenüber im Mitarbeiterstamm für dessen Integration wichtig ist. Die Beziehungen können als Teil des relationalen Sozialkapitals verstanden werden, welches somit die wohl einflussreichste Komponente dieser Dimension darstellt (Pearson et al., 2008, S. 958-959). Aber auch strukturelles Sozialkapital wirkt über besondere Netzwerke, wie Bekanntheit, Kulanz und Kundenvermittlung positiv auf den Nachfolgeablauf und das Betriebsbestehen (Pearson et al., 2008, S. 957). Des Weiteren zeigt kognitives Sozialkapital über eine gemeinsame Vision eine positive Auswirkung auf die Motivation des Nachfolgers (Pearson et al., 2008, S. 957). Grundsätzlich hat Sozialkapital einen erheblichen Einfluss auf das Gelingen der Nachfolge. Insbesondere die Qualität der Vorgänger-Nachfolger-Beziehung wirkt dabei ambivalent. Eine durch Vertrauen und gegenseitige Unterstützung geprägte Beziehung erleichtert den Übergang aktiv. Gleichzeitig können emotionale Verstrickungen Konflikte verstärken und den Generationswechsel behindern, wenn auch nicht unmöglich machen.

Im Rahmen des Prozessual-organisationalen Kapitals ist insbesondere erkennbar, dass die Vorbereitung und der Ablauf der Nachfolge keinen formalen Strukturen folgen, sondern sich eher aus dem Betrieb heraus ergeben. So ist die Nachfolge, wie auch in der Literatur erfasst (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 40), kein fester Zeitpunkt, sondern verläuft fließend über frühe Eingliederung und Mitarbeit im Betrieb sowie schrittweises Erhöhen des Aufgabenumfangs. Dadurch stellt der Generationswechsel einen langjährigen Prozess dar und erfolgt im Wesentlichen aufgrund der schleichenden, aber langfristigen Vorbereitung problemlos. Folglich wird die faktische Übernahme mitunter nicht bewusst wahrgenommen, da sich das Aufgabenspektrum durch sukzessives Aneignen nicht drastisch verändert. Jedoch können Zuständigkeiten verschwimmen und den effizienten Arbeitsablauf hemmen. Die rein formale Übergabe wird häufig in einem kurzen Zeitfenster gehandhabt, was durch die langjährige Einbindung des Juniors ermöglicht wird und daher vordergründig eine Formalie darstellt. Allerdings führt die Ungewissheit über den konkreten Zeitpunkt mitunter zu Spannungen, was darauf verweist, dass eine gezieltere Planung Probleme und Unstimmigkeiten vermeiden und klare Rollenverhältnisse schaffen kann. Einen weiteren zentralen Aspekt stellt die anhaltende Einbindung der Seniorgeneration nach vollzogener Übergabe dar. Die Ergebnisse zeigen, dass deren Rückzug oftmals ebenfalls gleitend erfolgt, wodurch die Vorgängergeneration weiterhin emotional als auch physisch Teil des Betriebes bleibt. Dies bringt vordergründig strukturelle Vorteile mit sich, kann aber insbesondere Kunden und Mitarbeiter verunsichern, da sich Vorgehensweisen mitunter geändert haben. Dabei wird deutlich, dass der Generationswechsel nicht mit der Übergabe abgeschlossen ist und *Familiness* über den faktischen Nachfolgezeitpunkt hinauswirkt. Endgültig Losgelassen werden kann erst, sofern die Seniorgeneration dies für sich selbst akzeptiert. Zudem

zeigen die Ergebnisse, dass eine offene Kommunikation hilfreich ist, um Erwartungen zu klären (Le Mar, 2014, S. 83). Die Nachfolge umfasst somit einen allgegenwärtigen, wenn auch nicht durchgängig präsenten Teil des Betriebes. Die implizite Vorbereitung ist hierbei durch den Einfluss der Familie möglich. Prozessual-organisationales Kapital ist insofern stark von der familiären Kultur und organisationalen Fähigkeiten geprägt, welche eine formalisierte Nachfolgeorganisation nicht zwingend notwendig machen, jedoch deren Fehlen gerade bei schwer vorhersehbaren Ereignissen Risiken birgt. Zudem ist erkennbar, dass funktionierende Abläufe im Rahmen der Nachfolge beibehalten werden, aber bestimmte Prozesse im Zuge dessen ebenso verändert und an neue Gegebenheiten angepasst werden. Die Veränderbarkeit von *Familiness*-Ressourcen im Nachfolgekontext verweist auf das Konzept der *dynamic capabilities*, da Ressourcen und Fähigkeiten, wie bestimmte Geschäftsprozesse aber auch Humankapital-Ressourcen, im Zuge dessen modernisiert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern (Habbershon und Williams, 1999, S. 12; Sirmon und Hitt, 2003, S. 341; Teece et al., 1997). Insofern wirkt Prozessual-organisationales Kapital vermehrt über implizite und familienindividuelle Abläufe, die das Bewältigen der Nachfolge jedoch maßgeblich beeinflussen. Zudem ist eine Wechselwirkung mit Human- und Sozialkapital erkennbar, da sowohl die Fähigkeiten als auch die Beziehung für den Verlauf und die Vorbereitung der Übernahme relevant sind.

Im Rahmen des Finanziellen und physischen Kapitals zeigen die Ergebnisse, dass die finanzielle Situation des Betriebes nicht ausschlaggebend für die Übernahmeentscheidung ist, was mitunter daran liegt, dass diese in den meisten Unternehmen solide ist. Jedoch kann der finanzielle Wert des Unternehmens die emotionale Verbundenheit zum Betrieb verstärken, was verdeutlicht, dass auch monetäre Werte für *Familiness* von Bedeutung sind. Zudem enthalten materielle Ressourcen, wie die räumliche Überschneidung von Betrieb und Zuhause, eine intangible Komponente, welche zusätzlich zu ihrem Sachwert emotional aufgeladen sind. Generell ergeben sich durch den familiären Einfluss monetäre und personelle Vorteile in Bezug auf die Nachfolge, wie gegenseitige finanzielle und materielle Unterstützung sowie das Vorhandensein der Seniorgeneration als freiwillige Arbeitskraft. Letztere stellt eine entscheidende Ressource dar, über die mitunter Kosten und Zeit eingespart werden können. Sie fungiert somit als das sogenannte „Überlebensfähigkeitskapital“ (Sirmon & Hitt, 2003, S. 343). Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse, dass eine Nachfolgeregelung für Investitionen relevant erscheint und somit nicht nur organisatorisch, sondern auch strategisch verankert sein muss. Dies knüpft an das „Geduldige finanzielle Kapital“ an, welches Sirmon und Hitt (2003) beschreiben (S. 343). Finanzielles und physisches Kapital fungiert nicht als entscheidende *Familiness*-Dimension, hat jedoch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Nachfolge. Es wird deutlich, dass auch tangiblen Werten eine emotionale Bedeutung zukommt, was aus der aktiven Beteiligung der Familie resultiert. Insofern stehen zwischenmenschliche und ökonomische Ressourcen in Familienunternehmen

in einem engen Zusammenhang und sind ebenso im Rahmen des Generationswechsels einzubinden.

Neben den vier *Familiness*-Dimensionen zeigen die empirischen Ergebnisse, dass zudem Unternehmen und Nachfolge eine besondere Bedeutung zukommt. Diese umfasst eine besondere emotionale Verbundenheit, die somit den Ablauf und die Übernahmeentscheidung zusätzlich beeinflusst. Generell sind das Unternehmen und dessen Fortbestehen von großer Relevanz, wobei die Familie die zentrale Ressource darstellt. Daraus ergibt sich eine entsprechende Bedeutung der Nachfolge, da sie den Erhalt des Betriebes symbolisiert und sichert. Dadurch entstehen implizite Erwartungshaltungen, wodurch eine Übernahme indirekt gefordert oder automatisch gewählt wird. Zudem stellt ein gewisses Verantwortungsgefühl dem Betrieb und den vorherigen Generationen gegenüber eine motivationsstiftende Ressource dar. Die emotionale Verbundenheit wird zudem in starken positiven oder negativen Gefühlen je nach Übernahmeentscheidung deutlich. Dies verdeutlicht die Interaktion der beiden Systeme *Familie* und *Unternehmen* (Wimmer et al., 2005, S. 6-7), die gewissermaßen miteinander konkurrieren. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass im Zweifelsfall zugunsten der Familie entschieden wird. Die Bedeutung von Unternehmen und Nachfolge agiert daher dimensionsübergreifend und beeinflusst die vier *Familiness*-Dimensionen maßgeblich durch eine emotionale Komponente, welche deren Wirkung verstärken kann. Dabei wird deutlich, dass die Nachfolge ein stark emotional aufgeladener Prozess ist, welcher rationalen Entscheidungskriterien entgegenwirken kann und somit einen identitätsstiftenden Teil des Betriebes darstellt.

Ob und wie die familieninterne Nachfolge gelingt, hängt zudem davon ab, aus welchen Gründen sich der Nachfolger zur Übernahme entscheidet. Im Wesentlichen erfolgt die Entscheidung freiwillig, insbesondere, wenn diese dem Nachfolger freigestellt wird. Dies ist insofern sinnvoll, als dass sich in diesen Fällen eine höhere intrinsische Motivation herausbildet. Ein häufiger Treiber ist jedoch familiäres Selbstverständnis, welches sich in einem starken Verantwortungsgefühl oder der Wahrnehmung der Übernahme als offensichtliche und sinnvollste Option äußert. Dies verdeutlicht welche Wirkung der Einfluss der Familie und die Verbindung zum Betrieb auf die Übernahmeentscheidung haben kann. Dennoch ist der Entschluss mitunter darin begründet, dass es den einfachsten Weg, wenn auch nicht die erste Wahl, darstellt. Darüber hinaus kann die Übernahme von der Seniorgeneration gefordert und dem Junior keine Wahl gelassen werden, was anfänglich zu Frust und fehlender Motivation führt. Die Ergebnisse zeigen jedoch, dass sich diese Einstellung durch familiären Einfluss und das Eingliedern in den Betrieb ändern kann. Demnach ist Übernahmемotivation kein statisches Konstrukt, sondern kann sich durch betriebliche Integration dynamisch verändern. Folglich existiert eine Spannbreite zwischen freiwilliger Entscheidung, familiärem Selbstverständnis und impliziten Druck. Dabei wird deutlich, dass die Art der Übernahmемotivation meist die Nachfolge zwar nicht verhindert, aber deren Ablauf beeinflussen kann. Die Ergebnisse zeigen, dass Entscheidungssof-

fenheit langfristig den nachhaltigeren Weg darstellt. Dabei spielt die Familie eine wesentliche Rolle, da sie die Motivation des Nachfolgers maßgeblich prägt und beeinflusst.

Die empirischen Ergebnisse demonstrieren zudem, dass das Gelingen der Nachfolge nicht ausschließlich im Ermessen der Familie liegt, sondern ebenfalls durch externe und interne Geschehnisse, die außerhalb des familiären Handlungsspielraums agieren, beeinflusst werden kann (De Massis et al., 2008, S. 190; Frank et al., 2010, S. 121). Somit ist *Familiness* äußeren Einflüssen ausgesetzt, wobei entscheidend ist, wie mit diesen umgegangen wird. Diese können sowohl positiv als auch negativ einerseits auf Entscheidungsfindung sowie Nachfolgeablauf wirken. Dabei sind interne als auch externe Kontextfaktoren häufig nicht vorhersehbar und individuell geprägt. Interne Faktoren können über familiäre Strukturen und Lebensumstände die Entscheidung zur Nachfolge, sowie deren Ablauf beeinflussen. So kann beispielsweise die Geburtsreihenfolge den Nachfolger implizit festlegen oder gesundheitliche Probleme sowie Altersunterschiede die Übernahme zeitiger relevant werden lassen. Zudem kann die Nachfolge in Ermangelung weiterer Alternativen erfolgen, sowie durch eine Partnerschaft mit einem ursprünglich Außenstehenden motiviert werden. Die Ergebnisse zeigen, dass insbesondere der Zusammenhalt in der Familie das Bewältigen von nicht planbaren Ereignissen kompensiert. Externe Faktoren sind überwiegend wirtschaftlicher und politischer Natur und können dazu führen, dass trotz generationsübergreifendem Betriebsbestehen eine familieninterne Nachfolge abgelehnt wird. Dieses Ergebnis verdeutlicht, dass das Wohl der Familie letztlich über dem Fortbestehen des Unternehmens steht. In diesem Kontext kann *Familiness* das Vorhandensein negativer äußerer Einflüsse nicht relativieren. Jedoch kann diese auch der Grund für den Entschluss gegen die Nachfolge sein, insbesondere dann, wenn die familiäre Beziehung, als Teil der Sozialkapital-Dimension, wertvoller empfunden wird als das Bestehen des Betriebes. Externe Kontextfaktoren verdeutlichen, dass der Nachfolgeprozess nicht isoliert innerhalb der Familie betrachtet werden sollte. Vielmehr wirken auch äußere Einflussfaktoren entscheidend auf dessen Verlauf, da diese je nach Ausprägung sowohl förderlich als auch hemmend sein können. Dabei fungieren der Umgang mit diesen innerhalb der Familie, sowie externe Vertrauenspersonen stabilisierend. Auch unvorhersehbare Ereignisse, wie ein Unfall des ausgewählten Nachfolgers, können dabei trotz Planung die Übergabe zum Scheitern bringen. Die Ergebnisse zeigen, dass die familieninterne Nachfolge nicht bloß durch die familienspezifischen Ressourcen gesteuert wird, sondern im Spannungsfeld individueller Lebensverhältnisse und äußeren Geschehnissen steht. Dabei spielt *Familiness* zwar eine zentrale Rolle, kann jedoch nicht isoliert vom Umfeld des Betriebes und der Nachfolge betrachtet werden.

Zusammenfassend wird deutlich, dass *Familiness* einen komplexen, impliziten und emotional geprägten Einfluss auf die familieninterne Nachfolge nimmt und für dessen Gelingen von ausschlaggebender Bedeutung ist. Dabei ist die Differenzierung in einzelne Dimensionen sinnvoll, um die ver-

schiedenen Facetten zu erfassen. Die Ergebnisse verdeutlichen zusätzlich, dass die *Familiness*-Dimensionen teilweise nicht trennscharf voneinander abzugrenzen sind, sondern im Zusammenhang betrachtet werden sollten, da diese in Wechselwirkung miteinander stehen. Insofern wirkt Sozialkapital und die Qualität der Beziehung auf den Ablauf und die Planung der Nachfolge, sowie das Herausbilden von Humankapital des Nachfolgers (Coleman, 1988). Aber auch finanzielle und materielle Ressourcen sind dabei von Relevanz, da diese zusätzlich emotional binden und den Übergang erleichtern können. Dabei stellt Sozialkapital die zentrale Dimension dar, da sie die weiteren drei Ausprägungen über die familiäre Beziehung nachhaltig formt, jedoch ebenfalls durch diese beeinflusst wird. Es gilt daher, das Zusammenspiel der vier Dimensionen zu betrachten und keine Ebene zu vernachlässigen, da diese in ihrer Gesamtheit *Familiness* formen. Dabei wirken das familiäre Verhältnis, informelles Erfahrungswissen, gegenseitige Unterstützung sowie geteilte Verantwortung und Verbindung zum Betrieb unterstützend im Nachfolgeprozess. Zudem agiert *Familiness* als dynamisches Konstrukt, welches sich im Rahmen des Generationswechsels weiterentwickeln und sogar auf bisher familienexterne Mitglieder übergehen kann (Habbershon und Williams, 1999, S. 12; Sirmon und Hitt, 2003, S. 341; Teece et al., 1997). Diese Anpassungsfähigkeit fungiert als wichtige Ressource zum Generieren von Wettbewerbsvorteilen im Sinne des Fortbestehens des Unternehmens. Die Ergebnisse zeigen, dass *Familiness* anstatt über formale Strukturen insbesondere über implizite, emotionale und beziehungsorientierte Ressourcen und Fähigkeiten im Nachfolgeprozess wirkt. Dabei kann sie als „*distinctive Familiness*“ das Bewältigen des Führungswechsels wesentlich vereinfachen, durch die starke Bindung an Unternehmen und Familie jedoch auch als „*constrictive Familiness*“ zu Konflikten und Spannungen führen (Habbershon & Williams, 1999, S. 12). Dabei spielen die zentrale Bedeutung von Unternehmen und Nachfolge sowie die Beweggründe des Nachfolgers eine dimensionsübergreifende Rolle, wobei die familiäre Einflussnahme diese maßgeblich formt. Zudem zeigt sich, dass *Familiness* kontextabhängig ist und sowohl durch interne familiäre Strukturen und Verhältnisse, sowie durch äußere Einflüsse beeinflusst werden kann. Grundlegend wirkt *Familiness* generationsübergreifend und als wettbewerbsvorteilgenerierender Bestandteil im Nachfolgekontext, wobei nicht nur dessen individuelles Vorhandensein entscheidend ist, sondern auch die Art und Weise wie diese im Betrieb integriert wird. So zeigt sich, dass *Familiness* nicht nur die Besonderheiten familieninterner Nachfolgeprozesse erklären kann, sondern auch konkrete Handlungspotenziale demonstriert. Hierbei gilt es dieses entsprechend zu reflektieren, einzusetzen und dessen Schwächen durch gezielte Strukturen zu ergänzen, um die Nachfolge erfolgreich zu gestalten. Insofern kann gezielte Kommunikation und konstruktives Offenlegen von Erwartungen implizite Spannungen mindern und informelle Vorbereitungsprozesse sowie das Eintreten unvorhersehbarer Ereignisse durch gezielte Planung ergänzen. Letztlich stellt *Familiness* nicht nur ein theoretisches Konzept dar, sondern ein praxisrelevantes.

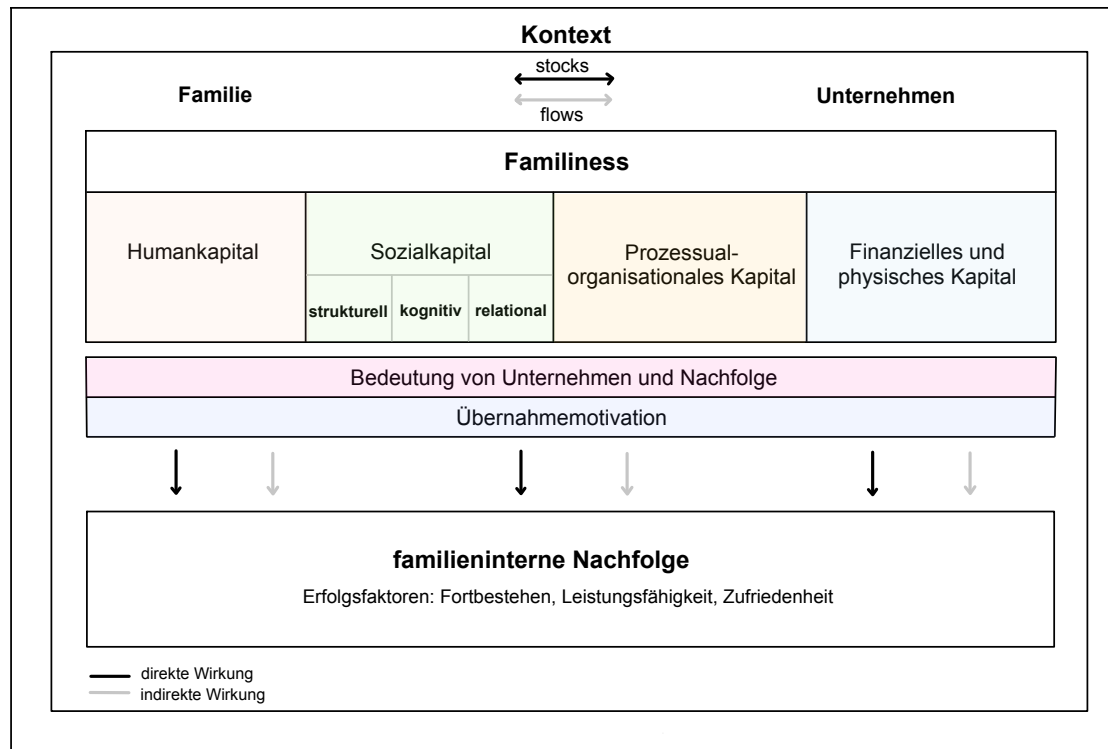


Abbildung 2: Erweiterter Modellentwurf (eigene Darstellung)

tes Ressourcenbündel, dessen bewusster Einsatz zum nachhaltigen Fortbestehen von Familienbetrieben beiträgt. Abbildung 2 visualisiert dies über einen erweiterten Modellentwurf.

Limitationen

Obwohl die vorliegende Arbeit zum Stand der Forschung beiträgt, müssen mögliche Limitationen kritisch reflektiert werden. Es lässt sich anführen, dass der Fokus auf handwerklich orientierten Betrieben lag, die sich durch eine geringe Betriebsgröße auszeichnen. Folglich ist denkbar, dass sich die Ergebnisse in größeren Familienunternehmen und in anderen Branchen von den vorliegenden unterscheiden. Dies wird zum Teil in den Interviews selbst deutlich, insofern die Befragten selbst ähnliche Gedanken bezüglich der Unternehmensgröße äußern. Zudem gilt anzumerken, dass das Idealsample (siehe 3.2) nicht umgesetzt werden konnte. Darüber hinaus handelt es sich in acht der neun Interviews um Übergaben zwischen (Groß-)Vater und (Enkel-)Sohn. Jedoch nehmen Alter und Geschlecht der beiden Generationen einen Einfluss auf den Ablauf der Nachfolge, wodurch sich die Ergebnisse bei Übergaben zwischen Frauen unterscheiden können (K. Cabrera-Suárez et al., 2001, S. 43). Des Weiteren lag der Fokus auf bisher erfolgreich absolvierten Nachfolgen, wobei mögliche Ursachen des Scheiterns und der Wirkung von *Familiiness* in diesem Kontext in dieser Arbeit unterrepräsentiert bleiben. Dabei wurde nur mit direkten Familienmitgliedern der übergebenden oder übernehmenden Generation gesprochen, wobei externe Perspektiven außer Acht gelassen wurden.

Implikationen für weitere Forschung

Aus der vorliegenden Arbeit und deren Limitationen ergeben sich Implikationen für weiterführende Studien. Die Ergebnisse zeigen, dass *Familiiness* auf bisher familienexterne Mitarbeiter übergehen kann. Dessen Rolle für die Nachfolge sollte weiter untersucht werden, da Partner häufig mit in die Unternehmensführung eingebunden werden. Zudem bietet das Erforschen von Nachfolgen, bei denen eine Generation übersprungen wurde, einen weiteren Ansatz, da diese individuelle Herausforderungen mit sich bringen. Generell sollte in weitere Forschung die Sicht beider Generationen einbezogen werden. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, gescheiterte Übergaben als zusätzliche Perspektive einzubeziehen und die Wirkung und Zusammensetzung von *Familiiness* in diesem Kontext zu analysieren. Generell zeigt die vorliegende Arbeit, dass *Familiiness* ein wesentliches Ressourcenbündel im Rahmen der familieninternen Nachfolge darstellt, welches weitere Forschung bedarf. In diesem Zusammenhang ist denkbar, die bisherigen Dimensionen weiter zu vertiefen, um somit das bestehende Modell zu ergänzen. Des Weiteren bewegt sich die Untersuchung der vier Dimensionen auf unterschiedlichen Analyseebenen. Weitere Studien könnten die einzelnen Ausprägungen jeweils auf einheitlichen Ebenen untersuchen und somit für das jeweilige Betrachtungsniveau weitere Schlüsse ziehen.

6 Fazit

Die vorliegende Arbeit hatte zum Ziel, den Einfluss von *Familiiness* auf den familieninternen Nachfolgeprozess in in-

habergeführten Familienunternehmen zu untersuchen. Die Analyse bewegte sich dabei im theoretischen Rahmen des Resource-Based View, wobei *Familiness* eine konkrete Weiterentwicklung dessen darstellt. Generell weisen Familienunternehmen eine Vielzahl an Besonderheiten auf, wobei *Familiness* als die einzigartige Ressourcenausstattung gilt, die diese aufgrund des Einflusses der Familie besitzen. Zudem stellt das Gelingen der Nachfolge, als Grundlage für das Fortbestehen des Betriebes, eine zentrale Herausforderung für diese Unternehmen dar. An dieser Stelle knüpft die gegenständliche Ausarbeitung an, um die Forschungslücke zwischen *Familiness* und der familieninternen Nachfolge zu schließen. Dabei wurden im Literaturkapitel dieser Arbeit die Besonderheiten von Familienunternehmen und der Nachfolge einleitend präsentiert, die Grundlagen der theoretischen Konzepte vorgestellt und darauf aufbauend ein Modellentwurf konzipiert, welcher *Familiness* in vier Dimensionen unterteilt, die sich konkret auf den Nachfolgeprozess beziehen. Dabei handelt es sich um Humankapital, Sozialkapital, Prozessual-organisationales Kapital sowie Finanzielles und physisches Kapital. Um deren Wirkung zu erforschen, wurde eine qualitative Methodik verwendet, da diese sich für den explorativen Charakter der vorliegenden Arbeit am besten eignete. Die neun Leitfadeninterviews zeigen, dass *Familiness* in Form der vier Dimensionen einen maßgeblichen Einfluss auf das Bewältigen des Generationswechsels nimmt. *Familiness* zeichnet sich im Nachfolgekontext über vielschichtige, implizite und emotional aufgeladene Ressourcen und Fähigkeiten aus. Dabei wirken die vier Dimensionen im Zusammenhang über ihre einzelnen Komponenten, die sich wechselseitig beeinflussen und daher nicht allumfassend trennscharf voneinander abzugrenzen sind. Dennoch verdeutlicht die vorliegende Arbeit, dass eine Differenzierung sinnvoll erscheint, um diese Komplexität in ihren einzelnen Facetten zu erfassen. Hierbei stellt Sozialkapital, über die besonderen Beziehungen innerhalb der Familie aber auch zu familienexternen Stakeholdern, die einflussreichste Dimension dar und wirkt im Nachfolgekontext ambivalent. Deutlich wird, dass ein enges familiäres Verhältnis geprägt durch Rückhalt, Vertrauen und Unterstützung, den Generationswechsel vereinfachen kann und negative äußere Einflüsse mitunter kompensiert. Jedoch können Spannungen und unternehmensbezogene Konflikte den Ablauf behindern, wenn auch nicht unmöglich machen. Humankapital entsteht durch die frühzeitige Einbindung des Nachfolgers in den Betrieb und wirkt sich auf dessen Kompetenzen und Identifikation mit dem Unternehmen aus. Dabei wird firmenspezifisches Wissen implizit und über Erfahrungen gewonnen und weitergegeben, wodurch ebenfalls das Humankapital der Seniorgeneration sowie das familiäre Verhältnis von Relevanz ist. Prozessual-organisationales Kapital verdeutlicht, dass die Nachfolge häufig keiner standardisierten Struktur folgt, sondern vordergründig informell und über familienpezifische Prozesse vorbereitet wird und daher fließend abläuft. Dies kann nur aufgrund der familiären Einflussnahme gelingen. Dabei fungiert die Einbindung der Seniorgeneration über den Führungswechsel hinaus als eine essenzielle Ressource. Schließlich demonstriert Finanzielles

und physisches Kapital, dass auch monetäre Werte, trotz des vordergründig intangiblen Charakters von *Familiness*, für die Übernahme von Bedeutung sind. Insofern ermöglichen diese strukturelle Vorteile, insbesondere über die freiwillige Arbeitskraft der Senioren nach dem Führungswechsel, und laden Firmenbestandteile, über deren Sachwert hinaus, emotional auf. Zudem verdeutlichen die Ergebnisse, dass sich *Familiness* im Zuge des Nachfolgeprozesses dynamisch weiterentwickeln sowie auf hinzukommende Familienmitglieder übergehen kann und folglich kein statisches Ressourcenbündel darstellt. Zusätzlich zu den vier konkreten *Familiness*-Dimensionen spielen die Übernahmемotivation des Nachfolgers sowie die übergeordnete Bedeutung von Unternehmen und Nachfolge eine dimensionsübergreifende Rolle. Dabei führt der zentrale Stellenwert der Familie innerhalb des Unternehmens zu einem starken Verantwortungsgefühl sowie einem gewissen familiären Selbstverständnis, welches ebenfalls Einfluss auf die Übernahmeentscheidung nehmen kann. Zudem sollte *Familiness* nicht isoliert, sondern im Kontext von Unternehmen und Nachfolge betrachtet werden, da interne sowie externe Einflüsse, die außerhalb der Entscheidungsgewalt der Familie liegen, nicht nur die Entscheidungsfindung sondern auch den Verlauf der Unternehmensnachfolge beeinflussen können. Dabei zeigen die Ergebnisse, dass wirtschaftliche und politische Geschehnisse so stark sein können, dass trotz enger familiärer Beziehung eine familieninterne Nachfolge abgelehnt wird. Insofern konkurrieren die Systeme Familie und Unternehmen, um das jeweilige Fortbestehen, jedoch wird deutlich, dass im Zweifelsfall zugunsten der Familie entschieden wird. Somit wird *Familiness* zwar stark durch die Familie geprägt, dessen Wirkung und Ausprägung ist jedoch zudem kontextabhängig. Zusammenfassend spielt *Familiness* in Form seiner vier Dimensionen eine wesentliche Rolle im Rahmen der Nachfolge. Diese wird durch familiären Rückhalt, Unterstützung und Einbindung maßgeblich beeinflusst, kann aber dennoch zu Spannungen führen. Hierbei kommt dem Familienbetrieb eine zentrale Bedeutung zu, die ebenfalls Einfluss auf den Verlauf des Führungswechsels nimmt. *Familiness* wirkt dabei implizit, dynamisch und generationsübergreifend und kann somit negative äußere Einflüsse kompensieren, jedoch nicht losgelöst von diesen betrachtet werden. In diesem Sinne sollte offen über die Nachfolge und den damit verbundenen Erwartungen kommuniziert werden und implizite Wirkmechanismen und Vorgehensweisen durch gezielte Planung und bewusste Auseinandersetzung ergänzt werden. Es gilt *Familiness* differenziert und mehrdimensional zu untersuchen. Als umfassendes Ressourcenbündel leistet es einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der Nachfolge und kann somit in dieser Hinsicht einen Wettbewerbsvorteil generieren.

Literatur

- Ahmad, S., Wasim, S., Irfan, S., Gogoi, S., Srivastava, A., & Farheen, Z. (2019). Qualitative v/s. Quantitative Research — A Summarized Review. *Journal of Evidence Based Medicine and Healthcare*, 6(43), 2828–2832. <https://doi.org/10.18410/jebmh/2019/587>

- Ainsworth, S., & Wolfram-Cox, J. (2003). Families Divided: Culture and Control in Small Family Business. *Organization Studies*, 24, 1463–1485.
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46.
- Aragón-Amonarriz, C., Cabrera-Suarez, K., & Iturrioz-Landart, C. (2024). Leadership Succession and Transgenerational Entrepreneurship in Family Firms: An Evolutionary Perspective of Familiness. *European Journal of Family Business*, 14(1), 54–71. <https://doi.org/10.24310/ejfb.14.1.2024.18799>
- Arregle, J.-L., Hitt, M., Sirmon, D., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.
- Baltazar, J. R., Fernandes, C., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17, 2897–2920.
- Barach, J. A., Gantisky, J., Carson, J. A., & Doochin, B. A. (1988). Entry of the Next Generation: Strategic Challenge for Family Business. *Journal of Small Business Management*, 49–56.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
- Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. (2017). Succession in Family Business: Multi-source Perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>
- Brown, J., & Duguid, P. (1998). Organizing Knowledge. *California Management Review*, 40, 90–111.
- Burt, R. S. (1997). The Contingent Value of Social Capital. *Administrative Science Quarterly*, 42, 339–365.
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm. *The Leadership Quarterly*, 16, 71–96. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.09.010>
- Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–48.
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, 31(2), 178–197.
- Campopiano, G., Calabrò, A., & Basco, R. (2020). The “Most Wanted”: The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. *Family Business Review*, 33(3), 284–309.
- Cano-Rubio, M., Fuentes-Lombardo, G., Hernández-Ortiz, M., & Vallejo-Martos, M. C. (2016). Composition of Familiness: Perspectives of Social Capital and Open Systems. *European Journal of Family Business*, 6, 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2016.12.002>
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic Capabilities and Trans-Generational Value Creation in Family Firms: The Role of Organizational Culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487–504. <https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Litz, R. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration. *Journal of Business Venturing*, 18, 467–472. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00055-7](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7)
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Sharma, P. (1998). Important Attributes of Successors in Family Businesses: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 11(1), 19–34.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 555–575.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and Consequences of Distinctive Familiness: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 237–247.
- Chua, J. H., Chrisman, J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19–39.
- Chua, J. H., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and Nonsuccession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-family Managers. *Family Business Review*, 16(2), 89–108.
- Coleman, J. S. (1988). Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, 94(1), S95–S120.
- Connor, T. (2002). The Resource-Based View of Strategy and Its Value to Practising Managers. *Strategic Change*, 307–316.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (3.). SAGE Publications Inc.
- Davis, P. S., & Harveston, P. (1998). The Influence of Family on the Family Business Succession Process: a Multi-Generational Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31–53.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Deloitte. (2023). 6 Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge [Abgerufen am 31. Mai 2025].
- Devins, D., & Jones, B. (2016). Strategy for Succession in Family Owned Small Businesses as a Wicked Problem to be Tamed. *Vezetéstudomány / Budapest Management Review*, 47(11), 4–15. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2016.11.02>
- Dohle, D. A. (n.d.). Familie und Betrieb [Abgerufen am 20. Juli 2025]. *Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)*.
- Dyer, J. W. (2006). Examining the “Family Effect” on Firm Performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.
- Eisenhardt, K. M., & Gräbner, M. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21, 1105–1121.
- European Family Businesses. (n.d.). About European Family Businesses [Abgerufen am 1. Mai 2025].
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente* (2.). Springer Gabler.
- Fels, M., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2021). *Daten und Fakten: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026* (Techn. Ber.). Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Fels, M., & Wolter, H.-J. (2022). *Daten und Fakten: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen* (Daten und Fakten Nr. 28). Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Ferrari, F. (2021). The Postponed Succession: An Investigation of the Obstacles Hindering Business Transmission Planning in Family Firms. *Journal of Family Business Management*, 13(2), 412–431. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2020-0088>
- Flick, U. (2020). Gütekriterien qualitativer Forschung. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie Band 2: Designs und Verfahren* (S. 247–263). Springer.
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L., & Suchy, D. (2010). The Concept of “Familiness”: Literature Review and Systems Theory-Based Reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>
- Galbreath, J. (2005). Which Resources Matter the Most to Firm Success? An Exploratory Study of Resource-Based Theory. *Technovation*, 25, 979–987.
- García, G. M., Ayala-Calvo, J.-C., & Schumacher, A. (2021). Successful Succession: The Role of the Environment and the Succession Plan. *Journal of Business Management*, 61(6), 1–17. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210602>
- Garnitz, J., Von Maltzan, A., & Müller, J. (2023). *Nachfolge-Monitoring deutscher Familienunternehmen: Eine empirische Analyse auf Datenbasis der Datenbank FamData* (Techn. Ber.). ifo Schnelldienst.
- Goffee, R. (1996). Understanding Family Businesses: Issues for Further Research. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 2(1), 36–48.
- Gómez-Mejía, L. R., Takács Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52, 106–137.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.

- Groth, T., Rüsen, T., & Von Schlippe, A. (2020). *Nachfolge im Familienunternehmen langfristig sichern: Wie Nachfolge in Unternehmen und Gesellschafterkreis gestaltet werden kann*. WIFU Stiftung.
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–238.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–26.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 18, 451–465.
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135–144.
- Hamilton, E. (2006). Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. *International Small Business Journal*, 24(3), 253–271.
- Handler, W. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience* [Diss., Michigan]. UMI Dissertation Services.
- Handler, W. C., & Kram, K. (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361–381.
- Heider, A., Hülsbeck, M., & Von Schlenk-Barnsdorf, L. (2022). The Role of Family Firm Specific Resources in Innovation: An Integrative Literature Review and Framework. *Management Review Quarterly*, 72, 483–530. <https://doi.org/10.1007/s11301-021-00256-3>
- Helfferich, C. (2014). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & B. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 559–574). Springer VS.
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-Based Perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1), 13–28.
- IfM-Bonn. (n.d.). Familienunternehmen-Definition des IfM Bonn [Abgerufen am 22. April 2025].
- Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the Strategic Advantage of Familiness: Unbundling Its Dimensions and Highlighting Its Paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 131–144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- Joshi, M. (2017). The Transition Challenge in Family and Business: a Case Study of KL Bricks. *Journal of Family Business Management*, 7(2), 166–176.
- Kay, R., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2018). *Daten und Fakten: Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022* (Techn. Ber.). Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in Family Firms: a Family Influence Perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85–101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2020). Daten vorbereiten, organisieren und explorieren. In U. Kuckartz & S. Rädiker (Hrsg.), *Fokussierte Interviewanalyse mit MAXQDA*. Springer VS.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305–328.
- Le Mar, B. (2014). *Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen: Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten* (2.). Springer Gabler.
- Leana, C., & Van Buren, H. (1999). Organizational Social Capital and Employment Practices. *The Academy of Management Review*, 24(3), 538–555.
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The Development of the Resource-Based View of the Firm: a Critical Appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28.
- Lust, W. (2015). Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie. In J. Wegmann & A. Wieseahn (Hrsg.), *Unternehmensnachfolge: Praxishandbuch für Familienunternehmen* (S. 67–78). Springer Gabler.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12. überarbeitete). Beltz Verlagsgesellschaft.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. überarbeitete). Beltz.
- Mayring, P., & Brunner, E. (2006). Qualitative Textanalyse — Qualitative Inhaltsanalyse. In V. Flaker & T. Schmid (Hrsg.), *Von der Idee zur Forschungsarbeit* (S. 453–462). Böhlau.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2014). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 544, 547). Springer.
- Mey, G., & Mruck, K. (2011). Qualitative Interviews. In G. Naderer & E. Balzer (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis* (S. 257–288). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6790-9_14
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Brief Reflections on Family Firm Research and Some Suggested Paths Forward. *Journal of Family Business Strategy*, 12, 1–4. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100410>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R., & Cannella Jr., A. (2007). Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13, 829–858.
- Miller, D., & Shamsie, J. (1996). The Resource-Based View of the Firm in Two Environments: The Hollywood Film Studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3), 519–543.
- Miller, D., Steier, L., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in Time: Intergenerational Succession, Change, and Failure in Family Business. *Journal of Business Venturing*, 18, 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2., erweiterte und aktualisierte). De Gruyter Oldenbourg.
- Moores, K. (2009). Paradigms and Theory Building in the Domain of Business Families. *Family Business Review*, 22(2), 167–180.
- Morris, M. H., Williams, R., Allen, J., & Avila, R. (1997). Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12, 385–401.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative Research on Family Businesses: The Relevance and Usefulness of the Interpretive Approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308. <https://doi.org/10.5172/jmo.2009.15.3.294>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2008). Strategic Planning Champions: Social Craftpersons, Artful Interpreters and Known Strangers. *Long Range Planning*, 43(3), 326–344.
- Pearson, A. W., Carr, J., & Shaw, J. (2008). Toward a Theory of Familiness: A Social Capital Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 949–969.
- Penrose, E. (1995). *The Theory of the Growth of the Firm* (Third). Oxford University Press.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. John Wiley.
- Peteraf, M. A. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Riefolo, M., Özkara, S., Istiqlil, B., & Ahrens, J.-P. (2024). Renewing the Empire: A Family Firm's Succession and Refit Journey. *Entrepreneur & Innovation Exchange*, 1–4. <https://doi.org/10.32617/1077-66c71f4acb534>
- Rodríguez-Aceves, L., Banos-Monroy, V., & Ramirez-Solis, E. R. (2017). Familiness, Innovativeness, Environmental Dynamism and Performance in Family Firms. *Academy of Management Proceedings*, 1–25. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.12341abstract>
- Röhl, K.-H. (2008). *Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland: Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft*. Deutscher Instituts-Verlag.
- Ruckau, S. (2021). *Psychological Ownership: Eine identitätsbasierte Betrachtung im Kontext der Unternehmensnachfolge*. Springer Gabler.
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. (2010). Whither Family Business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204.
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36.
- Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital Stocks and Flows between Family and Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(5), 971–977.

- Sharma, P., Chua, J., & Chrisman, J. (2000). Perceptions About the Extent of Succession Planning in Canadian Family Firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3), 233–244.
- Sharma, P., Pablo, A., Chrisman, J., & Chua, J. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. (2003). Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 339–358.
- Stavrou, E. (1999). Succession in Family Businesses: Exploring the Effects of Demographic Factors on Offspring Intentions to Join and Take Over the Business. *Journal of Small Business Management*, 37(2), 43–62.
- Steier, L. (2001a). Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust. *Family Business Review*, 14(4), 353–368.
- Steier, L. (2001b). Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. *Family Business Review*, 14(3), 259–276.
- Steinke, I. (2015). Gütekriterien qualitativer Forschung. In U. Flick, E. von Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (Originalausgabe, 11., S. 319–331). rowohlt's enzyklopädie im Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Stiftung Familienunternehmen. (2023a). Daten, Fakten, Zahlen zu Familienunternehmen [Abgerufen am 1. Mai 2025].
- Stiftung Familienunternehmen. (2023b). Definition von Familienunternehmen: Die Familie entscheidet [Abgerufen am 22. April 2025].
- Suess-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2018). Nachfolge im Spannungsfeld unterschiedlicher generationaler Erwartungshaltungen in einem innovativen Familienunternehmen. In *Die Unternehmerfamilie im Kontext ihres Familienunternehmens: Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU* (S. 207–229).
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Venter, E., Boshoff, C., & Maas, G. (2005). The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105–117.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180.
- Wimmer, R. (2009). Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. Rüsen, T. Groth & Witten Institut für Familienunternehmen (Hrsg.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (S. 1–16, Bd. 1). Eul Verlag.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2005). *Familienunternehmen — Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (2.). Gabler Verlag.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, 17(4), 331–346.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1, 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>