

Editor:

DOMINIK VAN AAKEN

Guest Editor:

ANNE KATARINA HEIDER

Advisory Editorial Board:

FREDERIK AHLEMANN
 JAN-PHILIPP AHRENS
 THOMAS BÄHLINGER
 MARKUS BECKMANN
 SULEIKA BORT
 ROLF BRÜHL
 KATRIN BURMEISTER-LAMP
 CATHERINE CLEOPHAS
 NILS CRASSELLT
 BENEDIKT DOWNAR
 KERSTIN FEHRE
 MATTHIAS FINK
 DAVID FLORYSIK
 GUNTHER FRIEDL
 MARTIN FRIESEL
 FRANZ FUERST
 WOLFGANG GÜTTEL
 NINA KATRIN HANSEN
 ANNE KATARINA HEIDER
 CHRISTIAN HOFMANN
 SVEN HÖRNER
 STEPHAN KAISER
 NADINE KAMMERLANDER
 ALFRED KIESER
 ALEKSANDRA KLEIN
 NATALIA KLIEWER
 DODO ZU KNYPHAUSEN-AUFSESS
 SABINE T. KÖSZEGI
 ARJAN KOZICA
 CHRISTIAN KOZIOL
 MARTIN KREB
 WERNER KUNZ
 HANS-ULRICH KÜPPER
 MICHAEL MEYER
 JÜRGEN MÜHLBACHER
 GORDON MÜLLER-SEITZ
 J. PETER MURMANN
 ANDREAS OSTERMAIER
 BURKHARD PEDELL
 ARTHUR POSCH
 MARCEL PROKOPCZUK
 TANJA RABL
 SASCHA RAITHEL
 NICOLE RATZINGER-SAKEL
 ASTRID REICHEL
 KATJA ROST
 THOMAS RUSSACK
 FLORIAN SAHLING
 MARKO SARSTEDT
 ANDREAS G. SCHERER
 STEFAN SCHMID
 UTE SCHMIEL
 CHRISTIAN SCHMITZ
 MARTIN SCHNEIDER
 MARKUS SCHOLZ
 LARS SCHWEIZER
 DAVID SEIDL
 THORSTEN SELLHORN
 STEFAN SEURING
 VIOLETTA SPLITTER
 ANDREAS SUCHANEK
 TILL TALAULICAR
 ANN TANK
 ANJA TUSCHKE
 MATTHIAS UHL
 CHRISTINE VALLASTER
 PATRICK VELTE
 CHRISTIAN VÖGTLIN
 BARBARA E. WEISSENBERGER
 ISABELL M. WELPE
 HANNES WINNER
 THOMAS WRONA
 THOMAS ZWICK

JUNIOR MANAGEMENT SCIENCE

Franz Julius Dethleffsen, How Governance, Family and Entrepreneurship Influence Investment Strategies in Single Family Offices 246

Lilly Haase, Succession in Family Businesses: A Qualitative and Resource-Based Analysis 267

Christian Matthias Hofmann, Factors Influencing the Succession Intentions of Generation Z in Family Businesses: An Analysis of Person-Related, Family-Internal and Family-External Factors 295

Moritz Ferdinand Koch, Alternative Succession Models in Family Farms: Potentials and Limitations of the Betriebsgemeinschaft 333

Yannick Mark Lehmann, Between Duty and Drive: Exploring the Role of Tradition in Successor Motivation Within Family Businesses 363

Zaw Lynn, The Role of Sustainability in Family Firm Branding: An Identity-Based Analysis 381

Lisa-Maria Riegel, How Do German Family Businesses Change on the Stock Market? A Qualitative Study 407

Lena Charlotte Jakobi, Innovation through Tradition: To what extent can drawing on tradition as a resource promote innovation at German wineries? 446

Published by Junior Management Science e.V.

This is an Open Access article distributed under the terms of the CC-BY-4.0 (Attribution 4.0 International). Open Access funding provided by WIFU and ZBW.

ISSN: 2942-1861

How Governance, Family and Entrepreneurship Influence Investment Strategies in Single Family Offices

Franz Julius Dethleffsen

WHU - Otto Beisheim School of Management

Abstract

Single Family Offices are a growing structure designed to help families manage their wealth. This study aims to shed light on the factors influencing the investment strategies of single family offices. The factors analyzed are the impact of governance, family involvement and entrepreneurship. As families are all very individual, so are their single family offices. The influence of the selected factors varies greatly from case to case. Despite their great heterogeneity, a number of similarities can be identified. Due to the small size of the family, the majority of the families surveyed have no written family governance. Final decision-making power is always in the hands of the family, even when non-family members are CEOs of the SFO. Generational differences in interests and risk preferences have a significant impact on investment strategies. Although research emphasizes the importance of fostering entrepreneurship within the family, most families do not actively promote the entrepreneurial spirit within their families. The study concludes with a discussion in which the newly generated data support existing theories in some cases and contradict them in others.

Keywords: single family office; investment strategy; family governance; family influence; entrepreneurship

1 Introduction

Although most people are familiar with family businesses, the majority doesn't know what a family office is. This is largely due to the fact that family businesses are all around us. It is the most common form of business around the world. (Kappes & Schmid, 2013). According to consulting firm McKinsey (2024), over 70% of the world's GDP will be generated by family businesses. In Germany alone, 90% of all legal entities are family businesses, employing approximately 17 million people (Gottschalk et al., 2019). In contrast to family businesses, FOs not only exist in much smaller numbers, but they also actively pursue discretion (Kammerlander et al., 2018). This combination creates a rather secluded niche in which family offices primarily (want to) operate in.

1.1 Family Office Overview

Research is still very limited due to the small number of family offices (FOs) and the high level of privacy (Kammerlander et al., 2018; Rivo-López et al., 2017). Some authors trace the origin back to the ancient Roman major domus (head of the house) and the medieval major domo (chief steward) (Amit et al., 2016). Others trace the lineage back to the creation of European private banks 500 years ago or to the Crusades in the 1400s to 1500s (Rivo-López et al., 2017; Rosplock, 2014). Modern FOs as we know them today were established in the US shortly after the industrial

revolution to help industrial revolution entrepreneurs manage their wealth (Amit et al., 2016; Rosplock, 2014). The first notable families to build this model were industrial giants such as the Vanderbilts, Dupont, Guggenheim, and Morgan (Canessa et al., 2018). Today, household names such as Bill Gates or Mark Zuckerberg have created their own Single Family Offices (SFO) to professionalize their wealth management (Rivo-López et al., 2017). These two famous tech billionaires are not the only ones who have recently established an SFO. In recent years, the number of SFOs has tripled, especially due to the growing upper class in the APAC region (Morrison, 2024).

Although most experts and institutions agree that the family office industry has grown in recent years, there are no concrete figures on the number of family offices because many family offices are not registered in the same legal form, making it almost impossible to obtain official data (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019). Not only do different institutions have significantly different estimates, but in most cases they can only give a very broad range, leading to the conclusion that institutions have different definitions of family offices, which is why some institutions include non-family offices in their estimates (Zeuner et al., 2014). In many cases, large financial service providers are counted as family offices without actually being one. Especially after the global financial crisis in 2008, the reputation

of financial service providers took a hit, leading them to reposition themselves as family offices in order to appear more trustworthy and capitalize on the positive connotations people have with family offices (Rosplock & Hauser, 2014). Private Banking Magazine (2024) estimates the number of SFOs to be around 5000 worldwide. The Family Office Exchange (2019) “guesstimates” the number of SFOs to be around 10,000 in the US alone. Other institutions have estimated that there are around 6000 - 7300 SFOs globally (Burroughes, 2019; Campden Wealth Limited, 2019).

Depending on the size of the family's assets, they may decide to establish their own Single Family Office (SFO) or join a multi-family office (MFO). If the family's assets do not meet a certain threshold, an SFO would become too expensive, paving the way for families to join an MFO. Another testament to the limited literature is the wide range on assets under management (AUM) that must be met for an SFO to afford operating costs, provided by the literature. \$100 million is often considered the threshold for an SFO (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019). Kammerlander et al. (2018) believe that the threshold for a SFO is \$50 million. Other research or institutions argue for different ranges or thresholds. Campden Wealth Limited (2019) argues that an SFO only makes sense for families with private wealth in excess of \$150 million. Rosplock (2014) states that building a fully functional SFO begins in the \$500 million to \$1 billion range. Decker and Lange (2013) state that SFOs are only sustainable for families with private wealth in the \$200 - \$300 million range. Given the size of the family's assets, they have different options for the type of SFO they want to establish. Some are more cost effective, while others are significantly more cost intensive.

Despite the limited literature, researchers agree that the number of FOs will most likely continue to grow over the next few years due to the increase in ultra-high-net-worth individuals (Rosplock & Hauser, 2014).

Derivation of Research Question

First research papers focusing on the investment strategies of family offices have been published (Block et al., 2019; Campden Wealth Limited, 2019; Kammerlander et al., 2018). However, none of these studies provide a holistic view of how different drivers interact and ultimately shape the investment strategy of SFOs. While there are multiple factors that influence an investment strategy, this paper will focus on three aspects:

1. Governance Impact
2. Family Influence
3. Entrepreneurship

By examining how these factors influence the investment strategy, this study makes several contributions to the literature. First, it sheds light on how these three selected drivers influence each other before they influence the investment strategy. Secondly, it provides a more in-depth look at the

decision-making process and the key drivers that influence the existing investment strategies of SFOs.

In the context of family businesses and family offices, governance structures play a critical role in shaping various strategies, whether it is business operations in a traditional family business or investment strategies in a family office (Gallo and Kenyon-Rouvinez, 2005; Kappes and Schmid, 2013). This includes both family governance and corporate governance frameworks. It is conceivable that families have different levels of sophistication in their governance practices, which may result in different degrees of influence over strategic decisions. In particular, when the family business is sold, the only governance that would remain would be the family governance. Sophisticated family governance may have already eliminated potential asset types or even entire asset classes, in which case family governance would have a significant impact on the investment strategy and its diversification objectives.

While it may seem obvious that a family has influence over the family office, the extent of that influence can vary considerably. Influence on investment strategy is significantly greater when family members are operationally active in the family office than when they are involved only in a supervisory or advisory capacity. In addition, conflicting views within the family on issues such as diversification and risk levels can further influence the strategic direction of the family office. Families may also determine the extent to which they can exert their influence, especially when considering how active the next generation should become in the family office.

Finally, this paper analyzes the impact of entrepreneurship on investment strategy. Business families are generally considered to be entrepreneurial, using the family as a resource for entrepreneurship (Nordqvist & Melin, 2010). It is not yet clear whether this spills over to the family office or vice versa. There may be different perspectives on entrepreneurship that lead to different preferences within the family, which could also change or alter an investment strategy.

1.2 Structure of this Paper

This paper is organized into six sections to effectively achieve the established objective: (1) Introduction, (2) Literature Review, (3) Methodology, (4) Findings, (5) Discussion, (6) Conclusion.

Following the introduction, the (2) literature review provides the basis for this family office research, focusing on the factors influencing investment strategy. The literature review begins with a theoretical definition of family offices, which types exist and how they are established. The focus then shifts to family office investments, what types of investments are available and what asset classes exist. The influencing factors are then presented, starting with governance, followed by the influence of the family and external management. Finally, a classification of entrepreneurship and intrapreneurship will be presented. The literature review concludes by linking the main themes and relating them to

the research question. The third chapter focuses on the (3) Methodology. This includes an explanation of the chosen interview method and the questionnaire. It ends with a description of the sample. The following chapter presents the (4) Findings. Derived from the findings, chapter five (5) Discussion includes the discussion followed by the limitations of the present research which are then explained and recommendations for further research are presented. The last chapter (6) Conclusion concludes this paper and summarizes the findings.

2 Literature Review

The following chapter provides a comprehensive overview of the literature and theoretical frameworks used in family office research. Current research and scholarly discussions will be reviewed and interlinked. The literature review is divided into three subchapters, each focusing on one topic. The topics include a deep dive into the definition and purpose of family offices, types of investments and asset classes, and finally the factors influencing the investment strategy, in this case governance impact, family influence and entrepreneurship.

2.1 Definition of Family Office

Research has not been able to find a single point of truth when it comes to finding an appropriate definition for family offices. This challenge can be seen in the various attempts by institutions to estimate the number of family offices, as mentioned earlier. Researchers have come up with several definitions of what a family office is, and Exhibit 1 presents four definitions used in the literature, ranging from broad definitions to more specific and narrow definitions:

These definitions effectively describe the general concept and functions of family offices. As this paper focuses exclusively on single family offices, it is crucial to build on these basic definitions with a more precise description specific to single family offices. Based on these definitions, this paper follows the definition of Kammerlander et al. (2018): a single family office exists when all organizational units are owned by an entrepreneurial family and manage or invest the family's assets and are exclusively committed to the interests of the respective family (Kammerlander et al., 2018).

Types of family offices

Since this paper focuses not on family offices in general, but on single family offices in particular, it is important to distinguish between the different types of family offices. There are many variations of FOs due to differences in their legal structure, size and services provided. Regardless of those differences, FOs can be clustered into two overlying categories: MFO and SFO. As the name suggests, an SFO serves only one family in its wealth management, while an MFO serves at least two families (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019).

Multi Family Office:

A MFO is a service provider for multiple families who can purchase services and a professional infrastructure from a MFO. (Kenyon-Rouvinez and Park, 2019; EY Family Office Guide et al., 2016) Generally, a MFO manages the families' financial affairs without offering its own products, but by sourcing the best possible managers from other institutions. (Decker and Lange, 2016; Verein unabhängiger Family Offices, 2014)

Virtual Single Family Office:

Kammerlander et al. (2018) argue that virtual SFOs have by far the lowest degree of institutionalization, as they are often associated with the natural person or a partnership of asset owners. Kenyon-Rouvinez and Park (2019) agree that the main advantages of a virtual SFO are its flexibility and low cost structure. A virtual SFO is typically established by families with smaller wealth and resource constraints, often focusing on a few selected asset classes. The main challenges for virtual SFOs are the lack of sophisticated reporting infrastructure, confidentiality risks and lack of expertise in certain asset classes (Kammerlander et al., 2018; Kenyon-Rouvinez and Park, 2019).

Embedded Single Family Office:

An embedded SFO can only exist if the family business still exists. It's part of the company, which allows it to access and use the company's resources. This reduces redundancies and increases efficiency (Kammerlander et al., 2018). Despite the advantages, the limited fungibility in the event of a sale of the family business and the lack of liability segregation are significant disadvantages. Although an embedded SFO is physically located within the family business and is also legally part of the family business, it is often a separate part of the family business that is overlooked by the CFO or the board of directors directly (Rosplock, 2014; Kenyon-Rouvinez and Park, 2019). Often, the embedded SFO is a starting point for the transition to an independent SFO. An embedded SFO is typically established as a hybrid, two-tiered structure to manage family wealth. Families often appoint a trusted employee of the original company (e.g., former CFO) (T. Zellweger & Kammerlander, 2015).

Independent Single Family Office:

An SFO is a private company funded by the wealth of a wealthy family and established to meet the family's personal and financial needs (Rivo-López et al., 2017). It's the most common form of SFO and is typically established as an investment holding company. Unlike an

Table 1: Selected Definitions of a Family Office

Source	Definition
Fernández-Moyá and Castro Bala-guer (2011)	A private office for managing and preserving the wealth of the proprietary family.
Rosplock (2014)	An Organization dedicated to serving wealthy individuals and/or families on a diverse range of financial, estate, tax, accounting, and personal family needs.
Canessa et al. (2018)	A family office is a self-contained organizational unit belonging to one or more families or individuals with a large portfolio of complex assets. It exists to organize the management of that wealth by bundling assets and streamlining services for better long-term growth. The active consulting that the family office provides to its individual members or family as a whole must always be free of conflicts of interest.
Verband unabhängiger Family Of-fices (VuFO), (2014)	A family office supports a family / wealth holder (single family office) or several families / wealth holders (multi-family office) in the holistic control / coordination of the management of their assets on the basis of a long-term, cross-generational investment and management strategy and, if necessary, a family strategy and succession planning. The family office takes a holistic approach to providing strategic advice to the family / wealth holder and is therefore in a position to perform advisory, control and management functions in all asset classes.

embedded SFO, an independent SFO has its own infrastructure and does not need to rely on corporate resources (Kammerlander et al., 2018). One of the main advantages of an independent SFO is that there are no conflicts of interest within an SFO, whereas an MFO may have room for conflicts of interest because it is not owned by the family (Verein unabhängiger Family Offices, 2014).

The relationship between the family and the family officer varies between an MFO and an SFO. In the case of an MFO, the relationship is best described as a client-service provider relationship, whereas in an SFO, the family owns the SFO, thus making it the employer of the family officer (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019).

Why set up a SFO

“If you have seen one family, you have seen one family office.” This phrase is often found in the context of FOs (Rosplock, 2014). It reflects the heterogeneity of FOs and their respective families. However, this doesn’t mean that there are no commonalities among FOs. In particular, the reason for starting an FO can be clustered, as most families have similar reasons for doing so.

The primary motivations for ultra-high net worth (UHNW) families to establish a family office are to preserve family wealth and maintain control (Rosplock, 2020). However, FOs do not only have financial objectives. Many also prioritize goals such as family harmony and cohesion, conflict prevention, philanthropy, or education (Rivo-López et al., 2017). Although FOs are highly individualized, the trigger for establishing FOs can in most cases be divided into two categories. In about 45% of the cases, the trigger is to diversify the family’s wealth. In 48% of the cases, a cash event, either through an IPO or the sale of parts of the family business, triggers the establishment of an FO (Krüger et al., 2030; Rosplock, 2014). If the family is still relatively small, the family leader may be able to create an FO structure on his own. As the family grows larger, it becomes more complex as the leader must convince shareholders of the benefits of establishing a FO (Canessa et al., 2018). Another reason

why families create SFOs is a strategy to separate the family wealth from the operating family business (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019). In this case, the goal is to professionalize wealth management, especially if the older generation fears that the next generation lacks the entrepreneurial thinking and competence to manage the family wealth or wants to limit the access of individual family members to the family wealth (Welsh et al., 2013; T. Zellweger and Kammerlander, 2015). Another motivation for establishing an FO is to preserve part of the family’s identity. Especially after the sale of the family business, families often have an identity vacuum that can be filled by a family office, thus preserving the entrepreneurial spirit of the family as well as its identity as a business family (Schickinger et al., 2021). There may well be other individual reasons why families or individuals establish a FO, but in most cases the reasons mentioned above apply.

As explained, the reasons why families or individuals establish FOs vary from case to case, but the expectations are quite similar in all cases. The preservation of wealth (Rosplock, 2020). Canessa et al. (2018) explains that apart from wealth and asset management, the FO also provides administrative services for the family, most commonly for tax purposes and record keeping. It also offers the family the opportunity to continue having a purpose or more importantly an identity, in case the family business has been sold. In some rare cases, FOs also provide concierge services to family members, such as travel planning or booking appointments (Canessa et al., 2018). Although researchers have different approaches to clustering family business activities, they all describe similar activities in different ways. Rosplock (2014) divided the activities provided by an FO into four categories: Consulting, financial planning, strategy, and governance. Rivo-López et al. (2017) grouped FO activities into three categories: Investment Related Activities, Family Related Activities, and Administrative Related Activities. Finally, Campden Wealth Limited (2019) structured the services provided by FOs into investment-related activities, family professional services, administrative activities and general advisory services. Although all categories have different focuses, it can be argued that the most important activities are

included in each of the sources.

2.2 Investments of Family Offices

In order to approach the broad topic of investments within the FO context, this paper categorizes it into two topics: investment goals and investment vehicles & asset allocation.

2.2.1 Investment Goals

As mentioned above, there are many reasons why individuals or families establish a FO. The ultimate goal for almost all FOs is to transfer wealth to the next generation. This long-term thinking is reflected in the investment objectives and therefore the strategic asset allocation. It is important to note, however, that FOs strive to achieve non-financial as well as financial goals (T. M. Zellweger et al., 2013). Amit et al. (2016) conducted a global survey of single family offices and found that most families believe that their SFO's "primary purpose is to manage investments. 'Soft' responsibilities such as coordinating education, providing concierge services, and organizing philanthropy are seen as significantly less important SFO responsibilities." Rosplock and Hauser (2014) question this finding, arguing that in their experience, "soft" services are highly valued by family members. Family members may have been reluctant to make this admission because it doesn't sound as serious as focusing on investment returns.

2.2.2 Financial Goals

Wealth preservation tends to be more important than wealth creation. The results are already satisfactory if the gains compensate the losses due to inflation and inheritance tax (Decker & Lange, 2013). Thus, wealth preservation is more important than growth. A higher risk affinity may lead to higher returns and thus better results, and a higher entrepreneurial risk affinity is usually found more in the founding generation (Welsh et al., 2013). Later generations tend to be more risk averse and invest more conservatively to mitigate risk and return. Some asset classes are more suitable than others. Private equity in particular offers both sides, direct entrepreneurial investments (DEI) in established companies with lower risk or in ventures (up-and-coming start-ups) with higher risk. It's no surprise that FOs place a higher emphasis on the profitability of their target companies than on scalability. Managers of FOs fear the risk of losing family wealth and jeopardizing their well-being, so they invest in "already profitable firms rather than bear the risk - and potentially high returns - of high-growth firms" (Block et al., 2019).

2.2.3 Non-financial Goals

Apart from the financial goals, contrary to other institutional investors, FOs also have non-financial goals which are of high importance. Literature offers a wider array of potential non-financial goals like family legacy, identity, social status in the community and family education among other

things (Wessel et al., 2014; Chrisman et al., 2012). When it comes to risky business decision, FOs are as rational as other institutional investors. Nevertheless, the criteria judging the decisions riskiness may differ between the two of them. For institutional investors financial criteria seem to be the most important ones whereas for FOs the protection of their "socioemotional wealth endowment" is a key criterion (Gomez-Mejia et al., 2007). They are willing to face greater performance risk so as to not threaten that endowment. With all that being said, T. M. Zellweger et al. (2013) stresses that the prioritization of non-financial goals does not imply "that controlling families are self-sacrificial" in their financial goals or that they exclusively pay attention to non-financial goals.

2.2.4 Asset allocation and Investment Vehicles

Strategic Asset Allocation (SAA) is as important for FOs as it is for any other investor to mitigate risk and enhance returns, but how do they invest? In some cases, FOs do not personally manage the portfolios at all, but instead focus exclusively on selecting external asset managers and negotiating favorable asset management contracts and fee structures (Canessa et al., 2018). Within their SAA, private equity plays an increasingly important role. FOs have been increasing their share of private equity investments within their portfolio (Kenyon-Rouvinez & Park, 2019). Many believed that more outsourcing led to better performance, but since the financial crisis of 2007/2008, the FOs that have relied least on outsourcing are the ones that have achieved the best results (Rivo-López et al., 2017). Given the entrepreneurial nature and background of business families, FOs also invest in venture capital, mainly through VC funds (Decker & Günther, 2016). In addition to private equity investments, either directly or through funds, family offices invest in a wide range of asset classes to diversify the business. These asset classes include equities, bonds, real estate, commodities, and alternative investments in the context of impact investing (Böckhaus, 2022). Overall, FOs are improving their risk management capabilities by focusing on a more diverse portfolio (Rivo-López et al., 2017).

2.3 Influencing Factors

Each FO has an individual investment strategy based on the risk aversion or affinity of the owning family. The SAA will also reflect the family's individual interests and competencies, making each strategy highly individualized. In addition to risk preferences and interests, the SAA is also influenced by other factors, especially family governance, family influence and entrepreneurship.

2.3.1 Family Governance

"The functions of family governance are to achieve, maintain, and increase family members' unity both among themselves and with their family business; promote stable and committed ownership; and ensure that shareholders adopt a professional attitude towards the business so as not to impede operations" (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Smaller

Table 2: Services provided by Family Offices

Services	Details	Author
Professional Wealth & Asset Management Administrative Work Promoting Family Unity Other Benefits	Strategic asset allocation, manager selection, monitoring and reporting Archiving documents & contracts, tax advisory Reinforcing family identity, mediating role Concierge services	Canessa et al. (2018)
Advisory Financial Planning Strategy Governance	Risk management, legal & tax advisory Investment management services Business & financial advisory Reporting, succession planning	Rosplock (2014)
Investment-related activities Family related activities Administration-related activities	Asset allocation, manager selection, monitoring Education, Risk management, philanthropy Legal Services, financial administration and client reporting	Rivo-López et al. (2017)
Investment related activities Family professional services Administrative activities General Advisory Services	Strategic asset allocation, monitoring Facilitate family governance, communication Tax and accountancy services Educational and lifestyle services	Campden Wealth Limited (2019)

families with close-knit members may not need all the functions of governance, but they do need the ability to communicate, transmit values, and plan for continuity. Just because a family is a unified group of owners does not mean that it is homogeneous in its opinions and decision making. On the contrary, families are very heterogeneous in their interests, goals and preferences (T. Zellweger & Kammerlander, 2015). Family governance is established to mitigate the risk of intra-family conflict as well as to reduce agency costs between owners and managers due to the existing close alignment between the two (Lee & Chu, 2017a). In addition, family governance ensures a longer time horizon, which allows FOs and family firms to be more long-term oriented (Kappes & Schmid, 2013).

2.3.2 Family Influence

Due to the nature of SFOs, family influence cannot be overlooked when analyzing investment strategy. It makes a big difference whether families are active in the SFO or not. For example, external CEOs have been shown to reduce efficiency by reducing the level of investment. In addition, external CEOs have been shown to be more risk averse than CEOs with blood ties (García-Sánchez et al., 2018). Furthermore, family management (family member as CEO) reduces agency costs and increases stewardship attitudes, thereby extending time horizons (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Family involvement differs greatly among SFOs. If an SFO has a relatively small owning family, the family is more active in the SFO. If the SFO has a larger family that spans multiple generations, individuals “devote less time to investment activities than those in SFOs with lower wealth and fewer generations” (Amit et al., 2016). Often, many families have either a business-first or family-first attitude (Lumpkin et al., 2011b) - both of which strongly influence SFOs and their investment strategies.

2.3.3 Entrepreneurship

Finally, this paper will analyze how entrepreneurship influences the investment strategies of SFOs. The

literature already provides initial insights into entrepreneurship/entrepreneurial behavior in family firms and SFOs. Entrepreneurship in general can be defined as “how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited” (Ratten, 2023). Entrepreneurship in family firms is defined as the firm-level entrepreneurial attitudes and activities that occur when a family is considerably involved in an established organization (Bettinelli et al., 2017). That definition can also be applied for FOs. For business-owning families, entrepreneurship is defined as growing wealth and protecting shared wealth through business value creation (Berent-Braun & Uhlaner, 2010). Family businesses, and therefore most likely SFOs, need to possess a certain level of entrepreneurship in order to adapt to changing socio-economic conditions (Roure et al., 2013). One of the key challenges for SFOs is to keep the entrepreneurial spirit alive. They need to foster entrepreneurship in future generations to keep wealth and families together for longer periods of time. They must counteract the tendency for the entrepreneurial spirit to disappear (Schwass et al., 2011). This tendency can also be observed in the different generational perceptions of the FOs entrepreneurial behavior. The first generation (which may or may not include the founder) perceives the FO as more entrepreneurial than the second or later generation (Welsh et al., 2013). Although the successors need to develop into competent owners to keep the entrepreneurial spirit alive (Schwass et al., 2011), T. Zellweger and Sieger (2010) argue that this does not mean that the entrepreneurial orientation (EO) has to be at a permanently high level in all aspects.

2.4 Conclusion of existing Literature

Reviewing the given literature, it becomes obvious that SFO are very heterogeneous, as each family has individual investment needs and preferences. However, research has also shown that factors such as family influence, governance and entrepreneurship can influence the investment strategy

of SFOs, albeit to varying degrees. The three selected factors all influence each other to some degree, so it is important to consider all three holistically to best understand their influence on investment strategy. As Gallo and Kenyon-Rouvinez (2005) note, good governance can lead to clarity within the family. Greater clarity within the family can lead to a greater sense of purpose, allowing the family to provide better leadership to the SFO, which in turn can create more opportunities to add value to their wealth and to society (Amit et al., 2016).

3 Methodology

The following chapter describes this study's methodology. More specifically the research approach, interview method, questionnaire development and sample.

3.1 Research approach: Grounded Theory

The main objective of this research is to understand and highlight the influence of governance, families and entrepreneurship on the investment strategies of SFOs. The Grounded Theory Method (GTM) was chosen as the most appropriate research approach. GTM was famously developed by Glaser and Strauss in the 1960s and has become one of the most prominent research approaches for qualitative research (Mey & Mruck, 2010). The purpose of an exploratory investigation is to gain a clearer understanding of how to frame the problem, identifying relevant data, and developing insights into significant relationships (Corbin & Strauss, 2008). This means that theory can be derived from the generation of systemically collected data. The broad research questions reflect the lack of clear literature on the factors influencing the investment strategies of SFOs.

3.2 Interview Method

To gain a comprehensive understanding of SFOs, their investment strategies, and the influence of governance, family, and entrepreneurship on these strategies, 17 semi-structured interviews were conducted with members of various SFOs. Semi-structured interviews were chosen for two reasons: it makes the interviews comparable and secondly, it allows the interviewees to deviate from the questions if they want to touch on points that have not been considered (Adeoye-Olatunde & Olenik, 2021). This method allows the researchers to collect subjective opinions as well as a wide range of opinions, which was also achieved by the number of experts selected. The interviewer did not influence the experts in any way before, during or after the interviews. The interviewer asked questions at certain points to better understand important messages. All 17 interviews were conducted online using the Microsoft Teams video call feature. They were recorded and transcribed by Teams, with one exception where the video call was recorded on a cell phone due to a lack of recording capabilities on Microsoft-Teams. The transcripts from Microsoft Teams did not meet the requirements, so the interviewer used

another pay-per-use transcription AI (Trint). All interviews were conducted between 23.05. - 02.07.2024. The average interview duration was 42 minutes.

3.3 Questionnaire

A central questionnaire was used for all interviews, with a total of 20 questions, the last being an extra question that was only asked if there was time left. The purpose of the questionnaire was to make answers comparable and to provide structure within the interview. The questionnaire can be divided into four sections: (1) Governance Impact - 2 questions, (2) Family Involvement - 4 questions, (3) Entrepreneurship - 4 questions, and (4) Investment - 10 questions. Before the official part of the interview began, a brief introduction to the topic was given and the experts were asked in which language the interview should be conducted, either German or English. All interviews were conducted in German with a translated version of the questionnaire, as the original questionnaire was in English. After ensuring anonymity, the recording was started and the interview began. Upon completion of the interview, the recording was stopped and the interviewer explained the next steps and offered to send each expert the results of this study upon completion. Most experts had not seen the questionnaire prior to the interview and only learned about the topic of the interview from the email invitation. In two cases, the questionnaire was sent out in advance to allow potential experts to decide if they wanted to participate. Following the pre-defined questions, participants were given the opportunity to provide additional information that had not yet been asked. The questionnaire is included in the appendix.

3.4 Sample Description

The initial goal was to interview approximately 15-20 experts. Experts in this case are defined as either family members or employed family officers working in an SFO. The focus on SFOs was necessary to better understand the influence of the family, their level of entrepreneurship, and their governance. Recognizing the challenge of conducting 15-20 interviews with experts from SFOs, the option of including experts from MFOs was considered if not enough SFO experts could be found. Fortunately, enough experts from SFOs were found, seventeen to be exact. All seventeen experts worked for German SFOs, with the exception of one who works for an SFO based in Switzerland. The selection criteria required that the interviewees hold a managerial position in the SFO because of their knowledge of the investment strategy and their connection to the family. Of the 17 interviews conducted, five were with family members working at the SFO, while the remaining participants were family officers with no blood ties to the family. 13 of the 17 interviews were conducted through a contact of the VUFO (Association of Independent Family Offices). The remaining four came through various other contacts. Although there were no criteria to deliberately make the sample heterogeneous, it ended up being quite heterogeneous. It would have been inappropriate to establish more criteria and reduce the sample size even further.

The sample is heterogeneous in terms of the age of the SFOs, their size, the generation they serve, and whether their family manages or employs external family officers.

3.5 Analysis

Qualitative content analysis according to Mayring (2010) was used to evaluate the fully transcribed, qualitatively semi-structured interviews. The qualitative content analysis method uses a framework that allows statements to be categorized according to defined criteria (Mayring & Fenzl, 2019). In accordance with the exploratory research approach of grounded theory, the categories were not defined in advance and an inductive category formation was carried out.

4 Results

On the basis of the literature review and the questionnaire the results can be clustered into four different categories: (1) Family Governance Influence, (2) Family Impact, (3) Entrepreneurship and (4) Investment strategy. As described in the methodology, 10 of the 20 questions are related to these potential drivers of investment strategies, while the other 10 questions focus on the existing investment strategies of the SFOs. To maintain anonymity, all questionnaire respondents are now referred to as E1, E2, E3, ..., E17. "E" stands for expert, while the numbers 1-17 represent the number of each interview.

4.1 Governance Influence

The first two questions aimed to find out what the status quo is regarding the existence of governance, especially the existence of a family governance.

4.1.1 Existence of Family Governance

As explained in 2.3.1. *Family Governance*, family governance is a mechanism to strengthen family unity among themselves and to increase professionalism, among other things (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005). Of the 17 SFOs analyzed, only 5 families had a written family governance (E2, E9, E14, E15, E17). The other thirteen families didn't have anything written down. Corporate governance existed in all of the SFOs studied, due to its regulatory and legal importance. The reason why family governance, unlike corporate governance, doesn't exist is primarily because the families don't see the need for it and therefore don't see the importance of it. The families' goal is usually to transfer wealth to the next generation, and this mindset is usually so embedded in them that they don't need full-fledged family governance (E1). In addition, the families behind the SFOs are in most cases still relatively small and in their first or second generation (E4). There are a few exceptions to the rule, but generally these two factors are the reason for not having a governance. Another reason given for not having a family governance is when the owner/principal is operationally active in the SFO (E7). Experts have responded to the question regarding a family governance as seen below:

"We have an incredible trusting relationship. This also means that I am trusted with to such an extent, that we don't need this written down." – E13

"We also have a vision and, derived from this, a strategy and an SAA. These are all rules that we live by, but are not cast in legal documents." – E14

"In the future, we'll create a structure, a family holding company, in which the children are involved, including the allocation of voting rights. At the same time, a written family governance will also be established." – E10

Even though most families did not have a family governance, almost a third wanted to address this issue in the near future, seeing an emerging need due to a growing family, especially when the next generation comes of age (E5, E6, E10). Those families who had a governance were at least in their second or third generation if not later generations. No founding generation that was interviewed had a family governance. This suggests that families that have grown over generations have seen the need to increase professionalism and thus developed a family governance. Not to forget, that this issue was not only initiated by the families themselves, but also, in a few cases, requested by the family's external management (E6, E8). They have come up with it because they see it as their task to make new proposals to the family, to keep them informed and up to date.

4.1.2 Governance influence on Investment Strategy

As shown earlier, the majority of families, at least in this sample, do not have a written family governance that could potentially influence investment strategy. In these cases, the influence of their family governance on their investments is non-existent. Only three families indicated that they have actively excluded asset classes from their scope of interest. The reasons for excluding asset classes vary. E11 stated that asset classes that pose a threat to the family's reputation are excluded. E17 argued that those asset classes that are too heavily regulated are excluded from the investment strategy. This can be explained by the fact that in this particular case, the SFO only does DEI as a majority owner. This makes it very complicated as an owner if the industry is highly regulated. Lastly, E14 explains that some asset classes are simply not suitable for the strategy they have derived from their vision. Although there are only a few family governance, doesn't mean that other families don't have underlying investment guidelines that they follow. Because of their small family size, they have a verbal agreement or an underlying understanding of what their investment strategy should be. This is especially true when the SFO is still in the first and/or second generation. The asset classes in which to invest are highly dependent on the interests and professional background of the owners, as stated by the experts below:

Table 3: Sample Description

SFO	Founding Year	Family Business still owned	Industry of Family Business	No of employees	Which Gen is active / served	Interview Duration
1	2011	Yes	Media	3	First Gen	41min
2	2015	No	Retail	7	2 - 3	40min
3	2002	No	Coffee, Chemical & Retail	50	1 - 2	44min
4	2019	No	Convenience Food/Logistics	10	3 - 4	49min
5	2019	Yes	Automotive	3	1 - 2	62min
6	1996	No	Consumer Staples	5	4-5	56min
7	2018	No	Venture Building	11	First Gen	29min
8	2022	Yes	Logistic	1	1 - 2	34min
9	2014	Yes	Automotive	10	2 - 3	41min
10	1990	No	Tobacco	8	2 - 3	35min
11	2011	No	Mechanical Engineering	10	2	35min
12	Late 1970s	Yes	Steel	3	10-11	42min
13	2017	No	Automotive	2	First Gen	52min
14	2022	Yes	Microphone / Music Industry	1,5	3	24min
15	2006	Yes	Chemicals / Consumer Goods	15	4 - 6	57min
16	2016	Yes	Paper Production	4	2 - 3	43min
17	2010	Yes	Retail	22	5	22min

“And yes, I will say that we haven’t written anything down concerning topics that are particularly important to us, because that is almost a prerequisite for us to know that. We know what makes the rest of the family tick, what is wanted, what is not and why.” – E4

“This is about preserving assets, and then of course it is also about how the assets can then be passed on to the next generation and the generation after that in a sensible way. Yes, but that is at least the goal of this whole thing.” – E8

“Family governance forms the basis. It’s like a pyramid with certain specifications, (...) how you want to act, what you want to pursue. You could almost say it’s like the constitution” – E9

While most families don’t have family governance, that doesn’t mean they don’t have written policies. In some cases, families have developed investment guidelines. These investment guidelines are subject to change, much more so than family governance, but they provide direction on how strategic asset allocation should be executed. Summarizing the findings on the impact of family governance, 12 out of 17 SFOs report that family governance has no impact on their investment strategy.

4.2 Family Impact

Family influence varies widely among SFOs. Several factors contribute to this heterogeneity, including family size, generation, and involvement in the SFO. The questionnaire asked three questions about the family’s influence on the SFO and its investment strategies.

4.2.1 Influence on Investment Decisions

The first question sought to determine whether family members have operational influence over investments. In this context, operational influence refers to active participation in deal sourcing, due diligence, decision making, and negotiation. If a family member has a seat on the board of the SFO and is only involved in the decision making process,

then the family member is not considered to have operational influence on investments. To avoid confusion, the family always has the decision-making power in all of the SFOs surveyed. This makes it clear that the family always has the greatest influence on investment decisions. However, this doesn’t mean that they have operational influence. In fact, in 6 of the 17 SFOs, the family has no operational influence at all, as seen in the two excerpts below:

“One of them (family members) is on the Board of Directors (...) but (...) we have a clean governance and he can then exert his influence at the respective interfaces. (...) But as I said, you can’t just come in and shout in his opinions. We try to maintain a relatively high level of professionalization.” – E11

“No, operationally I would say no. Because, as I said, that’s my job, to look for the investments, to present them. And the family makes the final decision. A formal decision, but it’s not involved operationally anywhere.” – E2

In contrast to the above-mentioned SFOs without operational influence, SFOs with operational active family members typically have significant influence over investment processes and decisions. One limitation is that when an SFO chooses to outsource services to a wealth or asset manager, he or she relinquishes control over the final decisions, even though he or she had full authority in selecting the asset manager (E1, E13). Beyond these outsourcing limitations, operational family members contribute significantly to investment processes and decisions.

“So the employees only do that up to a certain point. Then there’s usually a call with the people responsible and my father and me. Then there’s always a multi-stage process anyway. And then we actually take a look and in most cases my father and I make the decision.” – E4

“Operational influence on investment decisions? Yes, of course. So my father is the one who ulti-

mately decides whether a deal is done or not. I make the presentation. I have the right to make suggestions, so to speak. And then he decides.” – E5

“I think that always depends on how much passion there is for the topic in question (...), as well as the details of the investment ticket.” – E7

4.2.2 Families' involvement in SFO Operations

In all cases, the family is represented in the family office, either through active involvement in the operations of the SFO or by holding board seats that oversee the SFO. If family members wish to be actively involved in the SFO, they usually need to obtain the approval of either the board of directors or the family itself. There are many questions that should be considered when deciding whether a family member should join the SFO. The most important thing for families to determine is whether they should allow family members to become operationally active, or whether they should only allow them to become board members. Not surprisingly, one of the few commonalities among all SFOs is that all the experts interviewed stated that family members are allowed to work for the SFO. Since the sole purpose of an SFO is to serve the family, it is essential that they are involved. Only one SFO doesn't allow family members to be operationally active (E15). This is because the family is so large that members join the FO on a voluntary basis. Other family members decided to join an MFO or to have their own asset manager. This case is special because this SFO operates more like an MFO, having more of a client-service provider relationship, exclusively offering these services to family members. Even board members do not know how family members invest and cannot dictate a strategy that is binding on all members. Aside from this particular case, the arguments for allowing family members to participate in the SFOs operations can be divided into three main reasons: a high level of trust, complementary skills and mindsets, and ownership.

“The decision-makers of the Family Office are actually all family members, so there is a basic level of trust.” – E4¹

“In principle, the family is allowed to work there or even the spouses of shareholders. Why is that? I think primarily because the skills hopefully and ideally complement each other well. We have a spouse of one of the shareholders who is responsible for the foundation issues. But he does this primarily because he comes from this area.” – E16²

“I would be very happy if you could continue this, because it. Later, one way or another, for biological reasons it will pass to them. These assets will be passed on to the children and of course I think

it's nice if they know what's there, what you have and that you can take care of it and deal with it.” – E10³

Even if they allow operational engagement of the family members, there are certain reasons why they do not have any operational members as of right now.

“But I know, and this is another one of those unwritten rules, that it is not wanted by the shareholders (becoming operationally active as a family member). So if someone wants to work in the family office, then in principle they have to apply. Then he really has to convince all the shareholders.” – E12⁴

“They are allowed to do everything, but some of them don't have the time or they don't have the energy to deal with all the issues. But of course they can get involved as much as they want.” – E14⁵

It can be assumed that theoretically allowing members to work for the SFO, but not actually wanting them to do so, is intended to reduce the risk of family conflict between active and non-active members. Of the 15 SFOs that allow operational involvement, two have decided not to allow spouses of business family members to become operationally active due to bad experiences in the past (E2,13). Other families have established a structured process to ensure that the next generation can only join the SFO if they meet certain predefined criteria. Ensuring that only family members with the appropriate skills work for the SFO is a way of maintaining professionalism and improving performance.

“Nobody works here simply because they have the right surname. They also have to have the right skillset. It doesn't make sense for anyone to take on a role that they can't fulfill in terms of their competencies, and that's how it's defined.” – E11

“Of course, we have defined that the advisory board must then decide whether the next (gen) one is allowed in here, whether they are qualified. We deliberately left that up to an external assessment. But we were always of the opinion that we had to make it possible.” – E17

4.2.3 External Management Influence

The influence of management on investment decisions is undeniably strong. This raises the question of how external family management influences the investment strategy and objectives of SFOs. An external manager in this case is an SFO manager who is not related to the owner family, whereas

¹ All experts have family members in their management

² All experts have family members in their management

³ All experts have family members in their management

⁴ Both work in SFO without operationally active family members

⁵ Both work in SFO without operationally active family members

a family manager is related to the family either by blood or by marriage. Generally speaking, the goal of an external manager is not much different from that of a family manager. Both are trying to achieve the goals set by the owning family. Depending on the owning family, this may be primarily risk-return (E7) or simply preserving wealth for the next generation (E1). The sample of SFOs consists mainly of external managers. As shown in Figure 4, in 13 cases an external manager is employed as CEO, while only 10 SFOs have a family manager.

In general, the influence of external management on the investment process is significant, as all potential investments presented to the family go through them. Even though the final decision is made by the family, risk affinity or risk aversion as well as professional background play a significant role in the selection of an external manager. Different professional backgrounds lead to different focus areas for external managers. For example, one external manager describes the excellent reporting that the SFO has established since he was hired. This is due to his background as CFO of the family business that was sold (E13). Another explains that the primary asset class they invest in is liquid assets. This is due to his background in banking as a financial advisor (E8). The reasons for having an external manager vary. In a few cases, the new CEO of the SFO was previously the CFO of the family business. The change in position occurred either because the business was sold or because the family wanted the CFO to be the new CEO of the SFO (E13, E14). In other cases, external management was brought in to mitigate potential conflicts within the family (E5). Another reason for appointing external managers is to advise the family on its investments and work closely with it to determine the best possible SAA (E2). However, the primary motivation, among all the reasons mentioned, is to increase professionalism, increase expertise, and help the family achieve its goals in an efficient manner (E1, E3, E4, E11, E13). For this reason, some SFOs outsource investments in certain asset classes (E1, E8). External management has a strong influence on investment decision as seen below:

“And my elaborations are also very strongly followed. But the final decision, is as always with the family. Yes, as I said, my suggestions are almost always followed. (...) I then explain why we would do something, but the final decision lies with the family.” – E8

“For example, when I make a new investment, it usually has to be approved by the family. In practice, however, it works like this: I do my job, present the investment, and the family nods. So we don't start discussing four different alternatives. Because that wouldn't work.” – E2

“We now have a new managing director, brand new, um, who is a confidant of the family. And it's very good for me to have someone neutral with whom I can talk and who also has a bit of

influence on my father. So that helps us to become more professional.” – E5

External managers also challenge the family's decisions, be it about investments or other activities. In some cases, they even act as guardians of the family's governance, holding the family accountable for what they have written down for themselves (E11).

4.3 Entrepreneurship

Before any Family Office is established, a (family) business has existed. Depending on the SFO, the family business still exists or it has been sold. Depending on the SFO, the family business still exists or has been sold. In this study, it is almost an even split with 9 out of 17 still owning their family business (E1, E5, E8, E9, E12, E14, E15, E16, E17). In these cases, the majority of the family business has been in the family for at least two generations (E9, E12, E14, E15, E16, E17). In the remaining eight cases the enterprise was sold (E2, E3, E4, E6, E7, E10, E11, E13). In nine SFOs, at least the second and third generations are served, if not in some cases even later generations such as the 10th and 11th (E2, E4, E9, E10, E12, E14, E15, E16, E17). Research has stressed the importance of entrepreneurship in the family (Schwass et al., 2011; Welsh et al., 2013).

4.3.1 Acting Entrepreneurial

Although entrepreneurship is important in the family business context, it doesn't automatically mean that it is equally important for SFOs. When asked if the SFO is entrepreneurial, the majority answered yes. In fact, 12 of the 17 respondents said that they would consider their SFO to be entrepreneurial (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E11, E13, E15, E16, E17). The reasons are as individual as the families. Of the 12 SFOs who think they are entrepreneurial, only 3 have the same explanation for why they think they are entrepreneurial (E5, E6, E11). All the others have different individual explanations. This means that there are ten different reasons for 12 SFOs. The reason why the three SFOs consider themselves entrepreneurial was that they do DEI, i.e. they invest directly in companies. Other reasons were that they are structured like a holding company and employ accountants, controllers and tax specialists (E2). Making bold investments, competing with other asset managers, being far-sighted, and the family still being active in the business are other explanations for why they consider themselves entrepreneurial (E4, E13, E15, E17).

“If you define entrepreneurial as a personal commitment, also to achieve a return on investment and attain inner values, then I would say we are active.” – E1

“You have to be brave and sometimes worry and venture into uncertain waters. We have now also done this in various investments and securities.” – E4

Table 4: SFO Sample Management structure

SFO	Management consists out of:		
	Only Family Managers	Family & External Managers	Only External Managers
1	x		
2		x	
3			x
4	x		
5		x	
6		x	
7		x	
8			x
9			x
10	x		
11			x
12			x
13		x	
14			x
15			x
16		x	
17	x		
Total	4	6	7

“I would say yes. Because we are open to the family. But we are not a mandatory event. That means we are in competition with other smaller family offices, that family members who are not customers of ours, have built themselves.” – E15

The other five said they didn’t think they were entrepreneurial (E8, E9, E10, E12, E14). Despite the fact that most SFOs invest in private equity, many even in DEI, doesn’t mean that they are active in the companies they invest in. This is one of the reasons why some SFOs say that they don’t act entrepreneurially because they only invest and do not become operationally active. In most cases in direct investments, SFO do not become operationally involved because they lack the time and personal resources (E9, E15). Some also considered themselves as administrators. They stated that they are not entrepreneurial, but only managers of the family wealth with the aim of transferring it to the next generation (E14).

4.3.2 Fostering Entrepreneurial Spirit

Keeping the entrepreneurial spirit alive across generations is essential for SFOs to grow or at least maintain the family’s wealth and, secondly, to keep the family together across generations. As Schwass et al. (2011) argue, families and their SFOs must counteract the natural tendency for the entrepreneurial spirit to disappear. Often, especially in smaller families, the entrepreneurial spirit is fostered through conversations around the dinner table as the family sits together. These informal exchanges are particularly useful when the family business is still in existence because of its entrepreneurial nature. Apart from that, there are no active policies or programs to increase the entrepreneurial spirit in the next generations (E2, E3, E6, E7, E9, E10,). Another non-active way of fostering the entrepreneurial spirit is for parents to live and lead by example (E1, E4, E5, E10).

That way, the next generation gets a good understanding of what it means to be entrepreneurial. In some cases, the SFO and the family do not do enough to counteract the trend of declining entrepreneurial spirit. This is usually the case when the family grows and members have only occasional contact with the SFO or the family business, resulting in a declining entrepreneurial spirit (E9,12).

“The family exemplifies this - managing to pass on entrepreneurial thinking to the next generation in a casual way.” – E6

“There are shareholder meetings, but it’s still not enough. You have to bring people and the next gen closer to counteract the estrangement. It’s not enough for the family to get bigger and bigger” – E9

The fact that the majority of SFO-owning families do not take active steps to support or encourage entrepreneurship does not mean that there are no ways to actively promote the entrepreneurial spirit within the family. There are several ways to encourage entrepreneurial thinking and behavior in the family, especially among the next generation. To not only foster the entrepreneurial spirit but also to get to know the business better, parents take their children to the family business or other businesses in which they have invested (E8, E14, E15). This not only stimulates curiosity but also gives the next generation insights into different businesses. Another way to encourage entrepreneurial thinking is to participate in various networking events. There are many family business events that allow family members to interact with other business families and discuss current challenges or best practices. They also provide a platform to learn about various topics, usually including, among others, legal, business, sustainability workshops. In some cases, the SFO provides opportunities for family members to become more

entrepreneurial, either by allowing them to invest themselves or by offering workshops to educate family members (E10, E11, E16).

“So we are there exactly once a year at our family business. (...) Yes, and then there are factory tours in all languages throughout the three days and so my children know the company and know how the cars are built, know who the managing directors are (...), because the whole management team is there.” - E5

“The family members themselves have the opportunity to take a certain allocation from the big pot and do something themselves and are actually encouraged to do so.” - E11

“And then along this whole topic of family management, which also goes a bit in the direction of shareholder “Now gen - next gen” education, always with the educational offer behind it, so to speak. The tax consultant (...) tried to address the whole topic of retirement and precaution planning in a nice way.” - E16

4.3.3 Entrepreneurial spill over Effects

As mentioned above, the family has an obvious and significant influence on the decision to invest in the SFO. Can the same be said of the family's entrepreneurial spirit? Can this spirit also be found in the SFO, or is there even another case where the entrepreneurial thinking of the SFO is transferred to the family? In only two cases did the experts state that there were no spillover effects in any direction (E2, E8). Apart from these outliers, other experts stated that there are indeed spillover effects. The most common way in which the family's entrepreneurial spirit is transferred to the SFO is through an operationally active family member. In all these cases, the entrepreneurial spirit of the family is transferred to the SFO and influences its decisions and goals (E3, E4, E5, E9, E10, E13, E15). In cases where the family isn't entrepreneurially active, the experts struggled to find an appropriate answer. Generational changes and their level of entrepreneurial thinking also have significant spillover effects. If a generation is less entrepreneurial, this is often reflected in the SFO and its goals (E12). It has been argued that SFOs need only a very limited amount of entrepreneurial spirit, as they do not build or develop anything, but rather act as investors, investing in asset classes (E14).

4.3.4 Influence of different Risk affinities on Investments

Risk affinity or risk aversion determine which investments should be considered. High return equals high risk, low risk equals low return. High risk aversion may exclude investment in some asset classes due to their volatile and therefore risky nature. As risk preferences are very individual, it is reasonable to assume that there is a wide range of preferences, especially within families and between generations.

That doesn't mean they can't be clustered. Often, general risk tendencies tend to be similar across generations, resulting in greater risk differences between generations than within a generation. The majority of experts surveyed agreed that the influence of different risk preferences on investment decisions is significant. This study found that the next generation's risk affinity is higher than the old generation's due to a more pronounced entrepreneurial mindset (E2, E4, E11, E12, E15). Three others have found that the old generation has a higher risk affinity due to their entrepreneurial behavior (E3, E5, E6). One role of SFOs is to mitigate different risk preferences and to moderate between family members or generations. Even if there are different risk preferences, they still have to reach a consensus. One way to do this is to allow members to invest small amounts in asset classes of their choice. This allows them to satisfy their risk preferences, which makes them more likely to agree on other, larger investments where the SFO needs the consensus of the entire family.

“He has a completely different risk profile due to his life experience, a much more resilient one or even than his children. (...) The children didn't build it up like that, thus they are more cautious and prefer to say (...), we've taken over a huge fortune here and of course we don't want to destroy it.” - E3

“One has a little more risk appetite and the other less and you have to balance things out. Perhaps even allow a small playing field for one or the other” - E14

“I believe that the children tend to be perhaps even a little more willing to take risks. It's always a compromise or a consensus between the generations.” - E12

However, there are also differences in risk preferences within generations that significantly influence investment decisions. This research has shown that between spouses (both operationally active), the wife is always more risk averse, while the husband has a higher risk affinity (E1, E10, E17). Only two experts stated that there is only a small influence of different risk preferences on the investment decisions of SFOs (E2, E9). Two others couldn't answer because they have very small families with no more than two members, or because they are first generation, and the children are still in their infancy (E7, E13)

4.4 Investment Strategy

In order to draw conclusions about how governance, families, and entrepreneurship influence investment decisions, it is essential to understand what the strategic asset allocation looks like today, why SFOs have invested in these asset classes, and what criteria they use to identify potential investments.

4.4.1 Asset Classes

The obvious reason for diversifying a portfolio is to reduce risk and thus the impact of poor performance of a single investment. It also minimizes volatility and provides the opportunity for growth and increased returns (Reinholtz et al., 2014). In addition to these commonly known reasons, there are more subtle and individual motivations for SFO's strategic asset allocation. To better compare the asset allocation of SFOs, the focus is on all assets except the family business. This is because in some cases the family business is sold or not included in the SFO, while in other cases it is considered part of the strategic asset allocation, making it the largest and most important asset.

As shown in Exhibit 5 below, all SFOs are invested in private equity. Liquid assets are the second largest asset class with 15 out of 17 SFO having invested in it. Real estate is the third largest asset class, with 13 SFOs having invested in it. These three asset classes are by far the most dominant, with 12 SFOs having invested in all three. Only a few SFOs have invested in forestry & agriculture, cryptocurrencies, sustainable assets and alternative assets. For the purposes of this research, cryptocurrencies have been separated from liquid assets due to their highly volatile nature and therefore high risk profile. Taking a closer look at which asset classes have the highest allocations, this research found that it is fairly evenly distributed. Four respondents indicated that real estate was their primary asset class, six indicated that PE was their largest asset class, and seven indicated that they invest primarily in liquid assets. One expert didn't want to comment on their primary asset. Apart from a few exceptions where SFOs have invested in the Philippines or the United States, the primary geographic focus of investments is the DACH region.

There are several reasons why an SFO has chosen its asset allocation. The most important reason, applicable in 11 out of 17 cases, is historical development (E1, E2, E3, E4, E7, E8, E9, E10, E12, E15, E17). The second most common reason for the chosen asset classes is diversification to reduce risk (E1, E5, E6, E9, E14). Potential returns (E1, E7, E11, E14) and stable cash flows are the third most common reason for asset allocation (E5, E6, E11, E13). Other reasons for SAA include: family interest (E10, E15), expertise of the family's external managers (E3, E8), following the endowment model⁶ (E11, E16), and finally, sticking to what they know (E4, E7).

"They were simply already there. It has grown historically" – E12

4.4.2 Emotional Attachments Influence

Analyzing the data provided for the selected asset classes, the question arises as to whether some assets are included in the SAA because of their emotional importance to the family. Do emotions play a role in the SAA, and if so, what types of assets are typically involved? In this case, what emotional attachment means is that SFOs will hold or buy assets even if they don't meet the expected return. The majority of SFOs experience that the family's emotional attachment to certain assets leads to investment decisions that wouldn't have been made from an economic point of view. On the other hand, emotional attachment is also important because it gives the family a sense of identity. This sense of identity can often fade over generations. So an asset that has a high emotional attachment will keep the family together. In most cases, families are attached either to real estate (E1, E8, E9, E12, E13, E14) or to businesses in which they have invested directly (E3, E4, E10, E14, E15, E17). Assets are not sold because of their importance to the family's identity. Although these assets may not be as profitable as the other assets, they are often relatively small assets that have a small impact on the overall SAA.

In cases where the family doesn't have an emotional attachment, they all have in common that their primary asset class is not real estate, but rather PE and liquid assets (E, E2, E6, E7, E11). The family's self-image also plays a role in its emotional attachment. If the family sees itself as a catalyst for building and growing the business with the ultimate goal of selling it, the emotional attachment tends to be non-existent (E11). In order to professionalize the SFO and its investment strategy, the SFO has detached itself of real estate and let family members do it with private money to reduce the risk of potential conflicts due to the high emotional attachment (E16). The assets involved are, as mentioned above, most often real estate. Buildings that have been in the family for generations, either as private homes or as commercial buildings in prime locations in major cities. In addition, businesses that ignite passion lead to emotionally driven investments, examples include vineyards, restaurants, hotels, and furniture manufacturers. If emotional attachment has an influence on investment decisions, experts have noted:

"It does. So I don't want to say it doesn't make sense to keep it (the business), but it is not yielding the returns that the portfolio brand can. (...). We should sell and do 100% private equity. But no, because that's the binding element." – E5

"However, there is definitely an emotional bond with asset managers, not just asset classes themselves" – E15

"This is still in the portfolio (assets with high emotional attachment) and is also included somewhere in the asset allocation, but not strategically relevant." – E3

⁶ The endowment model relies on building a diversified portfolio of investments with low correlation to minimize risk and optimize returns, and an asset allocation that favors asset classes with high expected returns and avoids those with low expected returns regardless of liquidity. This tends to favor private investments due to their illiquidity premium against fixed income and commodities. Investments may still include publicly traded stocks and bonds, but the lion's share would be in private market assets, such as hedge funds and private equity (The Family Office, 2022).

Table 5: Overview of invested asset classes

SFO	Private Equity	Real Estate	Liquid Assets	Forestry & Agriculture	Crypto Currencies	Sustainable Assets	Alternatives
1	x	x	x	x			
2	x	x	x				
3	x	x	x				
4	x	x	x		x		x
5	x	x	x				
6	x	x	x	x			x
7	x		x		x		
8	x	x	x			x	
9	x	x	x				
10	x	x	x	x			
11	x	x	x		x		x
12	x	x	x				
13	x	x	x				
14	x		x				
15	x						
16	x		x				
17	x	x		x		x	
Total	17	13	15	4	3	2	3

 = Primary asset class

4.4.3 Non-financial Criteria

The primary investment criteria are based on financial statements, including price, sales, EBITDA/EBIT, cash flow and dividends. While these financial metrics are critical, non-financial criteria can also be highly relevant in evaluating potential investments. Each individual has a unique perspective and may prioritize different non-financial factors when making investment decisions. Not all investors have them, but many do. In this case, five of the 17 experts have no non-financial criteria to consider, focusing solely on return (E7, E8, E11, E12, E14). The other 12 SFOs have non-financial criteria, they include gut feeling, fund team composition, sustainability, reputation, identification and government regulatory framework. Sustainability is the most prominent non-financial criterion (E5, E9, E10, E16). Gut feeling is primarily related to direct investments, when meeting managers at the company (E1, E3, E5). If the investor has a bad gut feeling, he is more likely to exit the investment. It is also important because they will be working together for the foreseeable future and therefore want a good partnership with the operating managers. The composition of the PE or VC fund team also plays a role for some SFOs. What is their track record? Is the team the same as in the last successful fund? What are their incentives? All these questions need to be answered before investing in a fund.

“But what is actually much more important is whether the team behind it fits. That is the key criterion for me when making an investment decision. The people behind it. Because that is it. It’s all people’s business. I’m married to the people in these closed structures for 12 or 15 years in case of doubt.” – E2

Another non-financial criterion is reputation, the SFO will not invest in any assets that may cause harm to the family’s

reputation (E11). Other have selected governmental regulations as a criterion, causing them to ignore assets in highly regulated areas or industries such as hospitals or health care as an industry (E17). This policy is due to their strategy to only invest as majority stakeholder, which would lead to more effort to navigate those highly regulated areas as majority owner.

4.4.4 Private Equity Investments

As seen in 4.4.1. *Asset classes*, all SFOs are invested in private equity, i.e. they either invest directly in companies or in private equity or venture capital funds. 15 SFOs invest in funds (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E12, E13, E14, E15, E16). Of these 15, eight also invest directly in companies (E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E15). There are only two SFOs that focus exclusively on direct investments in companies and do not invest in funds (E11, E17). While there are many individual criteria for what constitutes a target company, there are few criteria for PE funds. Distress, Buy and Build and Secondary are among the most common PE funds, mainly focused on the DACH region. Companies that have received direct investment have met the SFOs criteria. These criteria vary greatly from one SFO to another. Criteria include industry, revenue, EBITDA/EBIT, cash flow as well as the non-financial criteria mentioned above that can be applied to direct investments. Strategies vary greatly when asked if the DEI is in a similar industry to the family business. The argument for investing in companies in a similar industry is that the family and SFO have expertise in the field. This makes it easier to assess competitors and the market. This strategy of investing in companies that are broadly in the same industry as the family business is followed by some SFOs (E4, E7). This existing knowledge about the market and competitors is also the reason why other SFOs look at other industries and do their best to stay away from the

industry they once came from (E13). Of the 11 SFOs that invest directly in companies, none focus exclusively on start-ups. Five of them focus on SMEs, mainly German “Mittelstand” companies (E4, E5, E8, E9, E11). The rest have a case-by-case approach (E3, E6, E7, E10, E15, E17).

“So we actually tend to invest at an early stage. Yes, because with these direct investments we offer this, this entrepreneurial identification space. That is what the family actively seeks as well.” – E15

“Obviously, only indirectly. Why? Because manpower and also the wish of the shareholder and partners. To put it somewhat casually, not to have to turn down every buddy they have because his coffee business in Berlin because it doesn’t align with the family’s goals.” – E16

In general, family interest or mindset/spirit may play a greater role in PE than in other asset classes. The data suggests that the entrepreneurial spirit of the family seems to correlate with private equity investments, especially DEI. In one case, the next generation of the family is much more entrepreneurial than the older generation (E12). This new entrepreneurial influence can be seen in the SAA, as they have now started to invest in private equity and are trying to build a portfolio. Initially only in secondary PE funds, because they do not yet have the know-how, and then in the long term also in direct investments as minority shareholders in order to acquire further know-how (E12). On the other hand, we have the opposite, where the next generation is less entrepreneurial than the old generation, which leads to a turnaround in their PE strategy, slowly moving away from DEI to funds. This is also due to bad experiences as a minority shareholder in these investments and a lack of know-how (E3).

“That was rather the father, who really invested several 100 millions in companies. His children’s children probably won’t do that any more, but either in smaller start-ups or via funds. That’s because they say that we simply don’t have this special know-how. Let’s let others do it, those who are more deeply involved.” – E3

Investing directly in companies is also a question of resources, especially human resources. DEIs tend to require more investor involvement than a fund. Nine would consider themselves active in their DEI by taking a seat on the board of the invested company (E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E17). The remaining two don’t consider themselves active. The main reasons for not being more active are lack of time and staff. An edge case is that the SFO doesn’t take board seats in the invested companies due to lack of time and personnel, but had to make an exception because the investment grew so much and became such a large part of the SAA that the SFO decided to take a board seat (E15). This way

they can have more influence and make sure that this large part of the SAA is going in the right direction. Even though taking a board seat means having more influence, it is still limited due to the share of ownership. Five out of 11 SFOs follow a minority shareholder approach, while four decide based on the investment case. Only two SFOs follow a majority shareholder strategy (E11, E17). This can be explained by their focus on investing only directly in companies and not in funds. Analysis of these data suggests that SFOs that focus exclusively on DEI also follow a majority ownership strategy.

“Minorities preferably 25% as a blocking minority, but rarely works because otherwise tickets would be too big.” – E8

“Always starting as a minority owner because: We actually just wanted to swim along to see how the whole thing develops, how the market develops.” – E4

4.4.5 Potential Investment Scenario

Scenario 1: Mittelstand vs. Startup

Given the choice of investing in either an SME with stable earnings or a start-up with high growth potential, the majority chose the established SME with stable earnings (E1, E4, E5, E8, E9, E10, E11, E12, E14). This is in line with 4.4.1 *Asset classes*, where SFOs indicated that returns and cash flows were important decision criteria. Apart from the majority, there are a few SFOs who stated that they wouldn’t invest in either company (E2, E16). This is mainly due to their strategy of not investing directly in companies.

“Into an established company? Quite clearly. Because the ultimate goal of the family office is not profit maximization, but a broad base with a regular, reasonable return.” – E8

Scenario 2: Sustainable investment vs. Conventional investment

Only three would choose the conventional asset (E5, E7, E11). Since the main goal of SFOs is to preserve and increase wealth in order to transfer it to the next generation, it is not surprising that most of them chose the sustainable, long-term oriented asset. In both scenarios, there were two SFOs who explained that they would invest in both to diversify and reduce risk (Scenario 1: E3, E6 - Scenario 2: E1, E8). Four others didn’t want to specify which asset they would invest in because it depends only on the return and not on the sector or size.

“Also very clear along our investment strategy. The first alternative. Long-term multi-generation investments is the approach that we choose. We are aware of the responsibility we have as an investor in investments. So definitely the first one.” – E16

4.4.6 Change of Strategy

Investment strategies are developed by the family and family advisors together. Ideally, the strategy is not changed, but rather the goals are achieved and afterwards anew strategy is developed. So what factors would lead to a change in investment strategy? The vast majority of experts indicated that the main reason for changing or abandoning an investment strategy is due to geopolitical or macroeconomic reasons (E1, E2, E3, E7, E8, E9, E14, E15, E17). Only three respondents indicated that a generational change could lead to a change in the investment strategy (E10, E12, E16). As noted above, the influence of a highly entrepreneurial next generation is significant, leading to an adjustment in investment strategy to include PE, which was not previously included.

4.5 Summary of Findings

Reviewing the collected data, it becomes obvious that each SFO has an individual twist on how they are doing things. Different levels of family involvement and entrepreneurship make each investment strategy different. The biggest trends found in this study is that private equity is the most popular asset class, in which all participants have invested in. Another trend is that all experts, except for one special exception (E15), have stated that family is allowed to become operationally active. If external managers are employed or certain investment outsourced, then the reason for that is to leverage their expertise and become more professional. Those SFO whose management is only made out of family members all have rather small families, in most cases just the parents and their kids. Husbands have a higher risk affinity than their spouses, allowing them to split their task. The husband deals with more entrepreneurial assets while the wife focuses less on entrepreneurial assets. The enormous heterogeneity and the many individual cases restrict often times from being able to build patterns. An example for the heterogeneity, E13, explained that there is no next-generation following this generation. Thus making the overall goal of wealth transfer to the next generation obsolete. It also makes questions about risk or entrepreneurship difference between generations obsolete.

Regardless of all exceptions, the findings on the influence of governance, family and entrepreneurship on the investment strategy can broadly be summarized in this framework, as seen in Exhibit 1 *Overviewing Influencing factors* below. This framework doesn't include all influencing factors but gives a glimpse of how and to what extent each factor, influences the investment strategy.

5 Discussion

5.1 Theoretical Input

The data collected and generated in this study can be embedded and used to support existing theories or bring new insights to the existing literature. These links are made to emphasize the theoretical contribution of this thesis to the

existing literature. In true exploratory research fashion, no hypothesis could be verified or falsified. This study supports the contention that SFOs are highly individual due to the nature of their ownership (each family is different). The results suggest that family governance, family involvement and entrepreneurship are not equal in their influence on SFO investment strategy.

Family governance has the least impact on investment strategy. Only five SFOs had family governance, and only three of them excluded certain asset classes in their family governance. Even though they excluded certain assets, none of them put a focus on the asset classes they wanted to invest in. It became clear that for the vast majority, family governance does not play a role in the investment strategy. T. Zellweger and Kammerlander (2015) argue that different family preferences and interests require family governance to align family interests. Some of the interviewed families support this argument by explaining that they will develop a family governance in the next few years, when the next generation comes of age. This is not surprising, as research has shown that family governance is essential to keeping the family together in the long term and to mitigating conflict (Gallo & Kenyon-Rouvinez, 2005).

The family's influence on investment decisions is obvious; not only do they decide whether to make an investment, but they also develop the strategy or co-develop the strategy in the case of an external family manager. In either case, the overarching strategy is developed by the family or parts of the family. According to Sanchez et al. (2018), external family managers are more risk averse than the family. The results of this study partially support this thesis. 60% of external managers indicated that they are more risk averse, while 40% indicated that they have a higher risk affinity than the family. Analyzing the generated data, there is evidence that supports the theory that family involvement is higher in families with fewer generations than in larger families with many generations (Amit et al., 2008). To the best of the authors' knowledge, the reasons for hiring an external manager in SFOs haven't been researched. Initial data suggests that the main reason for hiring an external family manager is to increase the professionalism of the SFO. They mitigate potential conflicts and bring a more objective view to potential investments, which is helpful when the family is emotionally attached to certain assets. To better understand family involvement, future research should include the influence of family governance on family involvement. Family governance may or may not regulate how and when a family member can become active in the SFO, either as a board member or operationally.

With an SFO managing the family's wealth, the family's influence is undeniably strong, allowing them to do virtually anything they want with it. Beyond this influence, this study suggests that entrepreneurial thinking is one of the key drivers of strategic asset allocation. The definition of entrepreneurship by Ratten (2023) and Braun & Uhlaner, (2010) is also applicable to the investment behavior of SFOs if the family itself tends to be entrepreneurial. Schwass et

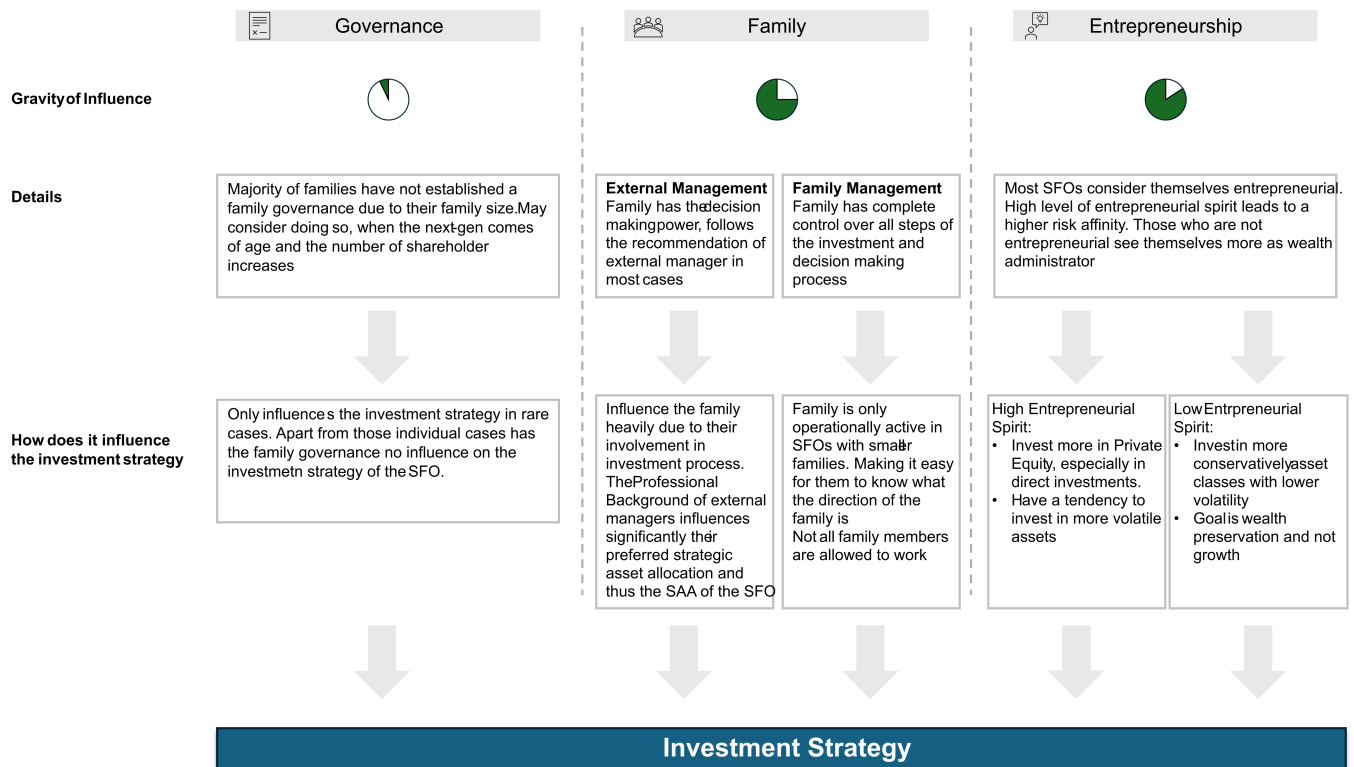


Figure 1: Overview Influencing Factors

al. (2011) explain that there is a natural tendency for entrepreneurship to disappear over the years. This theory is not supported by the data collected. The results of this research are contradictory and show that in most cases the entrepreneurial spirit in the family is stronger in later generations than in earlier generations. Furthermore, it suggests that, contrary to Welsh et al. (2013), the next generation is perceived to be more entrepreneurial than the older generations, which makes the SFO act more entrepreneurial as well. The ways in which families or SFOs promote entrepreneurship vary greatly. The majority of families have no active steps planned to foster entrepreneurial thinking in the next generation. Only a few families actively involve the next generation in the SFO, the family business, or investee companies. This lack of active promotion of entrepreneurship suggests that fostering an entrepreneurial spirit is not as important to families as research suggests it should be. The higher level of entrepreneurship in later generations is a testament to that. In order to keep entrepreneurship alive in the family it is important to make sure that family members are not just dependent on dividends from the SFO, but also have an occupation that forces them to be entrepreneurial to some degree. With a higher entrepreneurial spirit comes a higher affinity for risk, which allows SFO to invest in asset classes that were considered too risky by the previous generation. Reinforcing the point that SFOs can be entrepreneurial in seeking opportunities to not only preserve wealth, but also to grow it.

The primary goal is to transfer the family's wealth to the next generation. SFO investments must meet both financial

and non-financial criteria. Gomez et al. (2007) mention that in addition to financial criteria, SFOs also have non-financial criteria, unlike other institutional investors. The non-financial criteria found in this study are different from those found in the literature and include much more than socio-emotional wealth endowment. The findings are consistent with those of T. M. Zellweger et al. (2013), that although non-financial goals are important, SFOs are not self-sacrificing in their financial goals. The theory of Block et al. (2019) can be supported that the majority SFOs prefer to invest in profitable companies rather than high-risk, high-growth companies. As mentioned earlier, risk affinity is not decreasing, on the contrary. The next generation has a higher risk affinity because they are more entrepreneurial, so the theory of Welsh et al. (2013) that later generations invest more conservatively cannot be supported. All SFO that invest in highly volatile assets such as crypto are in most cases SFOs with later generation on the helm. Analyzing the SAA, it becomes clear that Rouvnitz & Park's (2020) statement that private equity (including venture capital) will become more important can be supported. Risk mitigation as a driver for a diversified portfolio can be found in the existing literature Rivo-López et al. (2017) as well as in this study.

5.2 Limitations

Although the study was carefully designed and focused on scientific rigor, several limitations must be considered when evaluating the results. In addition, this work offers several avenues for future research.

The focus of this study was on German SFOs. This focus relates to a relatively small number of SFOs that can be analyzed. Future studies can either explore SFOs in the DACH region to broaden the scope of potential participants, or go a step further and expand the focus to Europe. Getting 17 SFOs to participate in this study was an achievement considering the time frame given for this thesis. However, increasing the sample size would allow the study to better identify and analyze trends. Another limitation is the reluctance of SFOs to participate due to privacy concerns. Anonymity was guaranteed and yet some SFOs decided to withdraw from the interview after already agreeing to participate.

Secondly, semi-structured interviews have several limitations. The questionnaire may not have phrased the questions in such a way that participants fully understood what they were being asked. Also, the way the interviewer asked the questions or phrased subsequent questions may have been misleading. The translation of the questionnaire into German can lead to mistranslations where important points are lost. An interviewer's bias could also lead to withholding information or giving answers that are not entirely true but would confirm an opinion (Salazar, 1990). The translation of quotes has been done as accurately as possible, but could also lead to mistranslation. Regulations and requirements allowed only one person to work on this study, meaning that the author was involved from the design of the questionnaire to the evaluation of the results. This limits the objectivity of this study.

Future areas of research may focus on the following topics:

- 1) How can the “now-gen” help the next generation build the right skill set to become knowledgeable owner (-operators)?
- 2) Do SFOs have to diversify their investments more internationally to better compensate the risk of geopolitical uncertainty?
- 3) How are SFOs balancing financial returns with social and environmental goals and what factors drives their decisions towards more responsible impact investing?
- 4) Will emerging technologies in the field of fintech, AI, blockchain become an integral part of SFOs investment strategy?

6 Conclusion

The purpose of this research was to shed light on the investment strategies of SFOs and how they are influenced by family governance, family influence, and entrepreneurship. Due to the exploratory nature of this research, the goal was not to develop recommendations for SFO managers, but rather to add new insights to the existing literature. There are many factors that influence investment strategy, most of which have not been sufficiently explored by researchers.

This study provides an initial overview of how the SAA is related to family governance, the family itself, and the level of entrepreneurship within the family.

While SFOs vary widely in size and services, they all follow the same principle: to preserve and grow family wealth for transfer to the next generation. Some take a more conservative approach, focusing on asset preservation, while others take more risk to grow their wealth. However, the ultimate goal remains the same - transfer to the next generation. Not only is wealth management an integral part of the SFO, but it also serves as a unifying factor for the family. Especially in families where the business has been sold. Later generations will not have experienced the feeling of owning a family business, so it is even more important to have an anchor for the family to maintain its identity as an entrepreneurial family. In those cases where the family business still exists, the emotional attachment and source of identity is not the SFO, but rather the family business.

The results show that the three selected factors have some influence. Statistically, family governance doesn't have much of an impact. On the other hand, on a case-by-case basis, it is clear that in some cases family governance has a significant impact on the overall investment strategy. The influence of the family, even with external management, cannot be underestimated due to its position as the owner of the wealth with total decision-making power. Finally, the influence of entrepreneurship, or lack thereof, has a significant impact on the SAA due to the risk profile associated with it.

Analyzing only three factors leaves out many other potential influencing factors. It is likely that there are many more, most of which are highly individual, depending on the family. Again, the old adage comes to mind: “If you have seen one family, you have seen one family office”. Highly individual factors do not allow for a broader comparison, contrary the selected three. The lack of comparability and the strong need to keep things private lead to little exchange between SFOs. In general, managers of SFOs are very interested in seeing how other SFOs operate and what kind of investment strategies they have. This study provides a first look by comparing investment strategies, explaining how they came about, and how they are currently influenced.

Apart from external factors such as geopolitics, the main reason for SFOs to abandon or change their strategy is when the next generation enters the playing field and becomes more active. Despite not aiming to provide recommendations for actions, SFOs should interact with the next generation early on. Engaging with the next generation is important to build skills, but also to understand what the next generation's mindset is, what kind of vision they might have in terms of investment strategy.

References

- Adeoye-Olatunde, O. A., & Olenik, N. L. (2021). Research and scholarly methods: Semi-structured interviews. *JACCP Journal of the American College of Clinical Pharmacy*, 4(10), 1358–1367. <https://doi.org/10.1002/jac5.1441>
- Amit, R., Lichtenstein, H., Prats, J., Millay, T., & Pendleton, L. (2008). Single Family Offices: Private Wealth Management in the Family Context [ResearchGate]. https://www.researchgate.net/publication/237138787_Single_Family_Offices_Private_Wealth_Management_in_the_Family_Context/citations
- Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2010). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics*, 38(1), 103–119. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4>
- Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching entrepreneurship in family firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4), 506–529. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12347>
- Block, J., Fisch, C., Vismara, S., & Andres, R. (2019). Private equity investment criteria: An experimental conjoint analysis of venture capital, business angels, and family offices. *Journal of Corporate Finance*, 58, 329–352. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2019.05.009>
- Böckhaus, C. (2022). Sticking to what they know: Entrepreneurial families on the buy-side [University of Witten/Herdecke].
- Burroughes, T. (2019). Single family offices - who knows the numbers? <https://www.familywealthreport.com/article.php?id=184381%5C#XUsMpehKiUk>
- Campden Wealth Limited. (2019). The Global Family Office Report 2019. <https://www.fintx.com/hubfs/global-family-office-report-2019-spreads.pdf>
- Canessa, B., Weber, J., & Koeberle-Schmid, A. (2018). What is a Family Office? In *Springer eBooks* (pp. 1–10). https://doi.org/10.1007/978-3-319-99085-9_1
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of Qualitative Research (3rd ed.): Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. <https://doi.org/10.4135/9781452230153>
- Decker, C., & Günther, C. (2016). Coordinating family entrepreneurship: when money seeks opportunity. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(1), 46. <https://doi.org/10.1504/ijev.2016.074401>
- Decker, C., & Lange, K. S. (2013). Exploring a secretive organization. *Organizational Dynamics*, 42(4), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.008>
- Decker, C., & Lange, K. S. G. (2016). The global field of multi-family offices: An institutionalist perspective. *Journal of Financial Services Marketing*, 21(1), 64–75. <https://doi.org/10.1057/fsm.2015.24>
- EY Family Office Guide, Credit Suisse, Center for Family Business — University of St. Gallen, EY Global Family Business Center of Excellence, Van Rij, M., Brock, P., Boyce, R., & Stover, R. (2016). *EY Family Office Guide: Pathway to successful family and wealth management* (tech. rep.). <https://www.fintx.com/hubfs/1006031-family-office-guide-hr.pdf>
- Family Office Exchange. (n.d.). How Many Family Offices are there in the United States? <https://www.familyoffice.com/insights/how-many-family-offices-are-there-united-states>
- Fernández-Moyá, M., & Castro Balaguer, R. (2011). Looking for the perfect structure: the evolution of family office from a long-term perspective. *Universia Business Review*, (32), 82–93. https://www.researchgate.net/publication/289418620_Looking_for_the_perfect_structure_The_evolution_of_family_office_from_a_long-term_perspective
- Gallo, M. A., & Kenyon-Rouvinez, D. (2005). The Importance of Family and Business Governance. In *Palgrave Macmillan UK eBooks* (pp. 45–57). https://doi.org/10.1057/9780230287730_4
- García-Sánchez, I.-M., Martínez-Ferrero, J., & García-Meca, E. (2018). Does family involvement monitor external CEOs' investment decisions? *Review of Managerial Science*, 14(1), 159–192. <https://doi.org/10.1007/s11846-018-0290-3>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-Controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills [ResearchGate]. https://www.researchgate.net/publication/279900703_Socioemotional_Wealth_and_Business_Risks_in_Family-Controlled_Firms_Evidence_from_Spanish_Olive_Oil_Mills
- Gottschalk, S., Lubczyk, M., ZEW — Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH Mannheim, Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim, Hauer, A., & Keese, D. (2019). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen* (5th ed., tech. rep.). Stiftung Familienunternehmen. https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-familienunternehmen-2019/85843d8513-1709558405/die-volkswirtschaftliche-bedeutung-der-familienunternehmen-2019_stiftung_familienunternehmen.pdf
- Kammerlander, N., Schickinger, A., Bierl, P., & Leitterstorf, M. (2018). Family Office, Family Equity und Private Equity: unternehmerisches Investieren und generationsübergreifendes unternehmertum [Institute of Family Business]. <https://www.whu.edu/de/fakultaet-forschung/entrepreneurship-and-innovation-group/institut-fuer-familienunternehmen-und-mittelstand/publikationen/>
- Kappes, I., & Schmid, T. (2013). The Effect of Family Governance on Corporate Time Horizons. *Corporate Governance*, 21(6), 547–566. <https://doi.org/10.1111/corg.12040>
- Kenyon-Rouvinez, D., & Park, J. E. (2019). Family Office Research review. *The Journal of Wealth Management*, 22(4), 8–20. <https://doi.org/10.3905/jwm.2019.1.093>
- Krüger, C., Klaiber, C.-T., Prügl, R., Baumann, J., Koopmann, L., & Muhle, E. (2030). *Das Family Office 2030: Herausforderungen und Erfolgsfaktoren* (tech. rep.). Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen. <https://www.zu.de/institute/fif/assets/pdf/fo2030/family-office-2030-studie.pdf>
- Lee, T., & Chu, W. (2017a). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002>
- Lee, T., & Chu, W. (2017b). The relationship between entrepreneurial orientation and firm performance: Influence of family governance. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 213–223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.002>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011a). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Lumpkin, G. T., Steier, L., & Wright, M. (2011b). Strategic entrepreneurship in family business. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 285–306. <https://doi.org/10.1002/sej.122>
- Mayring, P. (2010). Qualitative Inhaltsanalyse. In *VS Verlag für sozialwissenschaften eBooks* (pp. 601–613). https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_42
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In *Springer eBooks* (pp. 633–648). https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42
- Mey, G., & Mruck, K. (2010). Grounded-Theory-Methodologie. In *VS Verlag für sozialwissenschaften eBooks* (pp. 614–626). https://doi.org/10.1007/978-3-531-92052-8_43
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>
- Morrison, M. (2024). Studie von Preqin zahl der family offices hat sich in vier jahren verdreifacht. <https://www.private-banking-magazin.de/zahl-der-family-offices-hat-sich-in-vier-jahren-verdreifacht/>
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211–239. <https://doi.org/10.1080/08985621003726119>
- Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79–90. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>

- Reinholtz, N., Fernbach, P. M., De Langhe, B., & University of Colorado Boulder. (2014). *Do People Understand the Benefit of Diversification?* (Tech. rep.). University of Colorado Boulder. <https://marketing.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2016/10/de-Langhe-Bart-Working-Paper-05-05-2016.pdf>
- Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Vaquero-García, A., & Lago-Peñas, S. (2017). Family offices. *Organizational Dynamics*, 46(4), 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.03.002>
- Rosplock, K. (2014). *The complete family office handbook: a guide for affluent families and the advisors who serve them*. CiNii Books. https://books.google.de/books?hl=de&lr=&id=22sHEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=multi+family+office+definition&ots=-FKG5SNCWJ&sig=gUlWc8hAy_HCcFJHxDszEH1Ouqc%5C#v=onepage&q=multi%5C%20family%5C%20office%5C%20definition&f=false
- Rosplock, K. (2020). Comparing Family Office Solutions: Multi- and Single-Family Offices. In *The Complete Family Office Handbook: A Guide For Affluent Families and the Advisors Who Serve Them, Second Edition* (pp. 53–82). <https://doi.org/10.1002/9781119694106.ch3>
- Rosplock, K., & Hauser, B. R. (2014). The Family Office Landscape: Today's Trends and Five Predictions for the Family Office of Tomorrow. *The Journal of Wealth Management*, 17(3), 9–19. <https://doi.org/10.3905/jwm.2014.17.3.009>
- Roure, J., Segurado, J. L., Welsh, D. H., & Rosplock, K. (2013). Towards a Conceptual Model of the Role of Entrepreneurship in the Family Office. *The Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 18(4), 42–63. <https://doi.org/10.9774/gleaf.3709.2013.oc.00005>
- Salazar, M. K. (1990). Interviewer Bias. *Workplace Health & Safety*, 38(12), 567–572. <https://doi.org/10.1177/216507999003801203>
- Schickinger, A., Bertschi-Michel, A., Leitterstorf, M. P., & Kammerlander, N. (2021). Same same, but different: capital structures in single family offices compared with private equity firms. *Small Business Economics*, 58(3), 1407–1425. <https://doi.org/10.1007/s11187-021-00448-x>
- Schwass, J., Hillerström, H., Kück, H., & Lief, C. (2011). *Wise wealth*. In *Palgrave Macmillan UK eBooks*. <https://doi.org/10.1057/9780230295278>
- Verein unabhängiger Family Offices. (2014). VUFO - Family Office. <https://www.vufo.org/familyoffices>
- Welsh, D. H., Memili, E., Rosplock, K., Roure, J., & Segurado, J. L. (2013). Perceptions of entrepreneurship across generations in family offices: A stewardship theory perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.07.003>
- Wessel, S., Decker, C., Lange, K. S., & Hack, A. (2014). One size does not fit all: Entrepreneurial families' reliance on family offices. *European Management Journal*, 32(1), 37–45. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.08.003>
- Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1281–1303. <https://doi.org/10.1111/etap.12182>
- Zellweger, T., & Sieger, P. (2010). Entrepreneurial orientation in long-lived family firms. *Small Business Economics*, 38(1), 67–84. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9267-6>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229–248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>
- Zeuner, M., Lagomasino, M. E., & Ulloa, S. (2014). A Family Office by Any Other Name... [Retrieved May 26, 2024]. *The Journal of Wealth Management*, 17, 20–26. <https://www.proquest.com/openview/271284a942f025c5766bd27aa7045c97/1?pq-origsite=gscholar&cbl=27087>

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

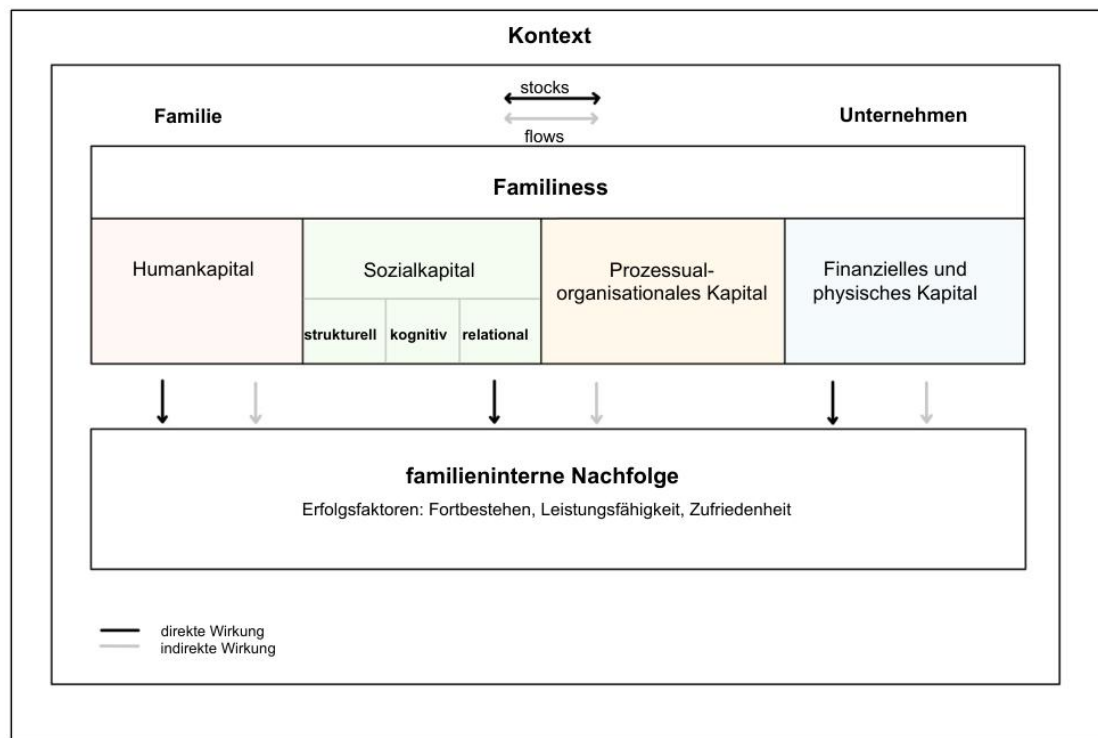


Abbildung 1: Modellentwurf (eigene Darstellung)

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 aufgliedert 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.

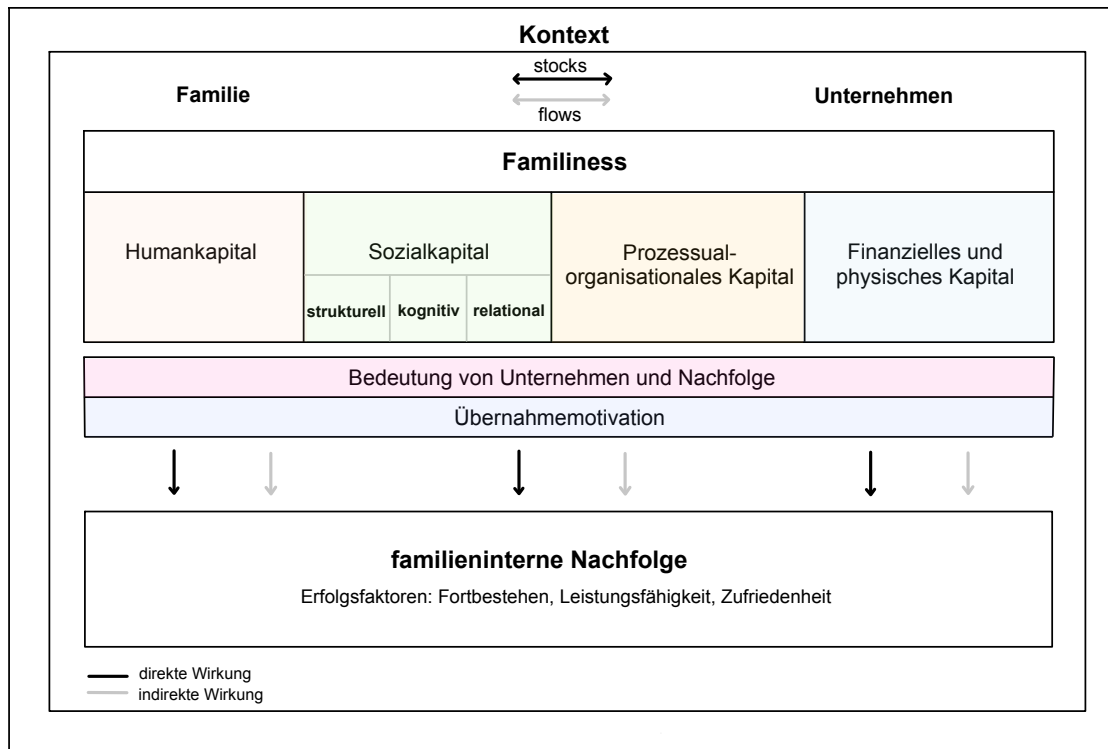


Abbildung 2: Erweiterter Modellentwurf (eigene Darstellung)

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 Übernahmeförderung 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: Praxis-handbuch 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: Inter-generational 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>

Einflussfaktoren auf die Nachfolgeintentionen der Generation Z in Familienunternehmen: Eine Analyse personenbezogener, familieninterner und familienexterner Faktoren

Christian Matthias Hofmann

Vienna University of Economics and Business

Abstract

The aim of this master's thesis is to analyze the succession in family businesses, with a focus on Generation Z. Family businesses account for over 85% of all companies in the DACH region and are therefore a central component of the economy. At the same time, there is a significant decline in the intention of potential Generation Z successors to take over, which jeopardizes the long-term nature of this particular form of company.

The aim of this thesis is to analyze family-internal, family-external and personal factors that influence the family business takeover in Generation Z by means of a theoretical justification and a conducted qualitative study. To this end, a systematic literature analysis was first carried out in order to reflect the current state of research. Subsequently, 11 guideline interviews were conducted with successors in various family businesses and analyzed according to Mayring's summarising content analysis. The three-circle model according to Tagiuri und Davis (1996) and the integrative model of business succession according to Le Breton-Miller et al. (2004) were used to gain a better understanding of the results and to facilitate interpretation.

The results of the empirical study show that the intention to take over is characterized by an interplay of the three main factors. On a personal level, the desire for self-realization, the relevant training and intrinsic motivations are the main drivers, while a lack of identification with the company and a lack of confidence in one's own leadership skills have an inhibiting effect. Within the family, other family members play a particularly important role. Supportive behavior and, above all, parental encouragement have a positive effect on the intention to take over, whereas controlling behavior or an unclear distribution of roles have an inhibiting effect. Outside the family, the sector and the labor market in which the family business operates have a major influence. If the future outlook is good, the takeover intention increases. The economic stability of the family business and social expectations also play a role in the development of a takeover intention.

By focusing on the perspective of the subsequent Generation Z, the study closes a research gap that has received little attention to date. It thus makes a scientific contribution to succession research as well as practical findings for business families succession planning and consulting contexts.

Zusammenfassung

Die vorliegende Masterarbeit verfolgt das Ziel, die Nachfolgeproblematik in Familienunternehmen mit Fokus auf die Generation Z zu ergründen. Familienunternehmen haben einen Anteil von über 85% an allen Unternehmen in der DACH-Region und sind damit ein zentraler Bestandteil der Wirtschaft. Gleichzeitig ist ein signifikanter Rückgang der Übernahmeintention der potenziellen NachfolgerInnen in der Generation Z festzustellen, welcher die Langfristigkeit dieser besonderen Unternehmensform gefährdet.

Ziel dieser Arbeit ist es, durch eine theoretische Begründung und einer eigens durchgeführten qualitativen Studie, familieninterne, familienexterne und personenbezogene Faktoren, welche die Familienunternehmensübernahme in der Generation Z beeinflussen, zu analysieren. Dazu wurde zuerst eine systematische Literaturanalyse durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung wiederzugeben. Anschließend wurden elf leitfadengestützte Interviews, mit potenziellen NachfolgerInnen in verschiedensten Familienunternehmen durchgeführt und nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet. Um ein besseres Verständnis der Ergebnisse zu erhalten und die Interpretation zu erleichtern, wurde das Drei-Kreise Modell nach Tagiuri und Davis (1996), sowie das integrative Modell der Unternehmensnachfolge nach Le Breton-Miller et al. (2004), herangezogen.

Die Ergebnisse der empirischen Studie zeigen, dass die Übernahmeintention durch ein Zusammenspiel der drei Hauptfaktoren geprägt ist. Auf persönlicher Ebene wirken hauptsächlich der Wille nach Selbstverwirklichung, die entsprechende Ausbildung und intrinsische Motivationen förderlich, während eine fehlende Identifikation mit dem Unternehmen und mangelndes Vertrauen in die eigenen Führungsfähigkeiten als hemmend wirken. Familienintern spielen vor allem die anderen Familienmitglieder eine große Rolle. Unterstützendes Verhalten und vor allem der elterliche Zuspruch wirken positiv auf die Übernahmeintention, wobei kontrollierendes Verhalten der ÜbergeberInnen oder eine unklare Rollenverteilung hemmend wirken. Familienextern ist besonders die Branche und der Arbeitsmarkt, in der das Familienunternehmen agiert, von großem Einfluss. Ist die Zukunftsprognose gut, steigt hier die Übernahmeintention. Zusätzlich spielt die wirtschaftliche Stabilität des Familienunternehmens und die gesellschaftlichen Erwartungen eine Rolle in der Entwicklung einer Übernahmeintention.

Mit dem Fokus auf der Perspektive der nachfolgenden Generation Z, schließt die Arbeit eine bisher wenig betrachtete Forschungslücke. Sie leistet somit sowohl einen wissenschaftlichen Beitrag zur Nachfolgeforschung, sowie praxisrelevante Erkenntnisse für Unternehmerfamilien und BeraterInnen, welche die Nachfolgeplanung in selbigen vorantreiben wollen.

Keywords: familienunternehmen; nachfolge; generation z; persönliche einflussfaktoren; familieninterne einflussfaktoren; familienexterne einflussfaktoren

Mein besonderer Dank gilt Frau Dr. Julia Süß-Reyes für die äußerst engagierte Betreuung meiner Masterarbeit und ihr wertvolles Feedback. Ebenso danke ich allen Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern, ohne deren Mitwirkung diese Arbeit nicht möglich gewesen wäre. Abschließend danke ich der Wirtschaftsuniversität Wien für die Möglichkeit eines äußerst lehrreichen und bereichernden Masterstudiums.

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Relevanz des Themas

Familienunternehmen bilden den Hauptarbeitgeber in der DACH Region ab und sind daher von immenser Bedeutung (Felden et al., 2019, S. 9). Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen aus dem Jahr 2023 spricht von einem Anteil von familiengeführten Unternehmen an allen Unternehmen in den DACH Ländern von über 85% (Egeln et al., 2023, 44ff). Selbst wenn man die Einzelunternehmen von dieser Statistik abzieht, liegt der Wert noch oberhalb der 50% Marke. Daher erscheint es logisch, dass sich die Forschung schon seit längerem mit dieser besonderen Unternehmensform intensiv befasst. Diese hohen Werte lassen auch staunen in Anbetracht der Wahrscheinlichkeit, ein Familienunternehmen auf lange Zeit zu führen. Während ca. 67% der Familienunternehmen die erste Generationenübergabe erfolgreich überstehen, sinkt diese Rate bei der Übergabe von der zweiten auf die dritte Generation auf ca. 30% und darauffolgend auf unter 15% (Burböck und Krenn, 2014, S. 100; Chillakuri et al., 2022, S. 96; Le Breton-Miller et al., 2004, S. 305; van Janse Rensburg und Tjano, 2020, S. 8).

Die Thematik der Unternehmensnachfolge ist dabei ein immer wieder kehrendes Problem. Familienunternehmen stehen vor immer größeren Herausforderungen, geeignete und vor allem gewillte Nachfolger zu finden (Saeed et al., 2024, S. 2; Schell et al., 2018, S. 5). Zusätzlich verschärft sich dieses Problem in der heutigen Zeit besonders, da geburtenstarke frühere Generationen allmählich in ein rentenfähiges Alter gelangen und die geburtenschwächeren Generationen nun als Führungskräfte und UnternehmerInnen nachfolgen müssen. Ein Großteil der potentiellen ÜbernehmerInnen aus der Generation Z (Jahrgang 1995-2010), zeigen keinen Willen, das elterliche Unternehmen zu übernehmen (Chillakuri et al., 2022, S. 92). So zeigt eine Studie aus dem Jahr 2019, dass von 122.000 global befragten StudentInnen, nur 2,7% direkt nach dem Studium in das eigene Familienunternehmen einsteigen wollten. Fünf Jahre nach ihrem Studienabschluss waren es ebenfalls nur 4,8% (Garcia et al., 2019, S. 255). Daher ergibt sich die Notwendigkeit die Gründe für dieses „nicht wollen“ aufzuklären und zu erforschen. Viele Studien konzentrieren sich dabei auf das Familiengefüge und die übergebende Generation und nur wenige untersuchen die Ursache, warum Familienunternehmen in der heutigen Zeit der Generation Z, nicht mehr so oft übernommen werden.

Neben der realwirtschaftlichen Notwendigkeit, diese Phänomene aufzudecken, ergibt sich auch eine akademische Lücke in der Forschung. Zahlreiche Studien rufen

deshalb zur weiteren Erforschung des Themas Nachfolge in Familienunternehmen auf. So fordern Garcia et al. (2019, S. 238) beispielsweise, in ihrem Paper die Forschung auf: „kognitive, motivierende und verhaltensbezogene Aspekte des Engagements der nächsten Generation in Familienunternehmen“ zu ergründen. Molly et al. (2010, 144f) fanden Erkenntnisse zur Profitabilität bei der Unternehmensübergabe, rufen aber dazu auf, die intrafamiliären Faktoren und die extrafamiliären Faktoren bei einer Übergabe zu untersuchen. Ebenso schreiben Chan et al. (2020, S. 464), dass zwar viel über die Perspektive der Eltern und damit ManagerInnen in Familienunternehmen bekannt ist, aber wenig über die Perspektive der NachfolgerInnen. Und zu guter Letzt beschreiben Saeed et al. (2024, S. 7), dass es generell keine strukturierten Wissensdatenbanken mit Fokus auf die übernehmende Generation in Familienunternehmen gibt (Stand 2021).

1.2 Zielsetzung der Arbeit und Forschungsfrage

Diese Masterarbeit wird sich daher mit den Thematiken der Nachfolge in Familienunternehmen befassen, um dabei zu helfen diese Lücken in der Forschung zu schließen. Der Fokus liegt dabei auf der Seite der NachfolgerInnen, im speziellen auf jungen Menschen aus der Generation Z, welche die Führungskräfte der nächsten Jahre sein werden. Die ÜbergeberInnen werden in dieser Untersuchung bewusst nicht befragt, da deren Seite bereits relativ gut erforscht ist und den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Dabei wird diese Arbeit, mithilfe von qualitativen Interviews, verschiedene Faktoren analysieren, welche die letztendliche Übernahme durch die nächste Generation beeinflussen. Diese Faktoren gliedern sich in die drei Hauptkategorien: personenbezogene Faktoren, familieninterne Faktoren und familienexterne Faktoren.

Aus dieser Zielsetzung ergibt sich für die vorliegende Arbeit folgende, zugrundeliegende Forschungsfrage:

Welche personenbezogenen, sowie familieninternen und -externen Faktoren beeinflussen die Nachfolgeintention der nächsten Generation in Unternehmerfamilien?

1.3 Struktur der Arbeit

Um zur Beantwortung der Forschungsfrage zu gelangen ist die Arbeit in drei Hauptteile unterteilt. Zuerst wird ein theoretischer Rahmen gesteckt, indem eine systematische Literaturrecherche durchgeführt wird. Diese wird zuerst das Thema Familienunternehmen und dann die Nachfolge in ebendiesen erläutern. Der zweite Hauptteil wird sich mit der Literatur zu den oben genannten Faktoren, welche die Nachfolgeintentionen beeinflussen, beschäftigen. Dabei wird zunächst auf persönliche, dann auf familieninterne und schlussendlich auf familienexterne Faktoren eingegangen. Den dritten Hauptteil bildet dann der empirische Teil der Arbeit, bestehend aus einer Erklärung der Forschungsmethodik und darauffolgend der Präsentation der Ergebnisse

der qualitativen Forschung. Diese besteht aus der Auswertung leitfadengestützter Interviews, nach der Methode von Mayring. Die Erkenntnisse der Interviews, in Verbindung mit der vorab getätigten Literaturrecherche, werden dann die Forschungsfrage in einer zusammenfassenden Diskussion größtenteils klären.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Systematische Literaturrecherche

Um eine fundierte Literaturbasis zu schaffen, wurde eine systematische Literaturrecherche durchgeführt. Diese wurde auf der wissenschaftlichen Plattform EBSCOhost durchgeführt, um nur seriöse, wissenschaftliche Quellen miteinzubeziehen. Hier wurde dann mit Suchwörtern und Filtern gearbeitet, um eine realistisch verarbeitbare Menge an Literatur zu erhalten. Zuerst wurden die Suchwörter „FAMILY BUSINESS“ und „SUCCESSION“ verwendet. Da dies 3770 Treffer ergab, wurde der Filter „Ab 2000“ ergänzt, was die Suche auf 3327 Treffer reduzierte. Danach wurden die Filter „Peer Reviewed“ und „Academic Journals“ eingefügt. Dadurch hatte das Sample 981 Treffer. Dann wurde der Filter „Englisch“ eingefügt, da leider die Auswahl mehrerer Sprachen nicht möglich war. Dies reduzierte auf 826 Treffer. Da die Reduktion immer noch nicht genügte, wurde das Keyword „NEXT GENERATION“ ergänzt und damit die Treffer auf 67 verringert. Dieses Sample wurde dann auf Titel und Abstract händisch analysiert und aussortiert. Dabei wurden Paper, welche sich mit Faktoren der Nachfolge beschäftigen, in das End-Sample aufgenommen, welches dann 24 Titel enthielt. Um keine wichtigen Titel zu übersehen, wurden auch die 826 Titel des vorherigen Treffers oberflächlich gescannt und während des Analyseprozesses auf häufig zitierte Paper und Querverweise geachtet, was das Sample letztendlich wieder vergrößerte. Schlussendlich waren 38 Titel für die Literaturrecherche der Masterarbeit wertvoll. Diese wurden dann intensiver gelesen, um den nachfolgenden Literaturbericht zu erstellen.

Die Tabelle in Anhang B zeigt, zu welchen Themen die jeweiligen Quellen etwas beitragen.

2.2 Familienunternehmen

2.2.1 Definition Unternehmerfamilien und Familienunternehmen

Um einen Grundstein für das Verständnis von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien zu setzen, müssen diese zuerst einmal definiert werden. Da es in den Sozialwissenschaften wenige universelle Definitionen gibt, werden im Folgenden mehrere verschiedene herangezogen und daraus ein Konsensus gezogen.

Familienunternehmen werden von Allred (2009, S. 32) definiert als: „Unternehmen, in denen die Familie eine zentrale Rolle bei der Führung und der täglichen Arbeit des Unternehmens spielt und zu denen mindestens zwei Familienmitglieder gehören“. Weiter kann die Definition

folgend Chua, Chrisman und Sharma (1999, 25 in DeMassis et al., 2008, S. 184) heran gezogen werden, welche Familienunternehmen als: „a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families“. Diese Definitionen beschreiben also Unternehmen in denen die Besitzerfamilie/n eine große Rolle spielen und das nachhaltige, langfristige Geschäftsmodell im Vordergrund steht. Egeln et al. (2023, 5f) unterscheiden bei der Definition eines Familienunternehmens zwischen familienkontrollierten Unternehmen und eigentümergeführten Familienunternehmen. Ersteres wird definiert als: „Ein Unternehmen gilt als familienkontrolliertes Unternehmen, wenn es sich mehrheitlich im Eigentum einer überschaubaren Anzahl von natürlichen Einzelpersonen befindet.“ Ein eigentümergeführtes Unternehmen, kann dagegen von nur einem Mitglied der Unternehmerfamilie geführt werden, ohne dass mehrere Familienmitglieder Einfluss haben. Generell kann gesagt werden, dass in einem Familienunternehmen das Eigentum in der Familie liegt, sowie die Macht, Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, zum Beispiel bei der Besetzung wichtiger Führungspositionen (vgl. Schell et al., 2018, S. 5). Familienunternehmen werden daher im deutschsprachigen Raum als Institutionen anerkannt (Prügl et al., 2023, S. 55).

Ein weiterer entscheidender Faktor eines Familienunternehmens ist laut dem Drei-Kreise Modell (siehe unten) die Familie (Tagiuri & Davis, 1996, S. 200). Schell et al. (2018, S. 6) definieren Familie als: „bezeichnet im Wesentlichen ein Kollektiv von Personen und dessen Verwandtschaftsbeziehung“. Schell et al. (2018, S. 9f) definieren Unternehmerfamilien weiter als: „... eine soziale Gruppe, in der die Mitglieder durch familiäre Beziehungen und (zukünftiges) Eigentum miteinander verbunden sind.“ Zudem charakterisiert die Interaktion zwischen den Individuen und der individuelle Einfluss auf die Gruppe die Unternehmerfamilie. Mitglieder der Unternehmerfamilie nehmen sich selbst als Teil der Gruppe wahr und werden auch als solche wahrgenommen. Eine Unternehmerfamilie unterscheidet sich also insofern von einer „normalen“ Familie, indem Eigentum (die Firma) vorhanden ist und ein sozialer Status mit diesem Eigentum verbunden ist, welcher auch erhalten bleiben soll. Ein großer Unterschied von Familien- und Nichtfamilienunternehmen, ist der Wille zum Erhalt des sozioökonomischen Wohlstandes der Familie (Dalpiaz et al., 2014, S. 1388).

Tagiuri und Davis zeigen, 1996, in ihrem Drei-Kreise Modell, die Besonderheit von Familienunternehmen, im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen auf. Diese speziellen Dynamiken und die resultierende Komplexität entsteht, da Familienunternehmen aus bis zu drei Personengruppen bestehen können. Entscheidende Faktoren eines Familienunternehmens sind folglich das Unternehmen (mit ManagerInnen und Angestellten), die Familie (mit Familienmitgliedern) und das Eigentum (mit EigentümerInnen). Ebenso werden den

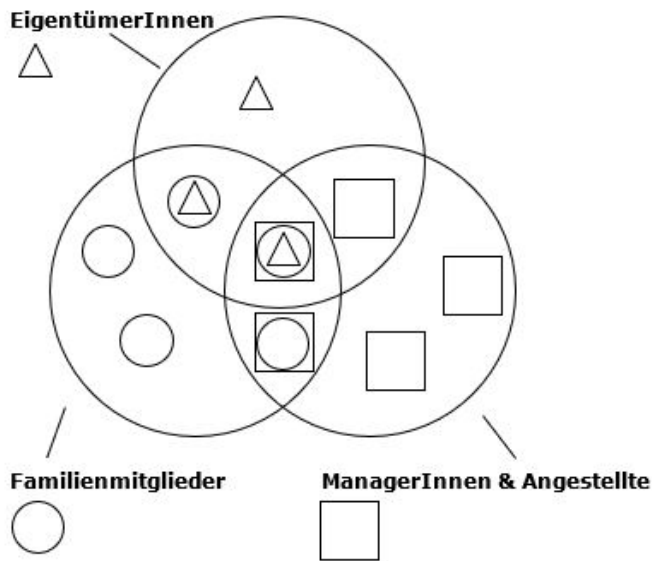


Abbildung 1: Drei-Kreise-Modell – eigene Darstellung nach Tagiuri und Davis (1996)

Mitgliedern und folglich auch den NachfolgerInnen in diesem Konstrukt Rollen zugewiesen, so können sie in einer, zwei oder allen drei Gruppen vertreten sein. Dadurch zeigt sich die Komplexität des Nachfolgeprozesses speziell in Familienunternehmen. Die Komplexität besteht darin, dass die einzelnen Komponenten in Einklang sein müssen, um ein effizientes Funktionieren des Unternehmens zu gewährleisten. Die wichtigste Rolle nehmen Personen in der Mitte der drei Kreise ein, diese haben die gesamte Macht im Familienunternehmen. Das Modell von Tagiuri und Davis erklärt zwar grafisch die Komplexität eines Familienunternehmens, ist aber dennoch ein statisches Modell und kann daher nur bedingt die Faktoren, welche bei einer Unternehmensübergabe beachtet werden müssen, erklären. Dennoch bildet das Modell die Grundlage für das Integrative Modell der Nachfolge in Familienunternehmen, nach Le Breton–Miller et al. (2004).

Es lassen sich auch weitere Faktoren finden, die ein Familienunternehmen auszeichnen. Eine gute Kapitalausstattung stärkt die Robustheit von Familienunternehmen und ist daher in vielen Unternehmen zu finden (DeMassis et al., 2022, S. 249). Es lässt sich dadurch oft eine hohe Eigenkapitalquote in Familienunternehmen feststellen, was sich auch durch die langfristige Ausrichtung und die damit notwendige Resilienz erklären lässt. Ein weiterer Faktor um diese Strategie erfolgreich zu gestalten ist, dass sich Familienunternehmen immer wieder neu erfinden müssen, um kompetitiv zu bleiben (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 400). Aber auch das Handeln der Unternehmerperson ist entscheidend, um langfristig stabil zu bleiben (DeMassis et al., 2022, 249f).

Da mit dem Drei-Kreise Modell nur die Komplexität eines Familienunternehmens beschrieben wurde, wird nun ein zweites Modell herangezogen, um die Komplexität des Nachfolgeprozesses zu zeigen und damit die Forschung an diesem zu begründen. Zu sehen ist eine vereinfachte Darstellung

des Integrativen-Nachfolge-Modells, nach Le Breton–Miller et al. (2004, 317 ff). Es zeigt den Einfluss der UnternehmerInnen, der Familie und der NachfolgerInnen auf den Nachfolgeprozess. So treffen die UnternehmerInnen, welche im Drei-Kreise Modell in der Mitte verortet werden müssten, Vorbereitungen bezüglich der Unternehmensnachfolge. Dann müssen die NachfolgerInnen, welche aus der Familie entstammen, ausgebildet werden. Je nach Richtung dieser Ausbildung und deren Erfolg, werden dann die passenden NachfolgerInnen ausgewählt. Und im letzten Schritt wird dann die Führungsrolle und das Kapital an die NachfolgerInnen transferiert. Dies geschieht alles im Kontext der Industrie, in der das Unternehmen agiert, dem familiären Kontext und dem sozialen Kontext. Aus diesem Modell lassen sich auch die vorher genannten Hauptfaktoren dieser Arbeit erkennen. So kann man den persönliche Kontext der NachfolgerInnen, die Einflüsse der Familie und die externen Einflüsse durch die Wirtschaft und Gesellschaft, beobachten.

2.2.2 Bedeutung für die Gesellschaft und Wirtschaft

Familienunternehmen bilden 87% aller Unternehmen in Österreich ab (Egeln et al., 2023, S. V). Hierbei werden Unternehmen betrachtet, die einen Familiennamen im Firmennamen tragen. Auch ist Familienunternehmen 50% des österreichischen BIPs zuzurechnen und sie beschäftigen ca. 75% der österreichischen Arbeitnehmer (Burböck & Krenn, 2014, S. 100). Auch in anderen europäischen Ländern, wie etwa in Deutschland und Italien, sind in manchen Branchen, wie z.B. dem Baugewerbe, circa 93% der Unternehmen Familienunternehmen (Egeln et al., 2023, S. VI). Es kann also von einer enormen Bedeutung von Familienunternehmen, vor allem in den DACH-Ländern gesprochen werden.

Die Bandbreite der Familienunternehmen in Österreich reicht von Kleinstbetrieben mit einem bis neun MitarbeiterInnen, bis zu global agierenden Konzernen und Großunternehmen mit mehr als 250 MitarbeiterInnen (Egeln et al., 2023, S. 28). In Österreich kommen acht von zehn „Hidden-Champions“, also Unternehmen die in der Öffentlichkeit weitgehend unbekannt sind, aber Welt- oder Europamarktführer sind, aus dem Bereich der Familienunternehmen (Schneider, 2020, S. 1). Familienunternehmen tragen zudem zur Arbeitsplatzsicherung, besonders im ländlichen Raum bei (Egeln et al., 2023, S. 38). Und auch als Treiber von Innovationskraft haben sie in diesen Bereichen eine große Rolle.

Diese wirtschaftliche Bedeutung kann auch an der Börse beobachtet werden. Hier haben, Stand März 2025, die 16 größten österreichischen Familienunternehmen eine summierte Marktkapitalisierung von über acht Milliarden Euro (Wiener Börse, 2025). Österreich muss also auf den Erhalt und Ausbau dieser wichtigen Unternehmensform setzen. Um diese Familienunternehmen aber erhalten zu können, ist die Nachfolge in diesen unabdingbar und ein komplexer Prozess, wie die nächsten Kapitel beschreiben.

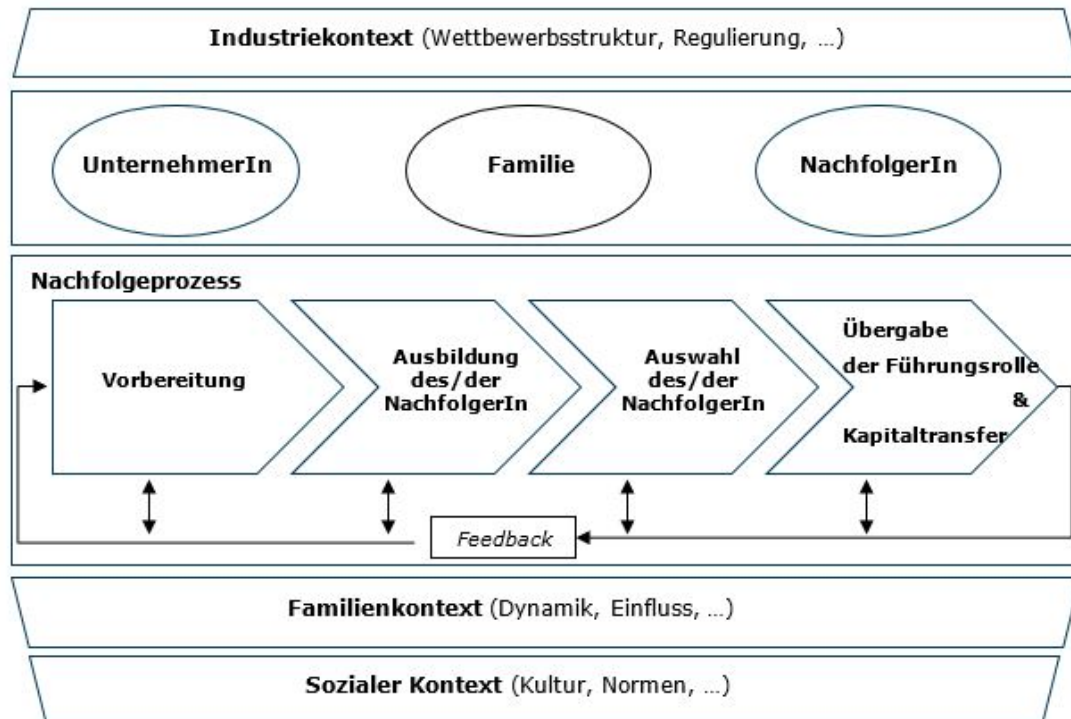


Abbildung 2: Integratives Modell der Nachfolge in Familienunternehmen – eigene Darstellung nach Le Breton–Miller et al. (2004, 317f)

2.3 Nachfolge in Familienunternehmen

Baumgartner (2009, S. 41) definiert Nachfolge als: „Nachfolge bezieht sich auf das zeitliche Nachfolgen, wobei der Vorgänger eine Art Aufbau- und Orientierungsarbeit geleistet und den Weg gewiesen hat, während der Nachfolger offenbar nur in die Fußstapfen treten soll“. Hier wird das Weiterführen einer bereits geleisteten Arbeit im Unternehmen betont. Eine Nachfolge fängt also nie bei null an und hat somit spezielle Faktoren, die beachtet werden müssen. Diese entscheidenden Faktoren einer Unternehmensnachfolge werden in den folgenden Kapiteln erläutert.

2.3.1 NachfolgerInnen Auswahl und Nachfolgeprozess

Zuerst muss geklärt werden, wie potenzielle NachfolgerInnen ausgewählt werden und wie sich darauffolgend der Übergabeprozess gestaltet.

Der Übergabeprozess ist, wie oben erwähnt, einer der kritischsten im Lebenszyklus eines Familienunternehmens. Nur 30% der Familienunternehmen überstehen die Übergabe in die zweite Generation und nur zwischen zehn und 15% die Übergabe in die dritte (Shirokova et al., 2024, S. 2). Der Übergabeprozess wird daher bei der Übergabe an die dritte und vierte Generation immer heikler. Dennoch wird auch Erfahrung im Bezug auf die Unternehmensübergabe gesammelt werden, was wiederum die Übergabe an spätere Generationen unterstützen kann (Molly et al., 2010, S. 143). Einige wirtschaftliche Faktoren werden durch den Übergabeprozess beeinflusst. So steigt der Verschuldungsgrad und das Firmenwachstum sinkt bei der Übergabe an die erste Generation nach der Gründergeneration, die Profitabilität

der Firma wird jedoch nicht beeinflusst (Molly et al., 2010, S. 144). Bei weiteren Übergaben sinkt die Verschuldung und das Wachstum stagniert (Molly et al., 2010, S. 131). Es gibt also viele Schattenseiten einer Firmenübergabe, dennoch kann der Prozess auch erfolgreich verlaufen. So müssen zuerst geeignete NachfolgerInnen gefunden werden. Es bedarf einer kompetenten Person, denn die Auswahl einer inkompetenten Person kann die Innovation des Unternehmens verhindern und dann schlussendlich zum Untergang führen (Laakkonen & Kansikas, 2011, S. 992). Ebenso müssen die ÜbergeberInnen auch loslassen können und sich nicht zu sehr in den Prozess einmischen. Dieses Phänomen wird in Kapitel 2.3.5.1 noch genauer erklärt. Wenn die Parteien jedoch miteinander verwandt sind, kann dieser Effekt nicht beobachtet werden. Auch kann die Auswahl eines zweit- oder später geborenen sich im Gegensatz zur automatischen Wahl des Erstgeborenen oder eines externen, positiv auf die finanzielle Profitabilität der Firma auswirken (Calabrò et al., 2018, S. 2014, 2030). Wenn die passende NachfolgerIn gefunden wurde, muss der Übergabeprozess vorbereitet und gesteuert werden.

Zuerst sollte der Prozess als Übergabeplan geschrieben und akribisch vorbereitet werden, um eine erfolgreiche Übergabe sicherzustellen (Magambo et al., 2024, S. 94). Die klare Definition der Rollen von übergebender und übernehmender Generation, sowie ein formaler Nachfolgeplan, sind für eine erfolgreiche Übergabe entscheidend (DeMassis et al., 2008, S. 191; van Janse Rensburg und Tjano, 2020, S. 3). Wenn der Übergabeprozess nicht sorgfältig geplant wird, ist der Wissensverlust vor allem in KMUs besonders groß (Muskat &

Zehrer, 2017, S. 346). Ebenso ist eine erkennbare Übergabestrategie und klare Karrierewege, welche durch Mentoren in personellen und finanziellen Fragen unterstützt werden wichtig, um den Prozess für die ÜbernehmerInnen zu erleichtern (Au et al., 2013, S. 764). Wenn dabei externes Consulting herangezogen wird, muss bewusst sein, dass in Familienunternehmen, neben wirtschaftlichen Faktoren, vor allem auch nichtfinanzielle Faktoren eine große Rolle spielen. Dieses komplexe Zusammenspiel der Faktoren, welche in Abbildung 2 zu sehen sind, sind bei der Strategieplanung zu beachten (White, 2007, S. 76). Die Beratung kann auch familienintern durch einen „Family-Angel“ ähnlich eines Business-Angels erfolgen. Dieser kann mit wertvollen Hilfestellungen das Unternehmertum der NachfolgerInnen stärken und deren Bindung an das Familienunternehmen erhöhen (Au et al., 2013, S. 764). Dabei ist die hauptsächliche Herausforderung bei einer Übergabe das Expertenwissen der ÜbergeberInnen nicht zu verlieren.

Ebenso sind die Faktoren Vertrauen, Rivalität und Fähigkeiten des Übernehmenden entscheidend für den Prozess (Muskat & Zehrer, 2017, S. 346). Die ÜbergeberInnen müssen dabei ihre Entscheidungsmacht abgeben können und Vertrauen in die Fähigkeiten der ÜbernehmerInnen zeigen. Aber auch mögliche Rivalitäten zwischen Geschwistern müssen bei der Erstellung des Nachfolgeplans Beachtung geschenkt werden. Der Nachfolgeplan sollte generell die Übernahme des Familienunternehmens als Option beinhalten, aber keine Pflicht darstellen, um den NachfolgerInnen möglichst viele Freiheiten zu geben (Chan et al., 2020, S. 477). Bei der Prozessgestaltung sollte dabei vor allem auf Vertrauen, Harmonie, gute Beziehungen, individuelle Interessen und den Willen der NachfolgerInnen, das Unternehmen zu übernehmen, geachtet werden, um eine erfolgreiche Übergabe zu gestalten (Burböck & Krenn, 2014, S. 107). Falls sich NachfolgerInnen dann für eine Firmenübernahme entscheiden, müssen die ÜbergeberInnen auch ihr angesammeltes Wissen bestmöglich weitergeben. Schließlich ist der Wissenstransfer innerhalb der Familie entscheidend, um dieses nicht zu verlieren und die Einbindung in soziale Systeme zu erhalten (Muskat & Zehrer, 2017). Da das natürlich einen komplexen Schritt darstellt, kann eine schrittweise Übernahme des Managements von Abteilungen oder Subsidiären, einen Lernprozess bei NachfolgerInnen anstoßen und so mehr Akzeptanz unter der Belegschaft und einen besseren Wissenstransfer schaffen (Ochiai, 2016, S. 333). Die frühe Einbindung der NachfolgerInnen in den Unternehmensalltag und das Arbeiten neben den ÜbergeberInnen kann den Übernahmeprozess beispielsweise sukzessiv einleiten und diesen Wissenstransfer früh anstoßen Stanciulescu (2024) (S. 11). Dadurch können auch die Familienhistorie und Werte übermittelt und auch von ihnen gelebt werden, was wiederum den Übernahmeprozess erfolgreicher gestaltet (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 405). Dies geschieht besonders häufig, wenn die NachfolgerInnen die Geschäfte der Eltern als gute und ehrwürdige Geschäfte ansehen. Wenn die ÜbergeberInnen dagegen kein Vertrauen in die Fähigkeiten der jüngeren Generation haben und

weder Willen noch Antrieb sehen, Verantwortung zu übernehmen, kann oder muss die Nachfolge verschoben werden (Burböck & Krenn, 2014, S. 100). Der Übergabeprozess ist also abhängig von den potentiellen ÜbernehmerInnen, den unternehmerischen Vorstellungen der ÜbergeberInnen, dem externen Umfeld und vielen weiteren (Ke et al., 2024, S. 306). Wenn der Prozess detailliert geplant wurde, kann die Übergabe durchgeführt werden. Die Unternehmensanteile werden dann meist zu fairen Teilen oder in Absprache mit der ganzen Familie übergeben, um Diskussionen und Missverständnisse zu vermeiden (Stanciulescu, 2024, S. 12).

2.3.2 Generationenbeziehungen

Ein weiterer wichtiger Faktor für erfolgreiche Familienunternehmensübergaben ist die Beziehung zwischen der übergebenden und der übernehmenden Generation. Dabei ist Vertrauen einer der wichtigsten Faktoren, den die übergebende Generation an die übernehmende zeigen muss (Burböck & Krenn, 2014, S. 99). Wenn ein hohes Level an Vertrauen und Familiarität besteht, ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Übergabe deutlich gesteigert (Muskat & Zehrer, 2017, S. 333). Die Bildung der Selbstwirksamkeit, also des Glaubens der NachfolgerInnen an die eigene Fähigkeit, das Unternehmen führen zu können, muss stattfinden, um ÜbernehmerInnen intrinsisch zu motivieren. Dabei stärkt eine sichere familiäre Basis maßgeblich die Bildung dieser Selbstwirksamkeit, welche wiederum zu einer höheren Übernahmeintention führt (Saeed et al., 2024, S. 1). Dabei helfen können Geschichten und Erzählungen der Firmenhistorie, welche einen starken Einfluss darauf haben, wie sich die Generationen gegenseitig wahrnehmen und somit die Bildung von familiären Identitäten unterstützen (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 400).

Verschiedene Muster in Familien lassen sich auf die Unternehmen übertragen. So hat eine Familie mit hoher Konversationsausprägung eine offene Konfliktpolitik, die sich auch im Unternehmen widerspiegelt und eine Familie mit hoher Konformitätsausprägung, klare Hierarchien und ein Oberhaupt, das klar bestimmt (Schell et al., 2018, S. 21). Die Ausprägungen schlagen sich auch auf die Art und Weise, wie das Familienunternehmen geführt wird nieder. Alle Familienmitglieder müssen aber derselben Ausrichtung anbelangen, ansonsten kann es zu großen Streitigkeiten kommen. Wenn kein familieninterner Zusammenhalt feststellbar ist, können auch Familienexterne als NachfolgerInnen in Erwägung gezogen werden (Schell et al., 2018, S. 22). Das geschieht häufig, wenn eine dysfunktionale Eltern-Kind Beziehungen vorliegt, welche Hauptursache für viele nicht funktionierende Übergaben darstellt und besonders häufig in Unternehmerfamilien auftritt (Barbera et al., 2015, S. 323). Dadurch können sich über den Zeitverlauf große Machtasymmetrien in Familien entwickeln, was wiederum den Wissenstransfer merklich verschlechtert und schlussendlich den Übergabeprozess deutlich verlangsamt oder im schlimmsten Fall sogar verhindern kann (Muskat & Zehrer, 2017, S. 333).

Aber es gibt auch einige Faktoren, die eine erfolgreiche Übergabe ausmachen. Wenn NachfolgerInnen viel Kontakt

und Berührungspunkte mit dem Familienunternehmen haben, werden sie positiv beeinflusst, das Unternehmen zu übernehmen und entwickeln eine emotionale Verbundenheit zum Unternehmen. Zudem entfalten sich ein starker Verantwortungsgedanke und firmenspezifische Fähigkeiten (Shirokova et al., 2024, S. 16). Dabei hilft, wie bereits erwähnt, die frühe Einbindung der Kinder (Dorsch et al., 2023, S. 402). Die erwähnten Eltern-Kind-Beziehungen können aber auch für eine erfolgreiche Übernahme systematisch eingesetzt werden. Eine gute Beziehung zwischen Übergebendem und Übernehmenden führt zu einem gelungenem Wissenstransfer und damit einem erfolgreichen Übernahmeprozess. Die Beziehung sollte auf gegenseitigen Respekt und Verständnis fußen und lebenslang andauern (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 306). Diese Beziehung dient dann als Basis elterlicher Unterstützung und verstärkt die Entwicklung der Interessen und Übernahmeintentionen der NachfolgerInnen. Die Eltern unterstützen hauptsächlich, indem sie bei Unsicherheit und Not verfügbar sind und das individuelle Wachstum verstärken, indem sie sich in die Persönlichkeitsentwicklung nicht zu stark einmischen (Saeed et al., 2024, 4f).

Natürlich kann es innerhalb der Generationen auch zu Konflikten kommen. Entscheidend ist, dass diese vorgebeugt, gemanagt und gelöst werden, um eine erfolgreiche Übergabe eines Familienunternehmens zu erreichen (Joshi et al., 2018, S. 105). Dabei kann eine Familienverfassung im Falle von Streitigkeiten während einer Unternehmensübernahme vorbeugen und für nachhaltigen Familienfrieden sorgen, was sich in vielen Aspekten positiv auf das Familienunternehmen auswirkt (Schell et al., 2018, S. 24). Dadurch können klare Regeln gesetzt werden, an die sich die gesamte Familie halten muss. Letztendlich muss die Nachfolgeneration zum einen die Errungenschaften der vorherigen Generation bewahren und gleichzeitig einen Plan für die Zukunft aufstellen (Dall'piaz et al., 2014, S. 1391).

2.3.3 Formen und Gründe der Unternehmensnachfolge

Die Unternehmensnachfolge kann auf verschiedene Weise erfolgen und hat unterschiedlichste Ursachen. Zum einen kann eine Übergabe geplant und, wie oben beschrieben, sukzessive durchgeführt werden, zum anderen kann das Sterben eines oder beider Elternteile, einen unausweichlichen Grund für einen sofortigen Generationenwechsel im Familienunternehmen, darlegen (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 401).

Bei der Nachfolge wird in Management- und Eigentumsnachfolge unterschieden (Schell et al., 2018, S. 5). Bei einer Managementnachfolge werden Entscheidungsmacht und Kompetenzverantwortung übergeben, bei einer Eigentumsübergabe werden die Anteile des Unternehmens übergeben. Eine Managementübergabe kann zeitlich versetzt zur Eigentumsübergabe geschehen. Dies geschieht besonders oft, wenn nicht genügend Vertrauen in die NachfolgerInnen besteht und der Eigenkapitalanteil als Einflussinstrument der ÜbergeberInnen benutzt wird. Dieses Phänomen lässt sich deshalb oft beobachten, da viele Familien-unternehmerInnen lieber weniger kompetente

Familienmitglieder als NachfolgerInnen bestimmen, als externe Manager anzustellen und damit die Kontrolle und sozioökonomischen Wohlstand zu verlieren (Calabrò et al., 2018, S. 2030). Dieses Dilemma der Nachfolge begründet sich wie folgt: Wenn die NachfolgerInnen viele Fähigkeiten und wenig Verwurzelung zum Familienunternehmen haben, gehen sie fort. Wenn Sie jedoch wenige Fähigkeiten und eine tiefe Verwurzelung haben, bleiben Sie im Unternehmen. Im Optimalfall haben sie natürlich viele Fähigkeiten und eine tiefe Verwurzelung, was aber in der Realität oft nicht anzutreffen ist (Garcia et al., 2019, S. 225). Also müssen andere Faktoren eine Rolle spielen, um gute NachfolgerInnen an das Unternehmen zu binden. Dabei erbringen NachfolgerInnen, die eine Verpflichtung gegenüber dem Familienunternehmen verspüren die beste unternehmerische Performance. Um den Abgang von potenziellen NachfolgerInnen mit guten Fähigkeiten zu verhindern, muss ein hohes Level an familiärer Einbindung gefördert werden, um die Eintrittswahrscheinlichkeit der NachfolgerInnen zu erhöhen. Ein niedriges Maß steigert hingegen die Wahrscheinlichkeit, dass selbst ein Unternehmen gegründet wird (Pittino et al., 2018, S. 284). Da die Nachfolge im Familienunternehmen weiterhin gesellschaftlich weniger Ansehen genießt als die Neugründung eines eigenen Unternehmens, geschieht dies häufig (Prügl et al., 2023, S. VI). Diese Arbeit soll einen Teil dazu leisten, um dieses Image zu verbessern und die Übernahme des Familienunternehmens erfolgreicher zu gestalten. Dies geschieht besonders häufig, wenn die NachfolgerInnen eine entsprechende Erziehung und Bildung genossen haben.

2.3.4 Erziehung und Bildung der NachfolgerInnen

Durch wohlhabendere Haushalte und gebildete Eltern, im Vergleich zu früheren Generationen, ist die Generation Z auf dem Weg die bestgebildetste Generation der Menschheitsgeschichte zu werden (Chillakuri et al., 2022, S. 96). Dennoch gibt es einige Faktoren, die bei der Ausbildung und Erziehung der nächsten Generation beachtet werden müssen.

Neben einer fundierten Ausbildung, sind auch die emotionale Bindung ans Unternehmen, unternehmerische Werte und praktische Erfahrungen wichtige Faktoren, die zur Führungskompetenz und Übernahmebereitschaft beitragen. Die Grundlagen dafür werden bereits im Kindesalter gelegt. Wenn Eltern den jungen Kindern als Vorbild gelten und die familiären Werte und Visionen vorleben, schaffen Sie eine Basis zur gemeinsamen Identifikation mit der Familie und dem Unternehmen (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 401). Dadurch kann wiederum eine emotionale Bindung der Kinder an das Unternehmen entwickelt werden, wodurch diese wahrscheinlicher die Unternehmensziele des Familienunternehmens verfolgen werden (Chillakuri et al., 2022, S. 93). Es sollte eine emotionale Bindung, ein Unternehmerteilgeist und die Bereitschaft, kalkulierte Risiken einzugehen, bereits im Jugendalter gefördert werden. Diese durchdachte und frühe Intervention in die Bildung von potentiellen NachfolgerInnen, ermöglicht ihnen eine positive Wirkung auf das Familienunternehmen zu haben und sich selbst zu

verwirklichen (Barbera et al., 2015, S. 343).

Neben familiären Werten und Überzeugungen ist auch eine fundierte Ausbildung entscheidend. NachfolgerInnen mit höheren Bildungsabschlüssen erzielen nachweislich mehr Erfolg im Familienunternehmen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 310). Zudem ist das hohe Humankapital durch gute Ausbildung wichtig, um gute Entscheidungen zu treffen und Probleme zu lösen (Pittino et al., 2018, S. 273). Dies erhöht wiederum die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolge. Besonders entscheidend ist die Entwicklung spezifischer Finanzkenntnisse und die Fähigkeit mit finanziellen Ressourcen umzugehen, um eine Übernahme erfolgreich zu gestalten (Ke et al., 2024, S. 318).

Neben der theoretischen Ausbildung sind auch praktische Fähigkeiten entscheidend, um die Übergabe erfolgreich zu gestalten. Eine frühzeitige Einbindung der potenziellen NachfolgerInnen ist wie erwähnt wichtig. Potentielle NachfolgerInnen lernen die Strukturen und Abläufe des Unternehmens kennen, entwickeln eine stärkere Bindung und ein besseres Verständnis für die Führung des Unternehmens (Shirokova et al., 2024, S. 16). Praktische Lernmethoden wie „On-the-Job“ Trainings oder „Job-Shadowing“ bereiten NachfolgerInnen auf die Übernahme vor und beeinflussen zum einen die Bereitschaft zur Übernahme und zum anderen deren Selbstverpflichtung positiv (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 10). Neben fachlichen Kompetenzen werden aber auch unbedingt „Soft Skills“ benötigt, um das Familienunternehmen zu führen. Durch die Entwicklung von emotionaler und sozialer Intelligenz, neben kognitiven Fähigkeiten, lernen Nachfolger mehr Dimensionen kennen, die eine gesunde Individualisierung ermöglichen (Barbera et al., 2015, S. 324).

Ein kritischer Aspekt der Nachfolge ist die Akzeptanz innerhalb des Unternehmens. NachfolgerInnen erfahren oft Abneigung von MitarbeiterInnen im Familienunternehmen, wenn sie nur auf Grund der Familienzugehörigkeit in Führungspositionen kommen und keine Kompetenz oder Erfahrung aufweisen (Ochiai, 2016, S. 332). Daher ist es entscheidend durch Wissen und Erfahrung zu überzeugen, um von der Belegschaft Akzeptanz zu erhalten.

2.3.5 Wichtige Akteure im Führungswechsel

Der wichtigste Faktor um als Familienunternehmen erfolgreich zu sein, ist das Vertrauen in das Unternehmen (und dessen MitarbeiterInnen) und gleichzeitig das Vertrauen in die eigene Familie (Schell et al., 2018, S. 23). Im folgenden Kapitel werden daher die entscheidenden Akteure beim Führungswechsel beleuchtet und deren Einfluss auf den Übergabeprozess erläutert.

Die Seniorin oder der Senior

Die ÜbergeberInnen werden als die SeniorInnen bezeichnet, wenn sie noch oder kürzlich noch im Unternehmen tätig sind oder waren. Die Rolle der SeniorInnen in der Unternehmensnachfolge ist vielschichtig. Sie können die Nachfolgegeneration durch ihr Verhalten und ihre Erwartungshaltung beeinflussen, sowie Unterstützung und Kontrolle ausüben.

Während eine fördernde Haltung den Übernahmewillen steigert, hemmt eine übermäßige Kontrolle diesen. Ein weiterer wichtiger Schritt für einen erfolgreichen Übernahmeprozess, ist das eigene Loslassen der SeniorInnen.

Grundsätzlich lassen sich zwei Arten der elterlichen Einflussnahme unterscheiden: die elterliche Kontrolle und die elterliche Unterstützung (Chan et al., 2020, S. 464). Elterliche Unterstützung wird mit positiven Entwicklungen auch in Bezug auf die Karriere der Kinder assoziiert. Dennoch wird im Kontext der Nachfolge in Unternehmerfamilien kritisiert, dass Kinder in den Weg als FirmennachfolgerInnen gedrängt werden und ihre Karriere nicht autonom entwickeln können (Chan et al., 2020, 464f). Die elterliche Kontrolle wird beschrieben als eine limitierende, manipulative und distanzierte Einflussnahme auf die Kinder (Chan et al., 2020, S. 465). Dabei kann es zu regulierenden und disziplinierenden Verhaltensweisen kommen, welche sich negativ auf die Entwicklung der Kinder auswirken können. Diese kann sich als Verhaltenskontrolle und psychologische Kontrolle ausprägen (Garcia et al., 2019, S. 228). Dieses Verhalten begründet sich auf dem unbedingten Willen der Eltern, dass ihr Kind das Unternehmen übernimmt. Besonders problematisch ist die elterliche psychologische Kontrolle, welche das Einbinden in familiäre Prozesse behindert und so die Bindung der NachfolgerInnen zum Unternehmen schwächt (Reay, 2019, S. 248). Ein zwingendes Verhalten der Eltern kann sich zudem stark kontraproduktiv in der Entwicklung der Identität der Kinder auswirken (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 401).

Im Gegensatz dazu kann elterliche Unterstützung, welche durch ein hohes Maß an Akzeptanz, Wärme und Reaktionsfähigkeit der Eltern gegenüber ihren Kindern geprägt ist, positiv auf den Übernahmeprozess wirken. Dieses Verhalten steht dabei in Verbindung mit besseren sozialen und akademischen Leistungen, einem höheren Selbstwertgefühl und weniger Depressionen bei Jugendlichen und Kindern (Garcia et al., 2019, S. 228). Elterliche emotionale Unterstützung beeinflusst die Nachfolgeintention der nächsten Generation positiv (Lyons et al., 2024, S. 519). Eltern beeinflussen aber auch neben dem Verhalten ihrer Kinder (späteren NachfolgerInnen) auch sehr stark die Selbstwirksamkeit der Kinder, also den Glauben an die eigene Fähigkeit, das Unternehmen führen zu können (Garcia et al., 2019, S. 226). Die Eltern können durch Ermutigung dafür sorgen, dass Kinder eine höhere Selbstwirksamkeit ausprägen und dadurch mehr Interesse an der Übernahme des Familienunternehmens erhalten (Lyons et al., 2024, S. 527). Wenn die Eltern bei der Arbeit und während des Umgangs mit ihren Kindern Freude und Begeisterung zeigen, kann dieser Effekt verstärkt werden. Dabei ist es besonders positiv, wenn die Eltern als Vorbilder für die NachfolgerInnen agieren. Wenn Eltern die Rolle als UnterstützerInnen wahrnehmen und eine Vorbildrolle für die NachfolgerInnen haben, wird der Glauben in die eigenen Fähigkeiten verstärkt (Chan et al., 2020, S. 477). Zur elterlichen Unterstützung zählt dabei vor allem die karrieretechnische Vorbildwirkung, instrumentelle Hilfe, verbale Ermutigung und emotionale Unterstützung (Garcia et al., 2019,

S. 226). Eine geringe elterlichen Kontrolle und die moderierenden Effekte der Selbstwirksamkeit und des Engagements im Familienunternehmen, ergeben den Grad der Einbindung der nächsten Generation ins Familienunternehmen. Die Eltern sollten dabei zwingend eine Vorbildfunktion einnehmen und die familiäre Vision mit Hilfe von Geschichten an die nächste Generation weitergeben (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 404). Wenn das gelingt, wird die Unternehmensübernahme als Privileg gesehen und das Engagement im Familienunternehmen ist stark. Eine gewisse Erwartungshaltung in Bezug auf eine Firmenübernahme zu schaffen, wirkt sich positiv auf die Performance der NachfolgerInnen aus (Garcia et al., 2019, S. 225).

Eine zentrale Schwierigkeit vieler ÜbergeberInnen ist das Loslassen des eigenen Unternehmens. Dabei ist die größte Herausforderung, das Überkommen der Ängste des Verlustes von Einfluss und teilweise auch der eigenen Identität (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 308). Wenn die übergebende Generation auch die Gründungsgeneration ist, lässt sich die Stewardship Theorie beobachten, also ein verantwortungsvolles Umgehen mit den Ressourcen und Anlagen des Familienunternehmens. Ebenso lässt sich eine größere Verbundenheit zum Unternehmen beobachten, wenn hohe Eigenkapitalanteile vorhanden sind (Molly et al., 2010, S. 143). Viele SeniorInnen hängen zu sehr am Unternehmen und an ihrem Einfluss und verhindern so wichtige Innovationen und Entwicklungen, um am Markt erfolgreich zu bleiben (Laakkonen & Kansikas, 2011, S. 991). Dennoch ist eine der wichtigsten Maßnahmen, die die ÜbergeberInnen treffen können, ein innovatives Geschäft zu übergeben, indem neue Produkte oder Ideen eingebracht werden, um die Firma für die Übergabe vorzubereiten (Dorsch et al., 2023, S. 403). Dabei müssen die ÜbergeberInnen dafür sorgen, dass die Nachfolgeneration stets eingebunden wird, speziell mit dem Fokus auf Entscheidungsfindung, um einen Sinn für Zugehörigkeit zu entwickeln (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 10). Es ist extrem wichtig, dass die SeniorInnen auch in Innovationsbelangen loslassen können und den UnternehmerInnen ihre eigenen Entscheidungen und auch Fehler machen lassen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 308). Unsicherheit in die Fähigkeiten der Nachfolge-Generation verhindern dabei Innovation im Unternehmen (Dorsch et al., 2023, S. 417). Das Ausscheiden der SeniorInnen kann sich aber auch negativ auf die Innovationsfähigkeit des Familienunternehmens auswirken (Querbach et al., 2020, S. 184). Eine hohe wirtschaftliche Kompetenz und Erfahrung der SeniorInnen korreliert mit einer hohen Motivation der nächsten Generation für eine Übernahme und dem Willen, Risiko einzugehen (Shirokova et al., 2024, S. 16).

Die SeniorInnen nehmen also eine Schlüsselrolle im Übergabeprozess ein. Ein unterstützendes Verhalten, eine Vorbildwirkung und gezielte Erwartungshaltungen fördern die Übernahmebereitschaft der NachfolgerInnen, wobei hingegen übermäßige Kontrolle oder mangelnde Innovationsbereitschaft die Übergabe erschweren. Außerdem müssen die ÜbergeberInnen lernen, loszulassen und die nächste Generation sukzessive in die Verantwortung zu überführen, um

eine erfolgreiche und nachhaltige Unternehmensübergabe zu gewährleisten.

Die Nachfolgeneration – Generation Z

Ältere Generationen sind bezüglich aller wirtschaftlichen Parametern wie Kaufverhalten, Konsumverhalten, Karrierepräferenzen und vielen weiteren bereits ausführlich erforscht worden. Die Generation Z hingegen ist bis jetzt wenig erforscht (Chillakuri et al., 2022) (S. 94). Diese Masterarbeit fokussiert sich daher auf diese Generation Z (kurz: Gen Z) als nächste Generation von potenziellen Führungskräften. Geboren zwischen den Jahren 1995 und 2010, unterscheidet sich diese Generation in vielen Aspekten von vorangegangenen Generationen. Als „Digital Natives“ sind Mitglieder dieser Generation mit Digitaltechnologie aufgewachsen. Sie sind besser informiert und besser vernetzt als alle Generationen zuvor (Chillakuri et al., 2022, S. 93). Diese Möglichkeiten werden genutzt, um möglichst gute Entscheidungen zu treffen, wodurch sich ein spezieller unternehmerischer Sinn der Gen Z ergibt. Diese Generation ist eine technologieaffine Generation die sich über einen hohen Medienkonsum, vor allem über Social-Media, definieren lässt. Sie weisen Muster der Millennial Generation auf, bringen aber neue Aspekte hinzu (Chillakuri et al., 2022, S. 95). Welche Werte und Erwartungen bei dieser Generation entscheidend sind für die Entscheidung das Familienunternehmen zu übernehmen wird im Folgenden erklärt.

Diese Generation legt, im Gegensatz zu vorherigen Generationen, Wert auf Innovation und Wandel anstatt Traditionen zu priorisieren (Chillakuri et al., 2022, S. 93). Daher kann die Übernahme zu einem tiefgreifenden Strategiewechsel seitens der NachfolgerInnen führen und muss durch Erzählung und Erklärung gut begründet werden (Dalpiaz et al., 2014, S. 1388). Dabei ist ein aufkommendes Problem der Gen Z die „Phydigitale“ Welt, also eine Welt in der physische und digitale Elemente gleichermaßen wichtig sind. Hierbei wird es eine große Herausforderung sein, die zwischenmenschlichen Beziehungen aufrechtzuerhalten (DeMassis et al., 2022, S. 250). Diese sind, wie bereits beschrieben, entscheidend um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Die Generation Z scheut sich außerdem nicht davor, den Job zu wechseln, wenn das Unternehmen nicht genügend persönliche und fachliche Wachstumsmöglichkeiten bietet (Chillakuri et al., 2022, S. 94). Dasselbe gilt für das eigene Familienunternehmen, wenn hier keine Karrieremöglichkeiten gesehen werden, wird das Unternehmen nicht übernommen. Das lässt sich auch am Verhalten nach der akademischen Ausbildung sehen. Mitglieder der Generation Z haben hier direkt nach dem Abschluss fast keine Ambitionen, in das Familienunternehmen einzusteigen und ziehen andere Organisationen vor, bevor Sie die Rückkehr in das eigene Unternehmen in Betracht ziehen (Chillakuri et al., 2022) (S. 109). Das Arbeiten außerhalb des Familienunternehmens, vor Eintritt in selbiges, wird als wertvolle Lektion geschätzt und bringt einen großen Wissens und Fähigkeiten Zuwachs mit sich (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309). Zusätzlich bietet der heutige Arbeitsmarkt der Gen Z sehr viele Möglichkeiten (auch

außerhalb des Familienunternehmens), daher ist die Wahl der Karriere oft schwer (Saeed et al., 2024, 2f).

Die zwei Hauptfaktoren, die die Übernahmeintention beeinflussen, sind die Selbstwirksamkeit und das Engagement. Beide werden durch die Erziehung der Eltern beeinflusst (Garcia et al., 2019, S. 227). Die Selbstwirksamkeit ist, wie bereits erwähnt, entscheidend für die Entwicklung eines Übergabewillens (Shirokova et al., 2024, S. 16). Wenn allerdings eine zu hohe Selbstwirksamkeit vorliegt, kann dies dazu führen, dass NachfolgerInnen eher ihr eigenes Unternehmen gründen, als das Familienunternehmen zu übernehmen (Lyons et al., 2024, S. 528). Wenn die nächste Generation ein hohes Level an Selbstbewusstsein hat und denkt, seine Ziele auch erreichen zu können, handelt sie also im Einklang mit der Selbstwirksamkeitstheorie unternehmerischer (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 9). Dabei ist ein wichtiger Faktor für die ÜbernehmerInnen das Vertrauen der Familienmitglieder in ihre Fähigkeiten und Kompetenzen (Burböck & Krenn, 2014, S. 106).

Die zweite wichtige Eigenschaft der nächsten Generation ist das Engagement und die damit einhergehende Verpflichtung zum Familienunternehmen, um eine erfolgreiche Übernahme zu gestalten (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 3). Eine engagierte nächste Generation ist essentiell um das Überleben und die Langlebigkeit von Familienunternehmen zu sichern (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 9). NachfolgerInnen müssen daher motiviert sein, da sie dadurch auch den Glauben in die eigenen Fähigkeiten verstärken. Dies geschieht vor allem, wenn die NachfolgerInnen ihre eigenen Karriere- und Lebenspläne im Familienunternehmen verwirklichen können (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309). Besonders Familienmitglieder, die die Familienhistorie als Chance sehen, etwas größeres zu erschaffen, zeigen eine stärkere unternehmerische Orientierung und planen, das Familienunternehmensportfolio zu verbessern, indem sie neue Unternehmen gründen oder existierende verbessern (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 404).

Die zukünftigen ManagerInnen der Generation Z brauchen verschiedenste Fähigkeiten, um im Unternehmen zu bestehen. Die wichtigsten sind dabei Führung, Delegation und Menschenkenntnis (Magambo et al., 2024, S. 94). Aber auch die unternehmerischen Fähigkeiten der NachfolgerInnen sind sehr wichtig, um eine erfolgreiche Übergabe zu ermöglichen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309).

Die vielzitierte „Work-Life Balance“ hat bei der Generation Z einen hohen Stellenwert (Chillakuri et al., 2022, S. 96). Mitglieder legen großen Wert auf eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Prügl et al., 2023, S. 55). Dabei müssen moderne Arbeitszeitmodelle gefunden werden. Die Gen Zs sind dabei aber keineswegs eine arbeitsfaule Generation. Sie wollen Verantwortung im Familienunternehmen tragen (Prügl et al., 2023, S. 55). Dafür stellen sie aber auch gewisse Forderungen, um ein Familienunternehmen zu übernehmen. Es wird viel Wert auf die Umsetzung ihrer Ideen gelegt und auch auf Wertschätzung innerhalb der Belegschaft (Chillakuri et al., 2022, S. 95). Ebenso streben Gen Zs bei Eintritt in das Familienunternehmen meist eine Führungsrolle an (Saeed et

al., 2024, S. 2). Die nächste Generation hat dann zum einen eine hohe Verantwortung, da Sie familien- und geschäftliche Beziehungen aufrecht erhalten und zum anderen auch das Vertrauen von Familienexternen und anderen Stakeholdern gewinnen muss (Garcia et al., 2019, S. 227).

Übrige Familienmitglieder

Neben den SeniorInnen und den ÜbernehmerInnen spielen auch die restlichen Familienmitglieder eine zentrale Rolle im Übergabeprozess. Besonders unter Geschwistern können viele Konflikte entstehen, vor allem wenn diese ähnliche Qualifikationen besitzen und Ambitionen haben, das Familienunternehmen zu übernehmen (Joshi et al., 2018, S. 110). In solchen Fällen kann ein Familienrat bei der Auswahl der ÜbernehmerInnen behilflich sein, um die soziale und fachliche Kompetenz festzustellen damit spätere Konflikte vermieden werden (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 316). Auch bei einer geteilten Unternehmensübernahme lassen sich Unterschiede beobachten. Bei einer Übernahme durch Geschwister kommt es oft zu einer finanziell zurückhaltenden Vorgehensweise, um das Erbe nicht zu gefährden. Wenn allerdings ein Konsortium an Cousins und Cousinen die Unternehmensleitung inne hat, ist die Bereitschaft Schulden aufzunehmen um die Firma zu expandieren, höher als in einer Führungsriege mit Geschwistern (Molly et al., 2010, S. 143).

Andere Familienmitglieder können den NachfolgerInnen als MentorInnen zur Seite gestellt werden, um die sozialen Komponenten des Unternehmens, sowie die spezifischen Abläufe kennen zu lernen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309). Dadurch lässt sich eine gewisse familieninterne Harmonie erzeugen.

3 Entscheidende Faktoren der Nachfolge

Um die in Kapitel fünf nachfolgende, qualitative, empirische Forschung zu untermauern, wird zuerst auch Literatur zu den drei Einflussfaktoren der Übernahmeintention zusammengetragen. Da dieses Forschungsgebiet, wie oben erwähnt, noch unzureichend betrachtet wurde, wird in diesem Teil nur ein grober Überblick über die möglichen Faktoren gegeben. Anschließend werden mit Vollendung des empirischen Teils der Arbeit, diese ersten Befunde verstärkt oder ergänzt.

3.1 Persönliche Faktoren

Persönliche Faktoren spielen eine zentrale Rolle bei der Nachfolgeintention der nächsten Generation in Unternehmerfamilien, da diese besonders abhängig von Einzelpersonen der Unternehmerfamilie sind. So zeigte eine Studie aus dem Jahr 2022, dass in der Corona Pandemie vermehrt bewusst wurde, dass das persönliche Befinden von UnternehmerInnen entscheidend für den Unternehmenserfolg ist. Beispielsweise gaben einige UnternehmerInnen durch ein pandemiebedingtes erhöhtes Stresslevel, ihr Unternehmen auf, obwohl dieses wirtschaftlich noch überlebensfähig gewesen wäre (DeMassis et al., 2022). Daher ist es entscheidend, dafür in Zukunft auch die persönlichen

Faktoren, die eine Unternehmensübernahme beeinflussen, zu kennen.

3.1.1 Identität und Selbstwirksamkeit

Da in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien das Privat- und Arbeitsleben oft miteinander einhergehen, bestimmen viele Familienmitglieder ihre Identität durch das Unternehmen, was wiederum ein Zugehörigkeitsgefühl zu selbigen erzeugen kann (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 400). Diese enge Verbindung kann eine tiefe Verbindung erzeugen, welche sich wiederum positiv auf die Nachfolgeintention auswirkt. Die Familienmitglieder müssen ihre individuelle Rolle im großen Familiensystem erkennen, um ihre eigene Identität und einen Sinn im eigenen Schaffen zu finden (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 400). Die Identitätsbildung ist dabei eng mit dem Konzept der Selbstwirksamkeit verbunden, dem Glauben an die eigene Fähigkeit. Studien zeigen, dass diese Selbstwirksamkeit die Übernahmeintention stärkt, da das Gefühl der eigenen Kompetenz eine zentrale Voraussetzung für Führungsaufgaben ist (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 10). Allerdings kann ein überhöhtes Level an Selbstwirksamkeit auch kontraproduktiv wirken, da NachfolgerInnen mit hohem Level an Selbstvertrauen eher dazu neigen, ein eigenes Unternehmen zu gründen anstatt das Familienunternehmen zu übernehmen (Lyons et al., 2024, S. 521; Pittino et al., 2018, S. 283; Saeed et al., 2024, S. 6).

Die Institutionen und die sozialen Normen, in denen sich eine Familie befindet, bzw. die Nachkommen aufwachsen, beeinflussen dessen Bildung der Selbstwirksamkeit elementar (Saeed et al., 2024, S. 5). Wer also in einem unterstützenden Umfeld aufwächst, wird eher eine Selbstwirksamkeit entwickeln und engagiert sein.

3.1.2 Kompetenz und Erfahrung

Der zweite wichtige Faktor von persönlichen Eigenschaften potenzieller NachfolgerInnen, sind deren Kompetenzen und Erfahrungen, welche sich auch durch deren Ausbildung ergeben.

Die Forschung ist sich uneinig über die positiven Lerneffekte von externen Erfahrungen potentieller NachfolgerInnen. Einige Studien sehen einen wesentlichen Entwicklungsschritt der NachfolgerInnen im Sammeln externer Erfahrungen. Diese ermöglichen es den NachfolgerInnen neue Perspektiven und Methoden zu erlernen, welche später in das Familienunternehmen übertragen werden können (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309).

Andere Studien zeigen dagegen, dass viele Familienunternehmen skeptisch gegenüber externer Berufserfahrung sind, da befürchtet wird, dass die NachfolgerInnen in einer anderen Organisation langfristig gebunden bleiben (Stanculescu, 2024, S. 12). Wenn die potentiellen NachfolgerInnen direkt aus der Universität rekrutiert werden, bringen die Vorteile der geringeren Verantwortung und das geregelte Einkommen in externen Betrieben viele dazu, das Familienunternehmen nicht zu übernehmen.

Zusätzlich sind bestimmte Managementkompetenzen unerlässlich. Die Fähigkeiten, eigenständig Entscheidungen zu treffen und zu arbeiten sind wichtig, da NachfolgerInnen sowohl strategische als auch operative Herausforderungen bewältigen müssen (Ochiai, 2016, S. 328). Außerdem ist auch die Fähigkeit Arbeit zu delegieren und private und geschäftliche Angelegenheiten klar zu trennen enorm wichtig, um ein Familienunternehmen erfolgreich zu übernehmen (Magambo et al., 2024, S. 86).

3.1.3 Intrinsische Eigenschaften

Entscheidend für eine erfolgreiche Unternehmensübernahme ist der persönliche Wille der potenziellen NachfolgerInnen, das Unternehmen zu übernehmen. Dazu gehören oft intrinsische Motivationen wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung, der Bewahrung von Familientraditionen und der Vermeidung die Eltern zu enttäuschen (Burböck und Krenn, 2014, S. 106; van Janse Rensburg und Tjano, 2020, S. 10). Selbsterfüllung und die Sinnhaftigkeit des Unternehmertums sind entscheidend, da die Nachfolgeintention ohne klaren inneren Antrieb oder persönliche Überzeugung geschwächt wird (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 9).

Persönliche Eigenschaften wie Integrität, Kreativität, Unabhängigkeit, Intelligenz, Selbstvertrauen, Unternehmertum und Risikobereitschaft sind entscheidend, ob potentielle NachfolgerInnen das Unternehmen dann auch erfolgreich übernehmen können (Bąkiewicz, 2020, S. 9; DeMassis et al., 2008, S. 188). Ebenso ist die persönliche Einstellung zu risikohaften Initiativen und Projekten entscheidend für die Bereitschaft zur Nachfolge (Pittino et al., 2018). Auch die unternehmerische Gesinnung der nachfolgenden Generation ist ein weiterer wichtiger Aspekt. Da sich nachfolgende Generationen oft mehr um eine Erhaltung des Wohlstandes als um dessen Schaffung kümmern, weisen Familienunternehmen in nachfolgenden Generationen oft niedrigere Verschuldungsgrade und eine niedrigere Wachstumsorientierung aus (Molly et al., 2010, S. 143).

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wichtigsten persönlichen Einflussfaktoren die der Selbstwirksamkeit, der Kompetenzen und der intrinsischen Motivation sind. Diese bilden die Grundlage für eine erfolgreiche Übergabe und werden daher im empirischen Teil dieser Arbeit weiter untersucht.

3.2 Familieninterne Faktoren

Das Familienunternehmen zeichnet sich vor allem durch die Unternehmerfamilie aus. Für ebendiese ist das Unternehmen oft weit mehr als nur ein Arbeitsplatz. Mitglieder von Unternehmerfamilien beschreiben das Familienunternehmen oft als deren Identität, weit über die ökonomischen und wertschöpfenden Aktivitäten hinaus (Bergfeld & Bergfeld, 2023, S. 404). Es kann also Familien zusammenhalten. Wichtig sind daher Harmonie und gute interfamiliäre Beziehungen, da Konflikte innerhalb der Familie den Nachfolgeprozess erheblich erschweren können. Insbesondere Streitigkeiten zwischen Geschwistern können die Bereitschaft zur

Übernahme erheblich hemmen (Burböck und Krenn, 2014, S. 106; DeMassis et al., 2008, S. 188; Molly et al., 2010, S. 143). Eine klare und offene Kommunikationsstrategie ist entscheidend um solche Konflikte zu vermeiden und eine gut strukturierte Übergabe zu ermöglichen (Barbera et al., 2015, S. 337; Magambo et al., 2024, S. 95).

Das folgende Kapitel wird einen kurzen Überblick geben, wie Familien in Familienunternehmen agieren. Im empirischen Teil werden dann familienbezogene Faktoren, die die Übernahme des Familienunternehmens beeinflussen, betrachtet.

3.2.1 Elterliche Unterstützung und Verhalten

Die Rolle der Eltern ist, wie bereits beschrieben, ein wichtiger Aspekt. Elterliche Unterstützung und die psychologische Kontrolle beeinflussen die Bindung der nächsten Generation an das Unternehmen und damit die Nachfolgeintention maßgeblich. Eltern die ihre Kinder frühzeitig in das Unternehmen einbinden, ihr Fähigkeiten fördern und emotionale Unterstützung und Ermutigung bieten, stärken die Selbstwirksamkeit der NachfolgerInnen und die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Nachfolge (Bergfeld und Bergfeld, 2023, 400f; DeMassis et al., 2008, S. 192; Garcia et al., 2019, S. 226). Selbstwirksamkeit kann durch elterliche Unterstützung gefördert werden und dabei zusätzlich die Bindung an das Unternehmen stärken und damit auch den Nachfolgewillen forcieren (Chan et al., 2020, S. 465; Joshi et al., 2018, S. 22). Dadurch, dass die Eltern ihren Kindern vertrauen und diese unterstützen, kann sich deren Persönlichkeitsentwicklung positiv vollziehen.

Wenn die Eltern jedoch zu psychologischer Kontrolle neigen, kann das dagegen zweischneidig wirken, einerseits kann sie durch die Verstärkung eines Gefühls normativer Verpflichtung die Nachfolgeintention fördern, andererseits birgt sie das Risiko, die NachfolgerInnen zu entmutigen oder Konflikte zu verstärken (Chan et al., 2020, S. 467; Reay, 2019, S. 247).

3.2.2 Familiäre Beziehungen und Familiendynamik

Familientraditionen und Erwartungen haben ebenfalls einen erheblichen Einfluss auf die Nachfolge. Das Bevorzugen der/des Erstgeborenen, wie es in vielen Familienunternehmen noch immer vorherrscht, kann die Wettbewerbsfähigkeit und Nachfolgeintention des Unternehmens negativ beeinflussen. Hier sind flexiblere Ansätze, bei welchen die am besten geeignetste Person unabhängig von der Geburtenreihenfolge ausgewählt wird, förderlich für die Langfristigkeit des Unternehmens (Calabrò et al., 2018, S. 2030; Magambo et al., 2024, S. 84). Der Wunsch, das sozioemotionale Vermögen der Familie zu erhalten, kann Entscheidungen die aus unternehmerischer Sicht nicht optimal sind, beeinflussen, wie beispielsweise die Bevorzugung eines Familienmitglieds trotz mangelnder Eignung (Calabrò et al., 2018, S. 2031). Familiäre Routinen können die Beziehung zwischen wahrgenommenen elterlichen Verhalten (Kontrolle und Unterstützung) und den Glauben an die eigenen Fähigkeiten der nächsten Generation beeinflussen

(Reay, 2019, S. 247). In Familien mit flexibleren Routinen, welche sich durch die NachfolgerInnen beeinflussen lassen, ist dieser Glaube an die eigenen Fähigkeiten verstärkt.

Harmonische Familienbeziehungen sind ein wichtiger Indikator von erfolgreichen Übernahmen, als die Übernahmeplanung oder die Vorbereitung der ÜbernehmerInnen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 311).

Da auch die Beziehungen der Unternehmerfamilie mit externen LieferantInnen und KundInnen wichtig ist, um deren Vertrauen zu gewinnen, sollten die NachfolgerInnen möglichst früh mit den KundInnen und LieferantInnen des Unternehmens, in Kontakt kommen (DeMassis et al., 2008, S. 190). Der Verlust eines oder mehrerer wichtiger KundInnen kann ein ausschlaggebender Grund gegen eine Übernahme sein (Dalpiaz et al., 2014, S. 1377). Besonders gravierend wird es, wenn die Beziehungen zwischen der übernehmenden Generation und den LieferantInnen und KundInnen aufrecht erhalten oder nicht wiederhergestellt werden können (DeMassis et al., 2008, S. 190). Die frühe Einführung in das Netzwerk und das Lernen, wie es gepflegt werden muss, sind daher essentiell (Laakkonen & Kansikas, 2011, S. 992). Gleichzeitig ist auch das Maß der Einflussnahme der übergebenden Generation nach erfolgter Übergabe entscheidend für den nachhaltigen Erfolg des Unternehmens (Querbach et al., 2020, S. 201).

Auch sind Werte und Traditionen für Familienunternehmen sehr wichtig. Befragungen in Italien ergaben, dass sich Familienunternehmen in wirtschaftlich unsicheren Zeiten sehr auf Traditionen rückbesinnen, um einen Kompass für ihr zukünftiges Verhalten und Vorgehen zu haben (DeMassis et al., 2022, S. 250). Sie bieten Rückhalt und stehen auch in gewissem Maße für die Werte der Unternehmerfamilie. Dennoch kann eine zu versteifte Sicht auf Tradition, das Familienunternehmen auch behindern. So können diese oft NachfolgerInnen hindern, ihre eigenen Ideen in das Familienunternehmen einzubringen (Ochiai, 2016, S. 317).

3.3 Familienexterne Faktoren

Die Nachfolge in Familienunternehmen wird nicht nur familienintern entschieden, sondern ist auch stark abhängig von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Faktoren wie die finanzielle Stabilität des Unternehmens, die allgemeine Marktlage und die allgemeine Profitabilität der Branche beeinflussen die Übernahmebereitschaft und Entscheidung maßgeblich. Auch der soziale Status des Familienunternehmens und die Stellung der Unternehmerfamilie in der Gesellschaft könnten die Übernahmebereitschaft beeinflussen. Das folgende Kapitel beleuchtet wirtschaftliche und soziale Faktoren, welche die Übernahme beeinflussen.

3.3.1 Wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen

Ein erster wesentlicher Faktor für die erfolgreiche Bildung einer Übernahmeintention des Familienunternehmens ist dessen finanzielle Stabilität. Wenn das Unternehmen finanziell nicht stabil ist, wird es unabhängig davon, ob es ein

Familienunternehmen ist oder nicht, nicht übernommen (DeMassis et al., 2008, S. 185). Dazu zählt auch das finanzielle Umfeld, bzw. die Märkte, an denen das Unternehmen agiert. Wenn die wirtschaftliche Lage des Unternehmens schlecht ist oder finanzielle Schwierigkeiten bestehen, steigt in manchen Fällen auch die Übergabeintention der ÜbergeberInnen, da diese das wirtschaftliche Risiko nicht weitertragen wollen. Gleichzeitig sinkt aber die Übernahmeintention Seitens der NachfolgerInnen deutlich, da das Risiko des Scheiterns deutlich steigt (Ke et al., 2024, S. 305). Oft wird dabei die kürzliche wirtschaftliche Performance betrachtet. Andere Untersuchungen ergeben, dass umgekehrt auch eine gute Performance dazu führen kann, dass das Unternehmen in der jeweiligen Branche besteht und damit auch übergeben wird (Allred, 2009, S. 35). Zugleich stärkt eine gute Performance die Bereitschaft der ÜbernehmerInnen, das Unternehmen zu übernehmen, da sie eine solide Grundlage für künftiges Wachstum sehen (Shirokova et al., 2024, S. 16).

Die Kapitalstruktur des Familienunternehmens spielt ebenfalls eine wichtige Rolle. Wenn eine externe Finanzierung des Familienunternehmens benötigt wird, sinkt der Wille der übergebenden Generation, das Unternehmen zu übergeben (Ke et al., 2024, S. 318). Dabei spielen auch die oben beschriebenen familiären Beziehungen eine große Rolle. Ein höchstwahrscheinlich scheiterndes Unternehmen wird nicht in die nächste Generation übergeben, bis nicht wieder ein stabiler wirtschaftlicher Zustand erreicht wird. Wenn die wirtschaftliche Lage also sehr schwierig ist, wird die Übergabe oft verschoben, vor allem wenn die ÜbergeberInnen den ÜbernehmerInnen das Management in dieser schwierigen Zeit noch nicht zutrauen (Stanculescu, 2024, S. 12).

Aber auch das gesamtwirtschaftliche Umfeld und die Branche sind entscheidend für die Übergabe des Familienunternehmens. Dazu tragen auch der aktuelle Konjunkturzyklus und die Marktlage bei. Während konjunktureller Boomphasen oder bei günstigen Marktbedingungen steigt die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme deutlich (DeMassis et al., 2008, S. 190).

Es zeigt sich, dass die Nachfolge in Familienunternehmen keinen Einfluss auf die Profitabilität des Unternehmens hat (Molly et al., 2010, S. 143). Der generelle wirtschaftliche Erfolg hängt stark von den Fähigkeiten der NachfolgerInnen ab. Diese müssen sich an Marktveränderungen anpassen, speziell wenn sie in dynamischen Industrien befinden. Dann müssen sie Innovationsfähigkeit zeigen um mit dem Wandel standhalten zu können und innovativ genug zu sein um das Unternehmen am Markt erfolgreich zu platzieren (Le Breton-Miller et al., 2004, 316f).

Entgegen der bereits beschriebenen Meinung, dass die Management Übergabe zeitlich versetzt zur Eigentumsübergabe stattfinden kann, beschreiben Le Breton-Miller et al. (2004, S. 316), dass der Transfer des Firmenskapitals gleichzeitig mit dem Transfer der Management Verantwortung erfolgen sollte, um solide finanzielle Entscheidungen der NachfolgerInnen zu ermöglichen.

3.3.2 Sozialer Status der Familie und des Unternehmens

Der soziale Status der Unternehmerfamilie und die gesellschaftliche Wahrnehmung des Familienunternehmens spielen eine wesentliche Rolle im Nachfolgeprozess. Insbesondere sind kulturelle Werte, Traditionen, sowie eine gewisse Akzeptanz in der Gesellschaft wichtig, um eine Grundlage für einen Übernahmewillen zu schaffen.

Ein entscheidender Faktor für die Nachfolgebereitschaft ist also das soziale Umfeld, in dem das Familienunternehmen agiert. In Gesellschaften, in denen ein großer Wert auf das intergenerationale Weiterführen von Familienunternehmen gelegt wird, wie beispielsweise China oder Indien, ist die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme deutlich höher (Bąkiewicz, 2020, S. 15; Saeed et al., 2024, S. 8). Dabei spielt auch die Ausrichtung einer Gesellschaft eine große Rolle. In kollektivistischen Gesellschaften wie der Indischen, wird eine sichere Basis elterlicher Unterstützung dafür genutzt, die Nachfolgeabsichten der nächsten Generation zu stärken (Saeed et al., 2024, S. 7). Während individualistischere Gesellschaften wie die der USA, eher der individuellen Autonomie und Entscheidungsfindung mehr Platz einräumen und daher die Nachfolgeintention nicht zwangsläufig vorgeben.

Auch die familiäre Legitimation spielt in vielen Gesellschaften eine bedeutende Rolle. In Ländern, in denen eine hohe familiäre Legitimation vorherrscht, werden Familienunternehmen vorrangig übernommen. Diese zeichnet sich vor allem in Gesellschaften ab, in denen die Zugehörigkeit zu einer Unternehmerfamilie mit sozialem Prestige verbunden ist. Die potentiellen NachfolgerInnen erhalten dieses Prestige durch ihr Geburt und wollen es auch aufrechterhalten (Saeed et al., 2024, S. 7).

Es zeigt sich also, dass vor allem die wirtschaftliche Lage und der Status in der Gesellschaft einen großen Einfluss auf die familienexternen Übernahmefaktoren haben. Diese und alle davor genannten Faktoren werden nun im empirischen Teil der Arbeit ergründet und ergänzt.

4 Empirische Studie

In diesem Kapitel beginnt die empirische Studie dieser Masterarbeit. Zuerst erfolgt die Erläuterung des Forschungsdesigns und -Prozesses. Danach die Erklärung der Datensammlung und -erfassung, sowie der Stichprobe und der Datenanalyse.

4.1 Forschungsdesign und Forschungsprozess

Um das Forschungsziel und damit die Beantwortung der Forschungsfrage zu erreichen, wird eine qualitative Forschungsmethodik gewählt. Diese zeichnet sich durch einen iterativen Prozess aus, in welchem ein besseres Verständnis eines Forschungsgegenstandes, durch Treffen neuer signifikanter Unterscheidungen und durch die Annäherung an einen Forschungsgegenstand erreicht wird (Aspers & Corte, 2019, S. 155). Dabei werden verschiedene Grundregeln speziell bei der qualitativen Forschung betrachtet (Krell & Lamnek, 2016, 44f). So muss diese interpretativ erfolgen,

also Sinnesgehalte interpretativ und mit Bedeutungszuweisungen konstruieren. Auch muss sie naturalistisch sein, also in einer natürlichen Welt stattfinden. Der kommunikative Aspekt der qualitativen Forschung muss beachtet werden und darf nicht losgelöst von anderen Kommunikationsformen geschehen. Sie soll zudem reflexiv sein und die Ergebnisse mehrfach kritisch reflektieren. Und sie soll in der Form qualitativ sein, indem sie mit nicht standardisierten Herangehensweisen offen und angemessen, dem Untersuchungsgegenstand gegenübertritt (Krell & Lamnek, 2016, 44f).

Um eine qualitative Forschung zu vollziehen, muss also empirisch Material generiert und analysiert werden, sowie ein neuer Kenntnisstand für die Forschung erzielt werden (Aspers & Corte, 2019, S. 155). Im Gegensatz zur quantitativen Forschung, welche klare Variablen auf Validität überprüft, forscht die qualitative Forschung besonders an Sinnesgehalten und Zusammenhängen, um Inhalte zu erfassen, die bei einer Befragung über z.B. einen Fragebogen (quantitativ) verloren gehen würden (Mayring & Fenzl, 2019, S. 634). Die Ergründung von Motiven und deren Interpretation steht dabei bei der qualitativen Forschung im Vordergrund (Krell & Lamnek, 2016, S. 46). Hierzu werden in dieser Masterarbeit leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Diese werden anschließend nach der Methode von Mayring ausgewertet. Da es sich bei den Fragen teilweise um persönlich erlebtes und gefühltes handelt, lässt sich dies leichter im Gespräch erfassen. Die Technik der qualitativen Inhaltsanalyse wird eine induktive, zusammenfassende Inhaltsanalyse, mit Kategorieneildung sein, wie in Kapitel 5.1 genauer erklärt (Mayring & Fenzl, 2019, S. 637). Dazu zählt generell die Auswertung der Transkripte offener Interviews, offener Fragen aus standardisierten Befragungen, Befragungsprotokolle aus Feldstudien, Dokumente, Akten, Zeitungsartikel und Internetmaterialien (Mayring & Fenzl, 2019, S. 637). Im Falle dieser Masterarbeit werden Interviews ausgewertet.

4.2 Datensammlung und -erfassung

Nach Absprache mit der Betreuerin dieser Arbeit, Frau Dr. Süss-Reyes, wird die Forschung auch in Kooperation mit aktuellen Forschungen des Instituts für Familienunternehmen an der WU Wien, stattfinden. Daher wird der Leitfaden vom Lehrstuhl gestellt und anschließend von mir adaptiert („GenZ and the (uncertain) future of family business“, 2025). Die durchgeführten Interviews werden dann zum einen für diese Masterarbeit ausgewertet und zum anderen auch für das Forschungsprojekt des Lehrstuhles zur Verfügung gestellt. Dadurch wird der Fokus der Interviewteilnehmer auf Personen der Generation Z (Jahrgang 1995-2010) liegen, um den Anforderungen des Lehrstuhls gerecht zu werden.

Die Interviews werden mit dem Programm Microsoft Teams durchgeführt und mit ebendiesem auch transkribiert. Die initiale Transkription erfolgt mit Hilfe einer integrierten KI-Software. Nach Beendigung eines jeden Interviews wird dieses händisch, anhand der aufgezeichneten Audiodatei, verglichen und ergänzt. Dabei wird eine leichte Glättung der Sprache vorgenommen, d.h. es werden Dialekte und

Umgangssprache an das Schriftdeutsche angepasst. Zum Beispiel wird aus „Ich würd sagen“ dann „Ich würde sagen“.

Die weiteren Transkriptionskriterien nach Baur/Blasius (2019, 391 ff) lauten wie folgt:

- Merkleich längere Pausen, werden durch drei in Klammern gesetzte Punkte (...) markiert
- Zustimmungde oder bestätigende Laute der TeilnehmerInnen (MHM, AHA, etc.) werden gestrichen, beziehungsweise nicht transkribiert
- Lautäußerungen, die die Aussagen der TeilnehmerInnen unterstützen, werden in Klammern notiert (lacht, seufzt, etc.)
- Absätze des Interviewenden werden mit „I“ gekennzeichnet, die TeilnehmerInnen werden durch ein eindeutiges Kürzel z.B.: „P1“, gekennzeichnet
- Störungsbehebungen werden in Klammern notiert z.B.: (Technische Störung beheben)
- Alle Angaben, die Rückschlüsse auf die TeilnehmerInnen zulassen, werden anonymisiert z.B.: aus „Istanbul“ wird „[Stadt in der Türkei]“
- Es wird, soweit möglich, wörtlich transkribiert und nicht zusammengefasst. Ausnahmen bilden längere unklare Aussagen der TeilnehmerInnen, die zu Verständlichkeitszwecken, sinnvoll zusammengefasst werden
- Eine fehlerhafte Satzform und fehlerhafte Artikel usw. werden beibehalten, soweit sie verständlich sind

4.3 Stichprobe

Die Auswahl der InterviewpartnerInnen wurde auf Grund der Forschungsfrage und der vorher beschriebenen Studie des Lehrstuhls eingeschränkt. Ausgewählt wurden Personen, welche aus einer Unternehmerfamilie, nach den in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Definitionen, entstammen. Des Weiteren wurde die Stichprobe auf die Generation Z, also Personen geboren in den Jahren 1995-2010 limitiert. Dadurch wird zum Teil auch eine Lücke in der Forschung geschlossen, da diese Generation wenig erforscht ist, aber in den nächsten Jahren die zukünftigen Führungskräfte in Familienunternehmen stellen wird. Die Interviewten werden ebenso Personen aus Unternehmerfamilien sein, die entweder die Intention haben, das Unternehmen zu übernehmen oder welche, die sich entschlossen haben das Familienunternehmen nicht weiterzuführen. Der Großteil der TeilnehmerInnen sind AkademikerInnen, welche sich aktuell noch im Studium befinden (zehn von elf TeilnehmerInnen). Um ein möglichst breites Sample zu erreichen, wurde die Branche und Unternehmensgröße grundsätzlich nicht limitiert. Dennoch wurde versucht, möglichst viele verschiedene Branchen und Unternehmensgrößen abzudecken, um einen gewissen Schnitt der Generation zu erreichen.

Tabelle 1: InterviewteilnehmerInnen – eigene Darstellung

Familienunternehmen	Geburtsjahr	Branche des Unternehmens	Übernahme-wille	Anzahl MitarbeiterInnen	Ort	Sektor	Kürzel
Ingenieurbüro	2001	Bau- Infrastruktur	Vielleicht	250-400	AT	Tertiär	P1
Autohaus	2002	Automobil	Nein	25	DE	Tertiär	P2
Autowerkstatt	2001	Automobil	Nein	3	DE	Tertiär	P3
Baustoffhandel	1998	Baubranche – Einzelhandel	Ja	450	DE	Sekundär	P4
Projektmanagement/ Consulting	2000	Baubranche – Gebäudedeckbau	Nein	4	DE	Tertiär	P5
Landwirtschaft	2001	Agrarwesen – Viehhaltung	Ja	2	DE	Primär	P6
Arztpraxis	2001	Gesundheitswesen	Nein	11	DE	Tertiär	P7
Wertstoffhof	1998	Recycling und Abfallwesen	Vielleicht	15	DE	Sekundär	P8
Landwirtschaft2	2000	Agrarwesen – Ackerbau	Nein	3	DE	Primär	P9
Opernhaus	2000	Kunst & Kultur	Nein	50-60	DE	Tertiär	P10
Bekleidung	2002	Kleidungs-herstellung	Vielleicht	320-700	DE	Primär	P11

Auf Grund der Restriktionen wurden insgesamt elf Interviews geführt. Die Rekrutierung der InterviewpartnerInnen wurde zum einen aus dem universitären Umfeld, sowie dem erweiterten Bekanntenkreis durchgeführt. Die Familienunternehmen der Interviewten befanden sich in folgenden Branchen: Automobil, Baubranche – Infrastruktur, Baubranche – Wareneinzelhandel, Baubranche – Gebäudebau, Gesundheitswesen, Recycling und Abfallwesen, Agrarwesen – Ackerbau, Agrarwesen – Viehhaltung, Kunst und Kultur, Kleidungsherstellung. Die InterviewpartnerInnen wurden dann entweder per E-Mail oder über andere Messenger Dienste kontaktiert, um Interview Termine zu arrangieren. Alle TeilnehmerInnen erhielten vorab eine Einwilligungserklärung (siehe Anhang). Zu Beginn eines jeden Interviews wurde die Zustimmung zu dieser mündlich erfragt und von den TeilnehmerInnen bestätigt. Aus Datenschutzrechtlichen Gründen werden in dieser Masterarbeit keine Namen der InterviewteilnehmerInnen oder deren Unternehmensnamen genannt. Um die TeilnehmerInnen dennoch identifizieren zu können, wurden diese kodiert. Zur Kodierung wurde das Kürzel P (InterviewPartner), mit entsprechender Nummerierung, entsprechend der zeitlichen Durchführung gewählt. Das erste Interview war also mit TeilnehmerIn P1, das zweite mit P2, etc.

Die Interviews dauerten zwischen 22 und 54 Minuten.

4.4 Auswertungsmethodik und Darstellung der Ergebnisse nach Mayring

Mayring (2019, 635ff) Grundprinzipien und daher auch die grundlegenden, ersten Vorgänge einer qualitativ orientierten Textanalyse sind wie folgt: zuerst wird das Material einem Kommunikationsmodell zugeordnet. D.h. die Erfahrungen, Gefühle, Einstellungen des Textproduzenten werden festgestellt, die Entstehungssituation und Wirkung des Materials und der soziokulturelle Hintergrund (Mayring, 2000,

S. 3). Danach wird das Material regelgeleitet nach einem inhaltsanalytischen Ablaufmodell folgend, in Analyseeinheiten zerlegt und schrittweise bearbeitet. Anschließend wird nach einer vorab definierten Analyseeinheit systematisch kodiert. Das heißt, es wird überprüft, ob sich bestimmte Kategorien mehrfach Textstellen zuordnen lassen. Über die Kontexteinheit wird dann festgelegt, welche Textbestandteile in die Analyse aufgenommen werden. Die Auswertungseinheit bestimmt dann welche Materialportionen dem System gegenübergestellt werden.

Die Kategorien Bildung kann dann nach Mayring, entweder induktiv oder deduktiv geschehen. In dem Falle der induktiven Kategorienbildung dieser Masterarbeit, wird aus der Fragestellung der Studie, ein Definitionskriterium festgelegt, das bestimmt, welche Aspekte im Material berücksichtigt werden und das Material schrittweise danach durchgearbeitet (Mayring, 2000, S. 4). Die entwickelten Kategorien werden dann in einer Rückkopplungsschleife überarbeitet und auf Reliabilität überprüft. Es kann während der Auswertung des Textes auch zur Bildung von neuen Kategorien kommen (Mayring, 2000, 4f).

Wenn dies definiert ist, werden die Textstellen anschließend regelorientiert zu den gebildeten Kategorien zugeordnet. Die Auswertung erfolgt generell in zirkulären Verfahren und kann daher im Laufe der Analyse angepasst werden. Als Rückkopplungsschleife können auch neue Unterkategorien gebildet werden. Das Verfahren erhält seine Güte durch Reliabilitätsüberprüfungen dadurch, dass die Interviews erneut ausgewertet werden und ähnliche Ergebnisse liefern (Mayring, 2000, 4f). Diese Reliabilitätsprüfung wurde im Falle dieser Masterarbeit in Form einer erneuten Durcharbeitung aller Interviews durchgeführt.

Nach der Auswertung der Interviews wird versucht, die drei Kategorien der Forschungsfrage zu priorisieren aber auch deren Abhängigkeiten untereinander darzustellen. Das Verfahren der induktiven Kategorienbildung wird in

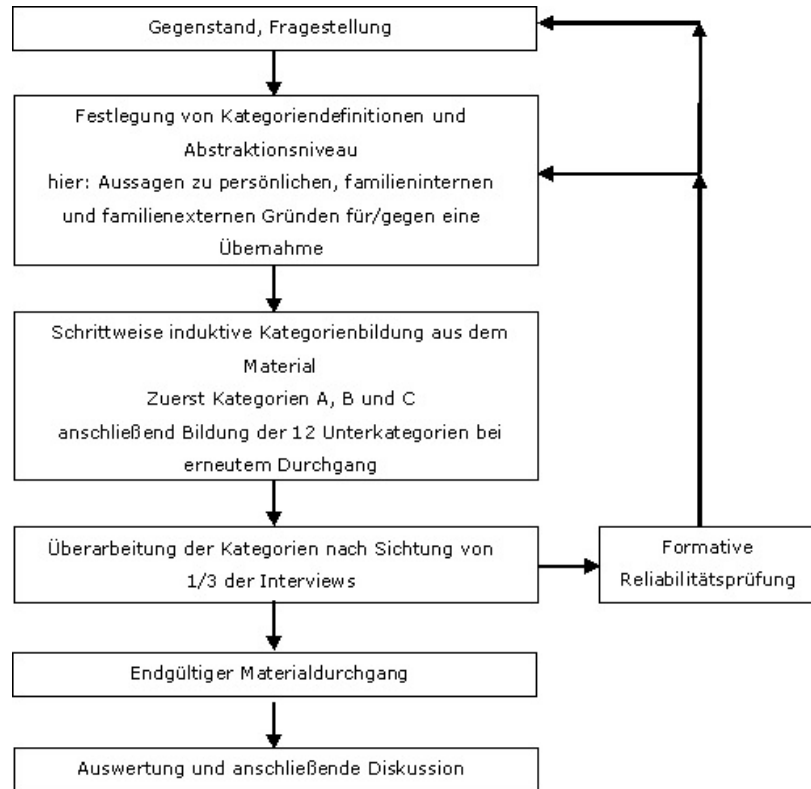


Abbildung 3: Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung – eigene Darstellung nach Mayring (2000, S. 4)

folgendem Modell nochmals dargestellt.

Die induktive Kategorienbildung erfolgte durch eine Festlegung des Selektionskriteriums (Kategoriendefinition) und des Abstraktionsniveaus, bevor die Arbeit am Material begonnen wurde (Mayring, 2019, S. 643). Nach einer ersten Sichtung des Materials wurden drei Kategoriendefinitionen nach Mayring (2019, S. 643) formuliert. Kategoriensystem A beschreibt die personenbezogenen Faktoren einer Familienunternehmensübernahme. Sie sollte die zentralen Elemente der Faktoren, welche die UnternehmerInnen betreffen, enthalten. Das Kategoriensystem B betrachtet familieninterne Faktoren der Unternehmensübernahme. Sie sollte alle Elemente enthalten, die innerhalb der Unternehmerfamilie einen Einfluss auf die Übergabe haben. Zuletzt wurde das Kategoriensystem C formuliert, welches die familienexternen Faktoren der Unternehmensübernahme betrachtet. Hierbei sollen alle Elemente, die das Familienunternehmen betreffen, betrachtet werden.

Das Abstraktionsniveau wurde darauf festgelegt, dass alle konkreten Äußerungen in den Interviews, zu spezifischen Merkmalen der Unternehmensübernahme in induktiven Kategorien, kodiert werden. Als Kodiereinheit wurden dabei vollständige Aussagen mit Sinneszusammenhängen, welche einer der Kategorien entsprechen, niedergeschrieben. Dazu wurden sie zuerst paraphrasiert und anschließend zwei Mal reduziert, also weiter zusammengefasst. Diese dreifache Zusammenfassung macht eine schlussendliche Zuordnung zu den Kategorien möglich. Die Kontexteinheiten, also die größ-

te mögliche Texteinheit, wurde mit Antwortteilen, welche genau eine der Kategorien betraf, festgelegt. Die Auswertungseinheit stellten alle Interviews dar. Dabei waren Mehrfachzuordnungen zu mehreren Kategorien generell unzulässig. Wenn ein Interview jedoch an verschiedenen Stellen etwas zu den Kategorien aussagte, wurden diese Stellen dennoch mehrfach zugeordnet. Wie die Auswertung geschah, wird in folgender Codier-Tabelle, auszugsweise aus dem Interview mit P1 dargestellt:

Tabelle 2: Auszug aus der induktiven Kategorienbildung nach Mayring – eigene Darstellung

Aussage	Paraphrase	Abstraktions-niveau	Reduktion 1	Reduktion 2	Kategorie
P1: „Also beruflich gesehen möchte ich keine einzige Stunde arbeiten und damit ist nicht gemeint, dass ich nicht arbeiten möchte, sondern es geht darum, dass mir die Arbeit so Spaß machen soll, dass ich nicht arbeite in dem Sinn.“	Will keine Stunde arbeiten, Arbeit soll so Spaß machen, dass es sich nicht als solche anfühlt	Alle vollständigen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Arbeit macht so viel Spaß, dass sie nicht als solche gesehen wird	Arbeit als Selbst-verwirklich-ung	Selbst-verwirklichung
P1: „Das heißt aber auch zumindest gerade Selbstverwirklichung, in dem Sinn, dass ich mich eigentlich schon irgendwann mal selbstständig machen möchte. Ich meine, ja für mich nur arbeite und nicht für jemanden anderen und in was für einer Branche das jetzt genau sein soll, oder in welchem Bereich, weiß ich jetzt noch nicht.“	Will sich selbstständig machen, um nicht für jemanden anderen zu arbeiten, unabhängig von der Branche	Alle vollständigen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Die Selbst-verwirklich-ung soll durch die eigene selbst-ständige Tätigkeits-ausführung geschehen	Selbst-verwirklich-ung durch Selbst-ständigkeit	Selbst-verwirklichung
P1: „Grundsätzlich holt man sich immer gerne ein paar Ratschläge von A und B und man hört gern auf Freunde was die so machen, aber schlussendlich gehe ich gerne meinen eigenen Weg und ja, da ist mir das ziemlich egal, was andere sagen. Ich meine, wenn ich sage ich mal irgendwie Zweifel hab an den Entscheidungen dann würde ich schon den ein oder anderen noch mit einbeziehen und halt ein bisschen so nachfragen, aber wenn ich dann eine Entscheidung getroffen hab, dass ich A oder B mache dann ja, ist mir das eigentlich egal.“	Holt sich Ratschläge von gleichaltrigen, grund-sätzlich ist ihm die Meinung dieser aber egal und er trifft unabhängige Entscheid-ungen	Alle vollständigen Aussagen zu familien-externen Einfluss-faktoren	Ratschläge von gleichaltrigen werden einge-holt aber haben keine tragende Konsequenz	Ratschläge von gleichaltrigen beeinflussen nur peripher	Anerkennung in der Gesell-schaft
P1: „Das hat sich ein bisschen verändert, einfach, weil ich mir denk, dass auch der Fokus in der heutigen Zeit, einfach auch da drin sein muss, dass man eigene Werte hat und dass man nicht einfach alles wegen, sag ich mal geldmäßig, monetär mäßig einfach nur machen sollte, sondern auch über seine Entscheidung sich bewusst ist und ja sich auch bewusst ist, in welchem Unternehmen man zum Beispiel arbeitet und für welche Werte dieses Unternehmen auch steht.“	Glaubt, dass eigene Werte und die des Unternehmens wichtig sind und auch wichtiger als monetäre Anreize bei der Ausübung eines Jobs	Alle vollständigen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Empfindet eigene und unternehmensbedingte Werte wichtiger als monetäre Anreize	Übereinstimmung der eigenen und der Unternehmens-werte wichtig	Selbst-verwirklichung
P1: „Das kommt drauf an, also ich würd sagen bezüglich Karriereentscheidungen ist halt der größte Angelpunkt eigentlich mein Vater. Deswegen würd ich behaupten, dass wenn der eine gewisse Meinung über meine Karriereentscheidung hätte oder hat, dann würde ich die auf jeden Fall, ja in Betracht ziehen und halt sie zumindest, jetzt sie wär mir jetzt nicht egal.“	Vater als wesentlicher Einfluss bei karrierebezogenen Entscheidungen, dessen Meinung auch Gewicht hat	Alle vollständigen Aussagen zu familien-internen Einfluss-faktoren	Die Meinung des Vaters hat bei Karriere-entscheid-ungen einen starken Einfluss	Meinung des Vaters entschei-dend	Einfluss durch andere Familien-mitglieder
P1: „Das ist eigentlich genau das, was ich unter der Frage was für mich Familie ist, beantwortet habe würde ich jetzt behaupten, also für mich ist es einfach wichtig, dieser Rückhalt, die Gesprächsbereitschaft, dass man über einfach alles reden kann, in guten als auch in schlechten Zeiten und dass man streiten kann, dass man aber sich dann wieder an den Tisch hockt und sich in die Augen schauen kann. Und dass man das auch wieder aufarbeiten kann.“	Rückhalt in der eigenen Familie wird durch gemeinsame Gespräche und die Bereitschaft aufeinander einzugehen, als wichtig wahrgenommen	Alle vollständigen Aussagen zu familien-internen Einfluss-faktoren	Rückhalt durch die eigene Familie wir positiv wahrgenommen	Familien-interner Rückhalt wirkt positiv	Anerkenn-ung in der Familie

(Continued)

Table 2—continued

P1: „Also ich bin mit diesem Unternehmen aufgewachsen und ja. Ich habe gesehen, wie es gewachsen ist und mein Vater hat da immer schon gearbeitet. Und ja, ich kenn es halt von klein auf, nie was anderes kennengelernt und ja, ich kann mich voll identifizieren damit und kenne auch selber natürlich auch jetzt durch meine Arbeit, aber auch schon davor einige Personen dort und ja.“	Kennt das Familienunternehmen und dessen Mitarbeiter von klein auf und kann sich dadurch auch vollkommen mit selbigen identifizieren	Alle vollstän- gen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Kennt das Unternehmen und dessen Mitarbeiter und empfindet dies als positiv	Bekanntsein mit dem Unternehmen und dessen Mitarbeitern wirkt positiv	Ausbildung/ Interesse
P1: „Also grundsätzlich interessiert mich einfach die Branche sehr. Ich find die Baubranche einfach sehr spannend, also jetzt weniger Immobilien per se, als einfach dieser ganze ja Hochbau, Tiefbau, Tunnelbau. Die unterschiedlichen, Ja, Eisenbahnen, alles drum und dran, was halt da dazu gehört, das finde ich einfach sehr; sehr spannend als Wirtschafter, vor allem, weil einfach da sehr, sehr viel Kapital drin ist, kapitalintensiv.“	Findet die Branche des Familienunternehmens spannend, da es auch seinen Interessen und in kleinen Teilen seine Ausbildung betrifft	Alle vollstän- gen Aussagen zu familien-externen Faktoren	Brancheninteresse und eine zur Ausbildung passende Tätigkeit des Unternehmens, wirkt positiv	Brancheninteresse stärkt Übernahmeintention	Branche/ Arbeitsmarkt
P1: „Das wird wahrscheinlich noch am ehesten irgendwie in diese Richtung passen, aber wir wären vom technischen Know How nicht dort, dass wir dieses Unternehmen eigentlich führen könnten, vor allem nicht, wenn ich jetzt daran denke, dass mein Vater in 5 Jahren in Pension geht.“	Die tiefgreifende Erfahrung und Ausbildung im Themenbereich des Familienunternehmens fehlt und daher wird die Möglichkeit, das Unternehmen zu führen, nicht gesehen	Alle vollstän- gen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Erfahrung und Ausbildung passen nicht zum Unternehmen, welches dadurch nicht übernommen werden kann	Ausbildung und Erfahrung sind essenziell für eine Unternehmensübernahme	Ausbildung/ Interesse
P1: „Ja, einfach wie gesagt, ich kenn einfach das Unternehmen seit Ewigkeiten und ich weiß, wofür es steht. Da wären wir wieder bei den Werten. Und ich, ich kenne es einfach in und auswendig, ich habe einfach die Entwicklung miterlebt und wie gesagt diese Identifikation mit dem Unternehmen selbst, ist einfach da und ist einfach sehr groß und ja, der positive Aspekt wäre einfach, im Unternehmen weiter (...) den eigenen Beitrag zu leisten und einfach das Unternehmen wachsen lassen und ja, den eigenen Beitrag einfach dazu zu leisten.“	Das bekannt sein mit dem Familienunternehmen und mit dessen Werten, führt zu einer größeren Identifikation, wodurch der Wille, selbst einen Beitrag leisten zu wollen, steigt	Alle vollstän- gen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Das Kennen der Abläufe und der Werte des Unternehmens, stärkt den Willen etwas beizutragen	Passende Werte des Unternehmens, steigern die Übernahmehintention	Selbstverwirklichung
P1: „Aber ja, das ist nicht ganz das, was ich eigentlich verfolge, also ist auch nicht möglich faktisch weil man den technischen Background haben muss, um Geschäftsführer zu sein in diesem Familienunternehmen, und das bin ich nicht und auch ja, also das Ziel ist nicht da, jetzt mein Leben zu verbringen, sondern ich will wie gesagt mich selbständig machen in dem Sinne, dass ich wirklich auch selber was gründen möchte und selbst aufbauen möchte und das wäre somit nicht gegeben.“	Kann seine eigenen Ziele der Selbstständigkeit und der eigenen Unternehmensgründung im Familienunternehmen nicht verwirklichen	Alle vollstän- gen Aussagen zu persönlichen Einfluss-faktoren	Will sich durch die eigene Unternehmensgründung und Selbstständigkeit selbst verwirklichen	Eigene Gründung fördert Selbstverwirklichung, hemmt aber Übernahmeintention	Selbstverwirklichung
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)	(...)

5 Ergebnisse

5.1 Kategorienbildung

Nach der oben beschriebenen qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring, wurde für diese Masterarbeit der induktive Ansatz gewählt (Mayring, 2000, S. 3; Mayring und Fenzl, 2019, 637ff). Dabei werden die Kategorien induktiv aus den Texten der Interviews gebildet, wie Tabelle 2 illustriert. Es wurden also längere Passagen, welche oft genannt wurden, zusammengefasst. Diese bilden dann als Kontexteinheiten,

die Grundlage der induktiven, zusammenfassenden Inhaltsanalyse. Und die Häufigkeit der Nennungen wurde zusätzlich in den jeweiligen Kapiteln notiert. Nach einem zweiten Durchlauf wurden dann noch zusätzliche Kategorien gebildet.

Die endgültig gebildeten Kategorien sind der folgenden Tabelle zu entnehmen. Dabei ist die Codierung, wie sie bei den Interviews durchgeführt wurde, zuerst zu sehen. Danach die Kategorienbezeichnung und die Kodiereinheit,

beziehungsweise Kontexteinheit. Häufigkeit beschreibt die Häufigkeit der Nennung, hierbei wurden auch mehrfache Nennungen der gleichen TeilnehmerInnen gezählt, wenn sie an unterschiedlichen Stellen im Interview zu finden waren. Am Ende noch jeweils ein Beispiel für die betreffende Kategorie:

Um die Auswertung der Interviews besser verständlich zu machen, wurden manche Beispiele der Interviewantworten im folgenden wiedergegeben. Die Priorisierung der Kategorien nach Nennungshäufigkeit wird nach der Abhandlung der Ergebnisse nochmals in einer Grafik verdeutlicht.

5.2 Hauptkategorie A: Personenbezogene Faktoren

Die Kategorie der personenbezogenen Faktoren befasst sich mit Gegebenheiten, die potenzielle ÜbernehmerInnen durch Überzeugungen, Werte und Eigenschaften auszeichnen und den Übernahmeprozess beeinflussen. Dazu zählt auch die in der Literatur viel zitierte Selbstwirksamkeit, also der Glauben an die eigene Fähigkeit, das Familienunternehmen führen zu können. Auch die persönlichen Interessen der Befragten und daraus resultierend auch deren Ausbildungen, spielen eine große Rolle in der Entwicklung eines Übernahmewillens. Sehr oft genannt wurde auch der Wille zur Selbstverwirklichung, welcher auch einen immensen Einfluss auf eine potenzielle Übernahme hat. Abschließend in dieser Kategorie, wurde der Faktor des persönlichen Wohlstands, abhängig von finanziellen Faktoren, oft genannt.

5.2.1 Selbstwirksamkeit

Wie bereits erwähnt, beschreibt die Selbstwirksamkeit den Glauben der NachfolgerInnen an die eigene Fähigkeit, das Unternehmen führen zu können. Dabei wurde in der Literatur eine positive Korrelation dieser Selbstwirksamkeit und einem entstehenden Übernahmewillen postuliert (Saeed et al., 2024, S. 1). Dies lässt sich auch in der Auswertung der Interviews feststellen. So beschreiben vier der InterviewpartnerInnen, dass Sie nicht glauben, genug Eignung aufzuweisen, um das Unternehmen in einer erfolgreichen Art weiterzuführen, so etwa P5: „(...) also ich müsste da noch einiges mehr an Fachwissen aneignen, um in dieser Branche wirklich Fuß fassen zu können (...)“ und auch P11 beschreibt: „(...) das größte Problem (...) die fehlende Erfahrung (...) aus heutiger Sicht (...) ein kapitaler Fehler“ im Bezug auf eine Unternehmensübernahme zum aktuellen Zeitpunkt. Hier lässt sich vermuten, dass die TeilnehmerInnen eine Führungsposition in den jeweiligen Unternehmen einnehmen wollen und dafür einiges an Erfahrung brauchen, welche sie zum aktuellen Zeitpunkt noch nicht besitzen.

Aber auch das Gegenteil, eine überzeugte Haltung von den eigenen Fähigkeiten lässt sich beobachten, beispielsweise bei P4: „(...) fachliche und soziale Kompetenz ist, glaub ich sehr wichtig (...) also ja so ich glaube schon, dass ich es können würde mit den nötigen Erfahrungen (...) aber ich bin schon davon überzeugt, dass ich die nötige Empathie mitbringe, da irgendwie auch einsteigen zu können, ja“. Wenn es also

nicht um fachliche, sondern um persönliche Eignung geht, kann auch gesehen werden, dass sich P4 bereits zum aktuellen Zeitpunkt genug erfahren sieht. Es lässt sich dabei keine Korrelation mit moderierenden Effekten, wie der Unternehmensbranche, dem Familienstand oder ähnlichen und einer Bildung von Selbstwirksamkeit feststellen. Diese Ausprägung bildet sich also bei allen TeilnehmerInnen auf individueller Ebene.

Auch das bekannt sein mit Abläufen in der Firma trägt dazu bei, eine höhere Selbstwirksamkeit zu erzeugen, wie P2 beschreibt: „Ja, also man hat auf jeden Fall einen guten Einstieg, (...) man kennt die Problematiken, (...)“. Hier wird das Kennen der Abläufe und MitarbeiterInnen als positiv empfunden und trägt dazu bei, dass der Teilnehmer denkt, das Unternehmen führen zu können und die Problematiken zu erkennen und lösen zu können.

Auch die eigenen Werte geben eine Basis für die Bildung der Selbstwirksamkeit: „(...) dass man eigene Werte hat und dass man nicht einfach alles wegen, sag ich mal geldmäßig, monetär mäßig, einfach nur machen sollte, sondern auch über seine Entscheidung sich bewusst ist (...) für welche Werte dieses Unternehmen auch steht.“, sagt P1. Wenn also die Tätigkeiten des Familienunternehmens mit den Werten der TeilnehmerInnen übereinstimmen, steigt auch deren Glauben, langfristig das Unternehmen führen zu können. Man kann vermuten, dass es hier wichtig ist, seine Führungstätigkeit mit der eigenen Haltung vereinbaren zu können.

Ein weiterer Grund für die intrinsische Bildung eines Übernahmewillens ist das Erkennen von Potentialen. So beschreiben P8 „(...) das ist so ein bisschen, ja, der innere Konflikt und gleichzeitig kann ich es mir aber vorstellen und hätte Bock mein eigenes Ding daraus zu machen.“ und P9: „(...) ich könnte alles digitalisieren, alle Prozesse vereinfachen, die Daten bisschen besser auswerten und dadurch den gesamten betriebswirtschaftlichen Aspekt komplett umkrempeln, modernisieren (...)“. Wenn also Potential in der Veränderung gesehen wird und der Glaube besteht, diese Veränderung auch selbst vollbringen zu können, steigt der Übernahmewille. Die TeilnehmerInnen wollen die Fähigkeit besitzen, ihre eigenen Ideen und Visionen im Unternehmen durchsetzen. Wenn sie nicht ihre Vision verwirklichen können, sinkt die Übernahmeintention wieder.

Es gibt auch Beispiele, wie bei P9, dass zwar der Glaube an die eigene Fähigkeit besteht, aber dennoch kein Übernahmewille gebildet wird. Wenn jedoch der Glaube an die eigene Fähigkeit nicht besteht, ist kein aktueller Übernahmewille zu sehen und nur in zwei Fällen ein zukünftiger Übernahmewille zu vermuten.

Proposition 1. Ein hoher Grad an Selbstwirksamkeit bei NachfolgerInnen korreliert positiv mit einem erhöhtem Übernahmewillen, ein geringer Glauben an die eigenen Fähigkeiten führt dagegen tendenziell zu einem fehlenden oder verzögerten Übernahmewillen.

Tabelle 3: Kategorienschema nach der induktiven Kategorienbildung – eigene Darstellung

Code	Kategorienname	Kodier- /Kontexteinheit	Häufigkeit	Beispiele
A	Personenbezogene Faktoren	Die Übernahme betreffende Faktoren, welche persönlicher Natur sind (z.B.: Überzeugungen, eigene Ideen, ...)		
A1	Selbstwirksamkeit	Vertrauen in das eigene Können (z.B.: persönliche (Management) Fähigkeiten, ...)	9	P4: „(...) also ja so ich glaube schon, dass ich es können würde mit den nötigen Erfahrungen (...) aber ich bin schon davon überzeugt, dass ich die nötige Empathie mitbringe, da irgendwie auch einsteigen zu können ja”
A2	Ausbildung / Interesse	Geeignete Ausbildung und damit Brancheninteresse (z.B.: Führungskräfte Ausbildung, Technisches Know-How ...)	17	P7: „Das nicht exakt die Richtung ist, wo ich mich später auch sehe, beruflich (...) da ist eben meine berufliche Ausbildung mittlerweile in eine andere Richtung eingeschlagen (...)”
A3	Selbstverwirklichung	Interesse / Möglichkeit der Selbstverwirklichung in der Branche oder dem Unternehmen	21	P8: „Mir was selbständig aufzubauen, mich selber irgendwie weiterzuentwickeln und ja, (...) vielleicht also wirklich das Gefühl zu haben, man kann was verändern.”
A4	Finanzielle Aspekte	Finanzielle Kompensation (oft in Form von Lohn/Gehalt)	9	P5: „(...) ein finanzieller Aspekt, ist mir auch wichtig (...) ohne Geld wird es auch schwierig.”
B	Familieninterne Faktoren	Die Übernahme betreffende Faktoren, welche die Familie betreffen/ Ideen der Familie sind (z.B: Traditionen, Verpflichtung an die Familie/Unternehmen, ...)		
B1	Vertrauen	Vertrauen durch die ältere Generation an die jüngere	3	P6: „Wenn man die Eigentumsanteile nicht überschrieben bekommt, (...), stellt sich die Frage, wie groß das Vertrauen der älteren Generation ist (...)”
B2	Vermächtnis / Verpflichtung	Das Gefühl, dem Unternehmen oder den Eltern als Geschäftsführer, etwas zu schulden (Schuldgefühle, Soziale Achtung, ...)	14	P1: „Also ich schuld dem Unternehmen in dem Sinn wirklich was, (...) sehr ja privilegiert bezeichnen, (...) Und deswegen, in dem Sinn hätte ich was zurückzugeben.”
B3	Anerkennung in der Familie	Verlangen nach Anerkennung/ Wertschätzung innerhalb der eigenen Familie	8	P4: „Ist mir sehr wichtig, also ich will schon meine Familie stolz machen (...)”
B4	Einfluss durch andere Familienmitglieder	Einfluss anderer Familienmitglieder auf die Bildung des Übernahmewillens oder des Übergabeprozesses (Geschwister, Eltern, Cousins, ...)	20	P9: „(...) langfristig dann nur wenn meine Brüder es nicht übernehmen würden, dann wäre das zur Debatte, dann könnte ich es mir vorstellen, ja.”
C	Familienexterne Faktoren	Die Übernahme betreffende Faktoren, welche außerhalb der Familie und des Unternehmens, sind aber diese betreffen (z.B: Konjunkturzyklus, Branchen-zukunftsträchtigkeit, ...)		
C1	Wirtschaftlichkeit	Wirtschaftlichkeit des Familienunternehmens	5	P6: „(...) natürlich die wirtschaftliche Situation, wenn die nicht mehr gegeben ist, kann das Unternehmen nicht auf Krampf weitergeführt werden. Dennoch werde ich versuchen, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens so lang wie möglich aufrechtzuerhalten.”
C2	Anerkennung in der Gesellschaft	Soziale Anerkennung in der Gesellschaft / Gemeinschaft in der das Unternehmen agiert	8	P10: „Mir ist natürlich schon irgendwo wichtig, dass mein Freundeskreis und meine Familie irgendwie verstehen, warum ich die Sachen so mache, wie ich sie mache (...)”
C3	Branche / Arbeitsmarkt	Bedingungen in der Branche / auf dem entsprechenden Arbeitsmarkt	10	P4: „(...) generell, die Branche ist gerade me-gaschwierig, weil Baukosten steigen, Zinsen sind gestiegen, Baugenehmigung, dauert alles immer länger”
C4	Krisen und Sicherheit	Unsicherheit bei Krisen, aber auch Sicherheit durch das Familienunternehmen (Resilienz)	8	P11: „Definitiv also, ich würde sagen so Corona-pandemie eher nicht, was mich eher beunruhigt ist die (...), also oder was mich zum Nachdenken bringt, ist die wirtschaftliche Lage in Europa (...)”

5.2.2 Ausbildung / Interesse

Die nächste Unterkategorie befasst sich mit der (nicht) Bildung eines Übernahmewillens durch die Ausbildung oder

den Interessen der ÜbernehmerInnen.

Viele TeilnehmerInnen haben bekundet, dass sie nicht die

passende Ausbildung haben, um das Familienunternehmen zu übernehmen. Daraus resultiert in den meisten Fällen ein geringer Übernahmewille: „(...) wir wären vom technischen Know-How nicht dort, dass wir dieses Unternehmen eigentlich führen könnten (...), weil es nicht möglich ist, weil ich dann technischen Background haben müsste, deswegen gibt es diese Option gar nicht (...)“ beschreibt P1. Auch bei P3 findet man keinen Übernahmewillen, auf Grund einer anderen Ausbildungsrichtung: „Nein, bin ich nicht, weil ich einfach beruflich in eine ganz andere Richtung gegangen bin.“ Ebenso bei P7: „Das nicht exakt die Richtung ist, wo ich mich später auch sehe, beruflich (...) da ist eben meine berufliche Ausbildung mittlerweile in eine andere Richtung eingeschlagen (...).“ Diese fehlenden Ausbildungen der TeilnehmerInnen können zum einen aus fehlendem Interesse an dem Tätigkeitsbereich des Unternehmens entstammen, wie man später noch verstärkt sieht. Zum anderen kann es möglich sein, dass sich TeilnehmerInnen nicht auf die spezifisch notwendigen Ausbildungen für das Familienunternehmen festlegen wollen, um sich noch berufliche Möglichkeiten offen zu halten und generalistischer ausgebildet zu sein. Die Unternehmensbranche ist dagegen kein ausschlaggebender Grund gegen eine Interessensbildung.

Aber auch ein gegenteiliges Verhalten, bezogen auf die Auswahl der Ausbildung, lässt sich bei manchen TeilnehmerInnen sehen. So beschreiben einige, dass Sie ihre Ausbildung oder Studium wegen dem Familienbetrieb aufgenommen haben und auf eine Übernahme hinarbeiten. So beschreibt P6: „(...) da ich das Studium wegen diesem Unternehmen aufgenommen habe, andererseits habe ich das Studium nach dem Bachelor beendet, um baldmöglichst in das Unternehmen einzusteigen.“ Auch P8 beschreibt: „(...) theoretisch habe ich ja genau auf das hingearbeitet, in meinem Masterstudium bin ich auch darauf ausgebildet worden.“

Es lassen sich in der Generation Z also Menschen beobachten, die entweder eine ganz andere Ausbildung als das Berufsfeld des Familienunternehmens aufgenommen haben oder jene, die extra eine Ausbildung für eine Tätigkeit im Familienunternehmen durchgeführt haben. Daher müssen weitere Faktoren betrachtet werden, um den Zusammenhang zwischen dem Interesse und dem Übernahmewillen zu untersuchen.

Auch ein fehlendes Interesse an der Branche oder der Unternehmenstätigkeiten ist ein Hindernis für die Bildung eines Übernahmewillens. Sechs TeilnehmerInnen gaben an, dass Sie beruflich stärker an Themen außerhalb des Familienunternehmens interessiert sind. P2 sagt beispielsweise: „(...) Weil meine Interessen, eher würde ich mal sagen in der Naturwissenschaft, in der Forschung stecken und deswegen halt mein Bildungsweg zumindest bis jetzt auch in diese Richtung geht und halt thematisch das Autohaus nicht so in meinen Interessen fällt.“ Auch bei P3 kann man sehen: „Also es ist eine Autowerkstatt und damit habe ich persönlich nicht so viele Bezugspunkte nicht so viel Interessen.“ P5 beschreibt zudem: „(...) die Branche ist jetzt einfach nicht so nah bei mir (...) und da kann ich persönlich jetzt nicht so viel mit anfangen, das hat natürlich auch wirklich ganz wenig mit dem Studienweg zu tun (...)“.

Viele bekunden also kein Interesse an der Branche des Familienunternehmens. Leider lassen sich die Gründe für das fehlende Interesse in den Interviews nicht erkennen. Es kann aber dennoch sein, dass viele durch das Aufwachsen mit dem Familienunternehmen und dessen Branche das Interesse verlieren und deshalb lieber etwas anderes machen, das spannender erscheint. Ebenfalls kann vermutet werden, dass die MitgliederInnen der Generation Z mehr berufliche Auswahlmöglichkeiten haben als vorherige Generationen und sich dadurch auch oft für Themen außerhalb des Familienunternehmens interessieren.

Aber auch hier kann im Gegensatz dazu beobachtet werden, dass manche TeilnehmerInnen beschreiben, dass das Unternehmen ihre Interessen weckt. So beschreibt P11: „Mich persönlich am meisten eigentlich, (...) der Verkauf also der Vertrieb und auch der Aspekt des handwerklichen (...) das Interessanteste (...)“. Auch die Branchen, in denen die Familienunternehmen agieren, wecken bei manchen TeilnehmerInnen Interesse. P4: „Ja, ich find die Branche sehr interessant, (...) und so das Produkt find ich cool (...)“. Der Teilnehmer bekundet das Interesse an der Übernahme noch deutlicher, ebenfalls P4: „(...) aber es ist ganz klar, dass wissen auch alle, dass ich Lust auf, ja auch Eigentumsnachfolge habe, (...) vielleicht gibt es da irgendwie ein sinnvolles Modell, dass man peu a peu da mit reinkommt.“ Da sowohl ein völliges Desinteresse als auch ein stark ausgeprägtes Interesse festgestellt werden kann, deutet dies auf eine bestehende Forschungslücke hin. Weitere Faktoren müssen also betrachtet werden, um die Entwicklung von Interesse am Unternehmen und damit einer Übernahmeintention zu begründen.

Interessanterweise gibt es auch hier wieder TeilnehmerInnen, die zwar den Geschäftsbereich interessant finden, aber dennoch keinen Übernahmewillen zeigen. So beschreibt P9: „Ja, also was mich interessiert, ist dieses feste Geschäft, also man versteht das gesamte Unternehmen (...) es ist sehr handfest.“ Das gezeigte Interesse wird dennoch von anderen intrinsischen Motivationen, wie der, die Welt erkunden zu wollen, übertrumpft, wie P9 weiter beschreibt: „Bei mir war irgendwie nie ein Fundament da, (...) mir war schon irgendwie immer klar, ich will lieber BWL machen, (...) ich wollte mich lieber noch mal umgucken, was anderes sehen, bisschen rauskommen und hab da immer noch so ein bisschen die Welt gesehen“. Man könnte also auch vermuten, dass sich manche TeilnehmerInnen nicht direkt auf das Familienunternehmen festlegen wollen und eher eine generalistische Ausbildung anstreben, um sich alle Möglichkeiten offen zu halten.

Eine Teilnehmerin beschrieb als Hindernis, auch nicht in die Selbständigkeit eintreten zu wollen. P3: „Nein, könnte ich mir nicht vorstellen, also natürlich wegen der Ausbildung und weil ich eher nicht in die Selbständigkeit gehen möchte.“ Dennoch ist auch die Selbstständigkeit bei vielen gerade ein Thema, warum sich ein Übernahmewille entwickelt, wie das nächste Kapitel zeigt.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Ausbildungen und Interessen der potenziellen NachfolgerInnen den Übernahmewillen stark beeinflussen. Viele entscheiden

sich gegen eine Übernahme, weil ihre Ausbildung oder die beruflichen Interessen nicht zum Geschäftsfeld des Familienunternehmens passen. Andere entscheiden sich hingegen aktiv für eine Ausbildung oder Studienrichtung, um das Unternehmen zu übernehmen. Auch das generelle Interesse an der jeweiligen Branche spielt eine große Rolle. Ein fehlendes Interesse wirkt hemmend, ein starkes Interesse fördert dagegen den Übernahmewillen. Trotzdem kann auch bei vorhandenem Interesse der Wille zur Übernahme nicht bestehen, wenn etwa der Wunsch nach anderen Lebenswegen oder die Abneigung gegenüber der Selbstständigkeit dominieren.

Proposition 2. *Proposition: Eine geringe Übereinstimmung von Ausbildung und beruflichem Interesse der potenziellen NachfolgerInnen und dem Tätigkeitsfeld des Familienunternehmens beeinflusst den Übernahmewillen negativ.*

5.2.3 Selbstverwirklichung

Die Selbstverwirklichung ist ein oft genanntes Thema bei den InterviewpartnerInnen. Dabei ist das übergeordnete Ziel, dass die TeilnehmerInnen ihre eigenen Ambitionen und Ziele erreichen. Oft wird dabei genannt, dass Sie etwas nachhaltig verändern und hinterlassen wollen.

Eine Möglichkeit seine Ziele zu verwirklichen, ist die vorher genannte Selbstständigkeit. Diese steht dann im Konflikt zu der Übernahme des Familienunternehmens, wenn die TeilnehmerInnen sich selbst etwas aufbauen wollen und nicht die bestehenden Strukturen übernehmen wollen. Vor allem auch dann, wenn das Unternehmen zu wenige Möglichkeiten der individuellen Gestaltung bietet. So beschreibt P1: „Selbstverwirklichung, in dem Sinn, dass ich mich eigentlich schon irgendwann mal selbstständig machen möchte.“ Und ergänzt: „(...) ich wirklich auch selber was gründen möchte und selbst aufbauen möchte (...)“ Hier sieht der Teilnehmer diese Möglichkeit im Familienunternehmen als nicht gegeben. Der gleiche Fall tritt bei P10 ein: „Ich glaube, ich würde mich gerne selbstständig machen ab irgendeinem Punkt.“ Auch der Wunsch nach Selbstständigkeit in anderen Bereichen als die des Familienunternehmens, wird oft genannt. P9 beschreibt: „(...) auch in Form von Selbstständigkeit, gerne so ein bisschen Richtung Immobilienverwaltung (...)“ Auch P8 beschreibt, dass er die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen, mehr gegeben sieht wenn er selbst gründet: „Mir was selbstständig aufzubauen, mich selber irgendwie weiterzuentwickeln und ja, (...) vielleicht also wirklich das Gefühl zu haben, man kann was verändern.“ Die Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung im Familienunternehmen reichen also oft nicht aus, um die TeilnehmerInnen zufrieden zu stellen. Manche wollen lieber ein neues Unternehmen gründen, für dessen Tätigkeitsbereich sie sich mehr interessieren, als das Familienunternehmen weiterzuführen. Wenn die Tätigkeiten des Familienunternehmens den eigenen Vorstellungen nicht entsprechen, wird lieber selbst ein anderes Unternehmen gegründet. Deshalb zeigen alle TeilnehmerInnen, die sich selbstständig machen wollen, wenig bis keine Übernahmeintention.

Wenn in einem kleinen Unternehmen flache Hierarchien und kein mittleres Management besteht, ist die höchst erreichbare Position die des Geschäftsführers. Dann sehen manche Teilnehmer den Einstieg in das Familienunternehmen als hemmend für ihren Karriereaufstieg an. Manche wollen mehrere Abteilungen und Personen führen und nicht nur einige wenige wie im eigenen Familienunternehmen maximal möglich. So beschreibt P8: „Wenn man dann so früh in dieser Position ist, dann gibt es natürlich Aufstiegschancen so gesehen nicht mehr (...) die die persönliche Karriereentwicklung relativ schnell ablösen.“ Er beschreibt, dass die frühe Übernahme einer Führungsposition seine Möglichkeiten, sich selbst auszuprobieren hemmt und auch die Lerneffekte einer klassischen Karriereleiter untergräbt. Auch bei P7 wird der Übernahmewille durch keine Möglichkeit zum Aufstieg im Familienunternehmen, gehemmt: „Ich möchte nicht dauerhaft in einer Position bleiben, sondern mich schon weiterentwickeln und in dem Sinne auch aufsteigen.“ Einige TeilnehmerInnen lehnen also die frühe Übernahme einer Führungsposition ab, um selbst noch Lernprozesse während des beruflichen Aufstiegs zu erlangen. P3 beschreibt dagegen, dass vor allem die Freude am Tun im Vordergrund stehen sollte, P3: „(...) mir muss es ja Spaß machen in der Arbeit, und ich muss da gerne hingehen.“ Hier wird das nichtvorhandensein möglicher Aufstiegschancen relativiert.

Dennoch gibt es auch einige positive Faktoren der Selbstverwirklichung, die den Übernahmewillen stärken. So zeigen manche eine große Identifikation mit dem Familienunternehmen und haben dadurch eine tiefe, emotionale Verbundenheit zum Unternehmen, welche die Selbstverwirklichung begünstigt. P1 beschreibt: „Also ich bin mit diesem Unternehmen aufgewachsen und (...) Und ja, ich kenn es halt von klein auf (...), ich kann mich voll identifizieren damit (...) diese Identifikation mit dem Unternehmen selbst ist einfach da und ist einfach sehr groß (...)“ Diese emotionale Verbindung durch ein Kennen des Unternehmens seit Kindertagen, beschreibt auch P11: „(...) wenn man schon seit Anfang an, seit seinen ersten Tagen damit aufwächst, ist natürlich wie gesagt die Verbindung eine ganz andere, (...) zu unserem Betrieb.“ Diese Verbundenheit ist dadurch emotional sinnstiftend. Das lebenslange bekannt sein mit dem Familienunternehmen kann also bei manchen zu einem Verlust des Interesses führen, kann bei anderen aber auch das Gegenteil bewirken und ein starkes Interesse aufbauen. Es ist also sehr individuell, wie sich das langjährige Kennen des Familienunternehmens, auf die TeilnehmerInnen auswirkt.

Selbstverwirklichung wird bei manchen auch mit der gegebenen Entscheidungskompetenz und Einflussmöglichkeit gleichgesetzt. Das Streben nach dieser, beeinflusst den Übernahmewillen stark. P2 beschreibt: „(...) dass man dann alleine entscheiden und entwickeln kann.“ Diese Möglichkeit, früh eigene Entscheidungen treffen zu können, ist vor allem in Familienunternehmen oft gegeben. P4 sagt z.B.: „Mir ist natürlich auch beruflicher Erfolg wichtig, so in dem Sinne, dass man auch eine gewisse Entscheidungsmacht irgendwann hat (...)“ Auch P8 bestätigt, dass man im Familienunternehmen oft mehr Einfluss nehmen kann als in externen:

„Des Weiteren hätte ich wahrscheinlich deutlich mehr Entscheidungsmacht als bei jemand anderem, im Job wenn ich wo einsteigen würde.“ Auch P6 empfindet diese Möglichkeiten als Übernehmer vorteilhaft: „Ich bin als Unternehmer tätig, kann also eigene Entscheidungen treffen, eigene Wege gehen (...).“ Die Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen, indem man die Macht der Entscheidung hat, trägt also positiv zur Übernahmeintention bei. Diese Möglichkeit wird in Familienunternehmen oft früher geboten als in anderen Unternehmen.

Nicht nur die Entscheidungsmacht, sondern auch die sinnstiftende und erfüllende Arbeit, wirkt sich positiv auf die Selbstverwirklichung aus und fördert damit potenzielle Übernahmen. So beschreibt P4, dass er eine Tätigkeit im Familienunternehmen als sinnstiftend erachtet: „(...) ich glaub, da ist noch mal wichtig zu sagen, so auch eine sinnstiftende Arbeit, also wenn ich den Sinn in irgendeiner Arbeit nicht wirklich sehe (...), dann glaub ich, ist das auch demotivierend.“ Auch P5 beschreibt, dass es ihm wichtig sei, einen Sinn in der ausgeführten Tätigkeit zu sehen: „Ja, deswegen würde ich einfach sagen, einen Job zu haben (...), das Gefühl haben kann, was voranzubringen (...) zumindest den Teil zu haben, dass man für das Unternehmen oder ja, für die Branche in der ich arbeite, was beitragen kann, was was vorwärtsbringt.“ Dies bestätigt sich auch bei P11 wieder: „Mir persönlich ist wichtig, dass man eine gewisse Aufgabe oder einen gewissen Sinn hat und eigentlich das macht, was einem Spaß macht.“ Für eine erfolgreiche Bildung der Übernahmeintention ist es also wichtig, dass die Arbeit im Familienunternehmen Spaß macht und sinnstiftend ist. Dies kann durch verschiedenen Faktoren beeinflusst werden, etwa einer herausfordernden Tätigkeit oder einer Arbeit, die anderen hilft. Wenn jedoch diese Sinnhaftigkeit im eigenen Unternehmen nicht gefunden werden kann, kann dies den Übernahmewillen auch stark mindern, wie P10 beschreibt: „Mir ist es wichtig, eine erfüllende Tätigkeit zu finden, also, die mich selbst erfüllt, die aber gleichzeitig auch was Gutes für die Umwelt macht, also mein Traum ist es, die Welt besser zu verlassen, als sie jetzt gerade ist (...).“

Ein weiterer wichtiger Punkt zum Thema Selbstverwirklichung sind also auch die persönlichen Werte und Lebenskonzepte, die Individuen verfolgen. Wenn diese nicht mit einer Arbeit im Familienunternehmen übereinstimmen, wird der Übernahmewille stark gehemmt. So beschreibt P10 weiter: „(...) auch wenn es jetzt nicht gegen meine Umweltvorstellungen spricht, tut es auch nichts dafür, weshalb ich meine Ziele als nicht erreicht ansehen würde.“ Auch Einschränkungen in den eigenen Lebenskonzepten und Vorstellungen hemmen den Übernahmewillen, wie P8 beschreibt: „Ich habe halt Bock mich erstmal auszuprobieren (...) dieser Druck, der hemmt mich halt so n bisschen.“ Hier sieht der Teilnehmer das Unternehmen als hemmend für seine Selbstverwirklichung an. Er würde zuerst noch andere Arbeiten und Branchen ausprobieren, bevor er im Familienunternehmen einsteigt.

Wenn jedoch die persönlichen Werte und Vorstellungen eines erfüllten Lebens mit dem Unternehmen übereinstimmen, kann der Übernahmewille auch gestärkt werden, wie

bei P6: „(...) außerdem gefällt mir die Arbeit sehr gut mit der Natur zu arbeiten, egal ob auf dem Feld oder mit den Tieren, was eine sehr gute Abwechslung ist.“ Die Thematik der Work-Life Balance beschäftigt die TeilnehmerInnen auch und trägt bei Erreichung dieser, auch positiv zum Übernahmewillen bei, P4: „(...) das ist so mein Ziel, dass man eigentlich persönlich nicht mehr von Work Life Balance spricht, sondern, dass du einfach Bock draufhast (...).“ Wenn die Arbeit also in einem so großen Ausmaß erfüllend ist, dann wird diese nicht mehr als Arbeit angesehen, sondern als Selbstverwirklichung.

Selbstverwirklichung ist also ein zentraler Faktor für MitgliederInnen der Generation Z, bei der Entscheidung für oder gegen eine Übernahme des Familienunternehmens. Einige TeilnehmerInnen streben danach, eigene Ideen zu verwirklichen und bevorzugen daher die Selbstständigkeit durch eigene Unternehmensgründung. Auch wirken fehlende Aufstiegschancen oder mangelnde Entfaltungs- und Lernmöglichkeiten im familiären Betrieb, als hinderlich. Positiv beeinflusst wird der Übernahmewille, durch emotionale Bindung, vorhandene Entscheidungsspielräume, einer sinnstiftenden Tätigkeit und der Übereinstimmung persönlicher Werte und Lebensziele mit der Übernahme des Familienunternehmens.

Proposition 3. Wenn das Familienunternehmen dem potenziellen NachfolgerInnen genug Raum zur eigenen Entfaltung und Selbstverwirklichung, durch Entscheidungsmöglichkeiten, sinnstiftende Arbeiten und der Übereinstimmung mit persönlichen Werten gibt, fördert dies den Übernahmewillen maßgeblich.

5.2.4 Finanzielle Aspekte

Finanzielle Aspekte spielen bei vielen auch eine große Rolle bei der potenziellen Übernahme des Familienunternehmens. Ein adäquates Gehalt oder ähnliche Kompensationen für die übernommene Verantwortung sind oft genannte Themen. So beschreibt P5: „(...) ein finanzieller Aspekt ist mir auch wichtig (...) ohne Geld wird es auch schwierig.“ Dennoch ist die Gewichtung des finanziellen Aspekts bei den TeilnehmerInnen sehr unterschiedlich. P9 würde das Thema Gehalt als wichtigstes Thema in der Arbeitswelt sehen: „(...) ganz ehrlich, der Faktor Gehalt oder so spielt bei mir schon auch eine große Rolle, also das würde ich jetzt immer noch an Platz 1 stellen (...).“ Weiters definiert hier das erzielte Gehalt auch den beruflichen Erfolg. So sagt P9: „Also und das erfolgt dann eben für mich in der Karriererichtung, dass man ganz gut verdient. (...) 70.000€ brutto Gehalt aufwärts im Jahr (...).“ Andere sehen das Thema Gehalt als mittelmäßig wichtig. So beschreibt P6 das Verlangen nach einer finanziellen Absicherung nicht als wichtigsten Faktor für den Einstieg: „(...) finanziell so abgesichert sein, dass man sich da keine Sorgen machen muss.“ Es ist also für ÜbergeberInnen wichtig, darauf zu achten, den potenziellen ÜbernehmerInnen ein entsprechend angemessenes Gehalt zu zahlen, um sie nicht an andere ArbeitgeberInnen zu verlieren.

Für einige ist es auch wichtig, eine finanzielle Sicherheit für die eigene Familie bereitstellen zu können. So sagt P8:

„(...) es geht mir vor allem um finanzielle Sicherheit. Finanzielle Sicherheit erstmal für mich, für meine Liebsten, eine Familie aufzubauen irgendwann mal.“ Auch P5 beschreibt, dass es seiner Familie seit der Gründung des Familienunternehmens finanziell besser geht: „Also ich glaub dadurch, dass es uns halt ermöglicht hat, finanziell ein bisschen lockerer, bisschen flexibler dazustehen als noch vor der Gründung, macht es vielleicht, ja macht es einige Entscheidungen vielleicht ein bisschen leichter (...).“ Das Familienunternehmen kann also auch als finanzielle Sicherheit gesehen werden.

Manche sehen den finanziellen Faktor sogar als eher zweitrangig und würden persönlich andere Faktoren höher priorisieren. So ist für P3 ein erfüllender Beruf ebenso wichtig wie die Thematik der finanziellen Sicherheit: „(...) einen Beruf, der mir mehr Spaß macht, der mich erfüllt, aber auch gleichzeitig, dass man genügend Geld verdient, dass man ein schönes Leben hat.“ P11 sieht auch andere Themen als stark vorrangig, vor einem hohen Einkommen: „(...) gewisse finanzielle Aspekte ein Pluspunkt sind, aber ich bin auch der Meinung, dass das niemals ein ausschlaggebender Grund für einen Beruf sein sollte, weil wenn man irgendwas aus Überzeugung macht oder weil es einem Spaß macht, ist der finanzielle Aspekt auch nicht so wichtig.“ Für viele spielt auch das Thema finanzielle Absicherung eine große Rolle. Während viele in externen Unternehmen die Chance auf ein gutes Gehalt höher sehen als im Familienunternehmen, sieht P8 im Familienunternehmen beispielsweise die besten Chancen, finanziell unabhängig zu werden: „(...) es ist natürlich erstmal so, dass es finanziell für mich persönlich wahrscheinlich sich mehr lohnen würde.“ Da alle TeilnehmerInnen aus Haushalten ohne finanzielle Probleme kommen, kann vermutet werden, dass finanzielle Aspekte bei TeilnehmerInnen aus wohlhabenden Haushalten keinen allzu großen Einfluss haben.

Finanzielle Aspekte sind also teilweise nur ein entscheidender Faktor bei der Entscheidung für oder gegen eine Übernahme des Familienunternehmens. Die TeilnehmerInnen sehen die Wichtigkeit, angemessener finanzieller Kompensation, unterschiedlich. Für manche ist ein hohes Einkommen ein zentraler Erfolgsfaktor, für andere ist finanzielle Absicherung ausreichend. Wieder andere priorisieren eher persönliche Erfüllung und Leidenschaft im Beruf. Zusammenfassend zeigt sich, dass finanzielle Sicherheit für viele relevant ist, die Sichtweise und Priorisierung jedoch individuell sehr unterschiedlich ausfällt. Grundsätzlich wird aber eine ausreichende Vergütung vorausgesetzt.

Proposition 4. Für den Fall, dass das Familienunternehmen finanzielle Sicherheit, sowie eine angemessene Vergütung bietet, steigt der Übernahmewille.

5.3 Hauptkategorie B: Familieninterne Faktoren

Die nächste Hauptkategorie beschäftigt sich mit den familieninternen Faktoren, welche eine potenzielle Übernahme beeinflussen. Dazu zählen Faktoren, die von der Unternehmerfamilie abhängig sind. Ein in der Literatur viel genannter Faktor ist das familieninterne Vertrauen. In den Interviews

konnte dies jedoch nicht als wichtiger Faktor bestätigt werden und wurde nur sporadisch genannt. Der Faktor der Verpflichtung oder der Erhaltung des Vermächtnisses wurde hingegen sehr häufig genannt und ist wie auch in der Literatur ein wichtiger Faktor. Ebenfalls oft genannt und dadurch auch ein entscheidender Faktor, ist das Verlangen nach Anerkennung in der Familie. Abschließend wurde noch der Einfluss anderer Familienmitglieder, wie auch der Eltern, in den Interviews oft genannt.

5.3.1 Vertrauen

Ein Faktor, der die Übernahmeintention der nächsten Generation beeinflusst, ist das gegenseitige Vertrauen der Generationen. Besonders während der Übergangsphase, spielt Vertrauen eine entscheidende Rolle für den Handlungsspielraum des Nachfolgers. So beschreibt P1, dass er einen positiven Einfluss auf das Unternehmen haben kann, wenn ihm Vertrauen geschenkt wird: „(...) Ich glaube, dass ich, (...) im Unternehmen schon einen großen Einfluss haben könnte, wenn mir das Vertrauen geschenkt werden würde, von der Geschäftsführung (...).“ Dieser Glaube beflügelt den Interviewten also und steigert den Übernahmewillen. Vertrauen kann aber auch heißen, dass man mit einer führenden Position vertraut wird. So beschreibt P8: „Das heißt, in 5 Jahren hätte ich perspektivisch dann schon eine leitende Position inne. Da wäre ich ja knapp 30 erst.“ Damit beschreibt er ein in ihn gesetztes Vertrauen, aber auch die damit einhergehende Verantwortung und Erwartung.

Aber auch ein mangelndes Vertrauen kann den Übergabeprozess beeinflussen, wenn auch negativ. So beschreibt P6, dass mangelndes Vertrauen sich auch in der Erfolgsentwicklung des Unternehmens niederschlagen kann: „Wenn man die Eigentumsanteile nicht überschrieben bekommt, auch langfristig nicht übergeben bekommt, stellt sich die Frage, wie groß das Vertrauen der älteren Generation ist und es schränkt natürlich auch die Entwicklung des Betriebes deutlich ein.“

Es kann also gesagt werden, das Vertrauen zwar ein wichtiger Faktor für den Übernahmeprozess an sich ist, es jedoch im Vergleich zu anderen Faktoren, weniger Einfluss auf den Übernahmewillen der Generation Z hat. Dies könnte durch ein hohes Selbstvertrauen der Personen in dieser Generation, siehe Kapitel 6.2.1 Selbstwirksamkeit, begründet sein. Vertrauen kann, wenn es gegeben wird, dennoch den Übernahmewillen bekräftigen, aber im Gegenzug, wenn es nicht gegeben wird, diesen auch vermindern.

Proposition 5. Wird der NachfolgerInnen Generation von der aktuellen, angemessenes Vertrauen entgegengebracht, stärkt dies den Übernahmewillen.

5.3.2 Vermächtnis / Verpflichtung

Ein bedeutender und oft genannter Faktor, welcher den Übernahmewillen beeinflusst, ist das Empfinden einer Verpflichtung gegenüber dem familiären und unternehmerischen Vermächtnis. Die meisten NachfolgerInnen verknüpfen die Übernahme des Familienunternehmens mit dem Weiterführen des familiären Lebenswerkes. Dabei geht es vielen

um den Erhalt der Traditionen und darum, die Eltern oder VorgängerInnen nicht zu enttäuschen.

Viele TeilnehmerInnen beschreiben eine tiefe Dankbarkeit und dadurch eine entstandene Verpflichtung. So beschreibt P1: „Also ich schuld dem Unternehmen in dem Sinn wirklich was, (...) sehr ja privilegiert bezeichnen, (...) Und deswegen, in dem Sinn hätte ich was zurückzugeben.“ Das hängt vor allem auch mit dem Aufwachsen mit dem Familienunternehmen zusammen, wie P1 weiter beschreibt: „(...) ich bin damit aufgewachsen und das wäre schon, (...) wär mir das unangenehm, wenn das Unternehmen in eine Krise schlittern würde, oder überhaupt ja insolvent sein würde deswegen, da würde ich auf jeden Fall einen Beitrag leisten.“ Es spielt also auch das Ansehen in der Gesellschaft eine Rolle. Teil einer möglicherweise insolventen Unternehmerfamilie zu sein, löst ein unangenehmes Gefühl aus. Auch die Verantwortung durch die Verpflichtung gegenüber dem Unternehmen und der Familie betont P1: „(...) wenn ich einfach die Möglichkeit sehe und dann, dann würde ich auch meiner Verantwortung bewusst werden und sagen OK, mein Vater hat dafür 30 Jahre gearbeitet, da muss ich vielleicht auch meinen Beitrag leisten, auch weil mein Sozialstatus dem Unternehmen auch zu verdanken ist. Also ich habe theoretisch einfach dem Unternehmen was zurückzugeben genau.“ Die Verpflichtung kann sich also entweder gegenüber einer Person oder dem Unternehmen als Ganzes ausprägen. Hier wird besonders oft die Verpflichtung gegenüber den Eltern, welche den ÜbernehmerInnen ein gutes Leben durch finanzielle Unterstützung geboten haben, genannt. Diese Haltung und das Bewusstsein über die Verpflichtung wird bei P1 noch deutlicher: „(...) grundsätzlich ist immer so, wenn es Krisen gibt, dann sucht man immer Leute, die irgendwie den Kopf hinhalten und ich wäre unter Anführungszeichen dafür bereit, das zu machen (...)“ Er zeigt also eine hohe Bereitschaft für das Unternehmen und dem Vermächtnis der Eltern einzustehen.

Die Bewunderung der Leistung vergangener Generationen, prägt die Haltung mehrerer TeilnehmerInnen. So beschreibt P5: „Also ich muss sagen, ich find das sehr beeindruckend, also mein Vater hat vor ziemlich genau 5 Jahren während der Corona Pandemie gegründet (...) und aus dieser Krise heraus wirklich stärker als davor (...) hinauszukommen.“ Auch P10 empfindet die Leistung des Vaters als sehr beeindruckend: „Also mein Vater hat das Unternehmen gegründet vor ungefähr 20 Jahren, als ich noch ein Kind war, (...) grundsätzlich finde ich es beeindruckend, dass er das gemacht hat“. Der Übernahmewille potenzieller ÜbernehmerInnen steigt also dann besonders, wenn sie die Leistung der Eltern als vorbildlich und erstrebenswert sehen. Durch diese Bewunderung resultiert auch oft der Wunsch, das Unternehmen ähnlich den vorherigen Generationen weiterzuführen. So beschreibt P3: „Also auf jeden Fall, dass das Familienunternehmen weitergeführt wird, (...) weil, mein Vater hat das Unternehmen aufgebaut und ich das halt dann weiterführen kann in seinem Namen und er halt sehen kann, dass es nicht mit ihm zu Ende geht, sondern dass es halt noch weitergeht.“ Dabei ist es ihr besonders wichtig, das Lebenswerk des Vaters fortzu-

führen. P4 teilt diese Auffassung: „(...) Ja, hat es noch mal, irgendwie, an Bedeutung gewonnen nach dem Tod von meinem Vater. (...) Also mein Vater war schon immer so Vorbild für mich (...) ja, ich glaube, es ist wahnsinnig wertvoll irgendwie, so ein, so ein Lebenswerk der Familie weiterführen zu dürfen und es ist schon Privileg“ Er sieht es sogar als Privileg, das Unternehmen eventuell weiter führen zu dürfen und nicht als Verpflichtung. Weiters sagt er aus, dass sich sogar eine intrinsische Motivation dadurch erkennen lässt: „(...) das ist so ein bisschen diese intrinsische Motivation, dass man halt auch das als sein, oder als Fortführung eines Lebenswerks sieht.“ Eine Bewunderung der Leistung vergangener Generationen, lässt sich also auch in der Generation Z feststellen und führt zu einer Erhöhung der Übernahmeintention. P5 formuliert ebenfalls die Vorstellung das Unternehmen weiterzuführen, um das familiäre Vermächtnis zu bewahren: „(...) wär es natürlich schon irgendwie cool, dieses Geschäft noch ein bisschen am Leben zu halten und so diese Legacy bisschen weiterzuführen.“ In Unternehmerfamilien, in denen die Gründergeneration bereits viele Generationen zurückliegt, wird dieser Wille sogar noch verstärkt, so beschreibt P9: „Das Unternehmen (...), ist jetzt schon in der dritten Generation, mindestens als landwirtschaftlicher Betrieb und dadurch ist es ja schon was, was von Generationen weiter geführt wird auch aufgebaut wurde.“

Diese emotionale Nähe zum Unternehmen wird neben dem Aufwachsen mit diesem auch bei lokaler Nähe verstärkt, so P6: „Das Familienunternehmen bedeutet mir sehr viel dadurch, dass die Produktionsstätte direkt bei uns am Wohngebäude angeschlossen ist, bin ich seit klein auf mit diesem Unternehmen groß geworden und habe regelmäßig mitgeholfen (...) dementsprechend wichtig ist mir dieses Unternehmen auch und auch, dass das Unternehmen auch weitergeführt wird.“

Neben dem Gefühl der Verpflichtung der übernehmenden Generation, spielt auch die Erwartungshaltung der übergebenden Generation eine Rolle im Übergabeprozess. So berichtet P8: „Ich glaube, dass mein Vater sich das wünschen würde, (...) ich glaub er ist schon sehr stolz auf das, was er sich auch aufgebaut hat und er würde gerne sehen, wie das weitergeführt wird (...)“ Dadurch entsteht auch ein gewisser Druck auf die übernehmende Generation, wie P8 weiter sagt: „Also, ich fühl mich vielleicht so einen Ticken unter Druck gesetzt, (...) wenn es keiner von euch haben will, dann wird das verkauft (...) Nur wenn jetzt keiner von den anderen das macht und das Ding einfach wegfällt, wäre es halt irgendwie schade drum und mein Vater vielleicht auch enttäuscht.“ Hier spielt wieder der Gedanke daran, die Eltern und Vorgänger zu enttäuschen, falls das Unternehmen nicht übernommen wird, eine große Rolle. Auch P1 beschreibt den Druck, der selbst nach einer Übernahme noch entstehen kann, wenn man die Erwartungen der ÜbergeberInnen nicht erfüllt: „(...) aber auch der Druck natürlich, wenn man mal selbst potenziell eine führende Position hat, dass man, (...), einfach nicht so wie der eigene Vater agieren können, ja.“ Die Einschätzung teilt auch P5: „Ich glaub ehrlicherweise, dass ich nicht die Schuhe füllen könnte, nicht in die Fußstapfen treten könnte.“

Es zeigt sich also, dass die Wahrnehmung des familieninternen Vermächtnisses sowohl als starke Motivation dienen

kann, ebenso aber auch eine erhebliche emotionale Belastung und Druck erzeugen kann. Das Familienunternehmen wird nicht nur als wirtschaftliche Einheit gesehen, sondern vor allem auch als generationales Lebenswerk, dessen Fortbestand eng mit dem der eigenen Identität und der Familiengeschichte verknüpft ist.

Proposition 6. *Das familiäre Vermächtnis wird von vielen NachfolgerInnen als Lebenswerk wahrgenommen und stärkt daher den Übernahmewillen deutlich.*

5.3.3 Anerkennung in der Familie

Eine weitere bedeutende Rolle in der familieninternen Nachfolge, spielt das Verlangen nach Anerkennung in der Familie. Teilweise spielt diese Anerkennung auch mit der Erhaltung des Vermächtnisses, wie im vorherigen Kapitel beschrieben, zusammen. Die TeilnehmerInnen beschreiben, dass sowohl Erwartungen als auch intrinsische Motivationen das Ansehen in der Familie beeinflussen können. Dies kann einen starken Einfluss auf die Übernahmeabsicht haben.

Diese Anerkennung kann in einigen Fällen von den Eltern kommen. So beschreibt P1: „Das kommt drauf an, also ich würd sagen bezüglich Karriereentscheidungen ist halt der größte Angelpunkt eigentlich mein Vater“ Hier wird dem Vater eine Rolle als Berater in persönlichen Fragen zugesprochen. Es wird also auch versucht, die Anerkennung des Vaters zu erhalten, da er als Vorbild gesehen wird. Dabei wird auch betont, dass geteilte Werte in der Unternehmerfamilie von Bedeutung sind: „(...) wenn ich jetzt für ein Unternehmen mit falschen Werten oder mit Werten, die meine Eltern nicht unterstützen, arbeite, dann vielleicht immer eine gewisse Spannung da wäre, aber die kann man dann auch wieder ausschalten also.“ Die Familie gibt also in diesem Fall vermeintlich bedingungslose Anerkennung, jedoch tragen geteilte Werte zu einer höheren Anerkennung bei.

Mehrere TeilnehmerInnen beschreiben auch den Wunsch danach, die Familie stolz zu machen. So sagt P4: „Ist mir sehr wichtig, also ich will schon meine Familie stolz machen (...)“. Auch P5 unterstützt diese Aussage: „(...) da meine Familie mich natürlich auch viel früher unterstützt hat, finde ich gehört das auch so ein bisschen für mich zum Selbstverständnis dazu, also meine Familie in Führungszeichen stolz zu machen.“ Auch P10 betont, dass die Unternehmensübernahme eine gewisse Anerkennung in der Familie mit sich bringen würde: „Ich weiß, dass mein Vater sich riesig freuen würde und dass er wahrscheinlich auch sehr stolz wäre, dass fände ich vermutlich schön, das wäre noch positiv.“ Auch P4 sieht das ähnlich: „(...) aber bei Karriereentscheidungen genau will ich schon wie gesagt die Familie stolz machen. Ich will was machen, was sinnstiftend ist, genau und dass meine Familie auch da irgendwie hinter steht.“ Bei diesen TeilnehmerInnen wird die Anerkennung in Form von Stolz widerspiegelt. Familiärer Stolz stellt also nicht nur eine äußere Anerkennung dar, sondern wirkt auch sinnstiftend bezüglich eigener Lebens- und Karriereentscheidungen. Dies wird als emotional bedeutsam und motivierend erlebt. Diese intrinsische Motivation, in der eigenen Familie anerkannt zu werden, kann den Übernahme-

willen positiv beeinflussen. So sagt P8: „(...) es motiviert, es zu was zu bringen in Führungszeichen, so ein bisschen die intrinsische Motivation natürlich, dass meinem Vater und meiner Familie zu beweisen, dass ich das auch kann (...)“.

Gleichzeitig herrschen in manchen Familien auch gewisse Erwartungshaltungen vor. So beschreibt P11: „Ich finde, es ist eine gute Mischung aus Wertschätzung, aber auf der anderen Seite würde ich auch sagen, dass bei uns ein gewisser Leistungsdruck, Druck (...), herrscht (...), oder was ich persönlich sagen würde ist, dass gewissermaßen auch eine Erwartungshaltung vor allem der älteren Generationen den Jüngeren gegenüber herrscht. (...) Anerkennung hat, das natürlich auch entsprechend angesehen, honoriert wird und auch immer positiv angesehen wird und auch wertgeschätzt, also definitiv wertgeschätzt.“ Die Anerkennung kommt in diesem Fall mit einer Wertschätzung durch die Familie einher und hat somit einen positiven Einfluss auf die Übernahmeintention von P11. Er beschreibt aber auch, dass eine gewisse Erwartungshaltung seitens der übergebenden Generation herrscht, was wiederum Druck auf den Übernehmer ausübt.

Einige TeilnehmerInnen haben aber auch einen starken Drang nach Selbstständigkeit und sind daher nicht abhängig von einer Anerkennung durch externe oder der Familie, wie P1 aussagt: „Grundsätzlich holt man sich immer gerne ein paar Ratschläge von A und B und man hört gern auf Freunde, was die so machen, aber schlussendlich gehe ich gerne meinen eigenen Weg und ja, da ist mir das ziemlich egal, was andere sagen.“ Für manche sind die Meinungen anderer wiederum sehr wichtig, wie bei P6: „Mir persönlich ist das schon sehr wichtig eigentlich, also ich achte viel drauf, was andere Leute über mich denken.“ Die Wichtigkeit sozialer Anerkennung ist also sehr individuell ausgeprägt und kann nicht generalisiert werden. Wertschätzung kann vor allem im beruflichen Kontext wichtig sein, wie P9 bestätigt: „(...) und man eine interessante Tätigkeit ausübt, bei der man auch gewertschätzt wird und wo eben auch ja wertschätzende Kommunikation in irgendeiner Form stattfindet.“ Und beschreibt weiter: „Und dann noch so wie schon angesprochen Wertschätzung im Job, gerade so Kommunikation mit Vorgesetzten, weil ich finde das macht sehr viel aus von der Dynamik, auch vom Wohlbefinden innerhalb eines Jobs (...)“

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Anerkennung ein starker Faktor für die Bildung eines Übernahmewillens sein kann. Dabei gaben die TeilnehmerInnen die familiären Erwartungen, die persönliche Selbstständigkeit und das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Wertschätzung als wichtig an.

Proposition 7. *Das Verlangen nach Anerkennung in der Familie, stellt für viele NachfolgerInnen einen wichtigen Motivationsfaktor dar und kann den Übernahmewillen deutlich stärken.*

5.3.4 Einfluss durch andere Familienmitglieder

Ein weiterer Faktor, der den Übernahmewillen und Prozess stark beeinflusst sind die anderen Familienmitglieder. Hierbei haben vor allem die Eltern, die Geschwister und Verwandtschaften erster Linie, wie Cousins, Onkel, Tanten und

Großeltern einen großen Einfluss auf die ÜbernehmerInnen.

Die am öftesten genannte Verwandtschaftsgruppe sind die Geschwister. Bei manchen TeilnehmerInnen ist die Übernahme durch die Geschwister schon festgelegt, wodurch die eigene Nachfolge hinfällig wird. So wie bei P9: „(...) das heißt, es wird dann an meinen kleinen Bruder weitergegeben, der jetzt die komplette landwirtschaftliche Ausbildung macht und danach mit dem Studium weitergeht und den Betrieb dann übernehmen will.“ Auch kann die geplante Übergabe an einen Geschwisterteil den Druck von einem nehmen, wie bei P2: „(...) weil man sich natürlich schon wünscht, dass das Familienunternehmen weitergeführt wird, auch nach den ganzen Generationen und wenn man da weiß, dass der Bruder das macht, dann nimmt er so ein bisschen den Druck von einem selber, von mir selber.“ Weiter sagt P2: „Also hundertprozentig festgelegt ist noch nichts, aber ich würde mal behaupten, es ist sehr wahrscheinlich dass ich nicht das Unternehmen übernehmen werde, sondern eher mein Bruder.“ Damit hat sich im Falle von P2, die Nachfolgethematik für ihn erledigt. Wenn die Geschwister den Betrieb sicher übernehmen, ist der Übernahmewillen bei allen Teilnehmern zwar nicht mehr vorhanden, dennoch würden es manche trotzdem machen, falls die Geschwister noch abspringen, wie bei P9: „(...) wenn jetzt meine Brüder den Betrieb nicht übernehmen werden aus welchem Grund auch immer, (...) dann würde ich mit hoher Wahrscheinlichkeit dazu tendieren, den Betrieb dann selber zu übernehmen, also sollte das so nicht gegeben sein, weil ich das doch dann zu schade fände.“ und weiter führt P9 aus: „(...) langfristig dann nur, wenn meine Brüder es nicht übernehmen würden, dann wäre das zur Debatte, dann könnte ich es mir vorstellen, ja.“ Dadurch ist der Druck zur Übernahme zwar aktuell nicht vorhanden, aber ist stark abhängig von den Geschwistern.

Auch das Entstehen von Druck, wenn die Geschwister das Unternehmen nicht übernehmen, kann beobachtet werden, so sagt P10: „Ja also würde er es einfach übernehmen, dann wäre das Problem ja für mich vom Tisch. Von dem her dadurch, dass er es nicht übernimmt, geht es ja an mich über und ich muss mich entscheiden, ob ich es haben will oder nicht. (...) weil wenn er es nehmen würde, dann wäre ich auf jeden Fall raus und fände das eigentlich ganz gut.“ So ist der Fall, bei dem sich Geschwister klar gegen eine Übernahme entscheiden bei vielen TeilnehmerInnen zu beobachten. Wie auch bei P6: „Ja, bei meinem kleinen Bruder ist es auch schon entschieden, dass er an diesem landwirtschaftlichen Betrieb wenig Interesse hat. Die Frage ist, ob sich mein Interesse bezüglich des Unternehmens aufgebaut hätte, wenn meine älteren Geschwister bereits Interesse bekundet hätten und schon in die Nachfolgerrolle geschlüpft wären.“ Hier kann also auch eine klare positive Wirkung der Entscheidung der Geschwister auf die eigene Nachfolgeintention gesehen werden. P6 meint, dass sich sein Interesse nicht entwickelt hätte, wenn eines seiner Geschwister die Nachfolge angetreten hätte. Es entsteht also eine Art Konkurrenzkampf, der auch bei anderen TeilnehmerInnen zu beobachten ist. So auch bei P4: „Ich glaube schon, wenn mein Bruder sagen würde, ja, er hätte auch Lust drauf, hätte auch irgendwie Richtung Wirtschaft was studiert, dann würde mich so dieser Konkurrenzkampf, sage ich mal in der engsten Familie

glaub ich, mich schon belasten und vielleicht auch unsere Beziehung belasten (...).“ Auch hier kann ein klarer Einfluss der Geschwister auf den Übernahmewillen beobachtet werden.

Anders bei P8, wo die eigene Übernahmeintention noch unklar ist, aber dennoch die Geschwister diese nicht antreten werden: P8: „(...) also mein Bruder sagt ganz klipp und klar, er will sein eigenes Ding machen, der ist auch auf anderen Schienen unterwegs“. Bei manchen wird sogar noch deutlicher, dass die Entscheidung der Geschwister keinen Einfluss auf die eigene Übernahmeintention hat, so sagt P7: „Ich hätte mich gefreut, wenn es eine Schwester übernommen hätte, da ich eben auch die positiven Aspekte, also der Familiennehmensübernahme sehe. Aber ja, meine Entscheidung hat es nicht beeinflusst.“ Auch P10 beschreibt, keinen Übernahmewillen zu haben, obwohl sich in der Familie kein potenzieller Übernehmer findet: P10: „Es findet sich allerdings noch nicht so richtig jemand, also weder in der Familie, mein Bruder will es auch nicht machen (...).“ Geschwister haben also durch ihre Möglichkeit das Unternehmen (nicht) zu übernehmen, einen starken Einfluss auf fast alle TeilnehmerInnen. Bei allen TeilnehmerInnen wurde ein gutes Verhältnis zu den Geschwistern bekundet, daher kann eine Auswirkung der Beziehung zwischen den Geschwistern in Verbindung, mit der Übernahmeintention, nicht erforscht werden.

Ebenso haben die Eltern als aktuelle Führungskräfte einen starken Einfluss auf die Übernahmeintention. Dabei spielt sich viel im Bereich des Lehrens und der Kontrolle ab. Dabei gibt es Konfliktpotential, wenn die Vorstellungen der übergebenden Generation nicht erfüllt werden. So beschreibt P3: „Auf jeden Fall Konfliktpotenzial also, wenn ich das Unternehmen anders weiterführen würde als zum Beispiel mein Vater es machen würde oder meine Geschwister, dann könnte es auf jeden Fall zu Streitigkeiten kommen.“ Dieses Konfliktpotential ist besonders hoch, wenn die übergebende Generation nicht loslassen kann und die Kontrolle behalten will. Dies ist besonders brisant, wenn Sie noch aktiv am Unternehmen mitarbeiten will, wie P10 beschreibt: „Dass mein Vater mir ständig auf die Finger schauen würde (lacht). Ich dann vielleicht eine tolle Position hätte, aber dann trotzdem nicht den freien Entscheidungsspielraum hätte (...).“ Manche sehen die Kontrolle als zweischneidiges Schwert. Zum einen als Einschränkung, zum anderen aber auch als Möglichkeit etwas zu lernen. So beschreibt P7: „Und natürlich das also der Vater noch relativ lange mitarbeiten würde, auch vermutlich relativ lange noch mitentscheiden möchte, was natürlich positive Aspekte hat, da er mich unterstützen könnte, aber auch negative Aspekte, da ich dann in meiner Entwicklung des Unternehmens relativ eingeschränkt bin.“ Auch P8 sieht das ähnlich: „Natürlich gibt es eine Anlernphase sowieso, das ist vielleicht auch einer der Nachteile, dass ich dann irgendwie mit meinem Vater zusammenarbeiten müsste. Was ich mir auch bisschen schwierig vorstellen könnte.“ Diese Ausbildung, welche eigentlich als positiv zu betrachten ist, kann aber auch negative Seiten haben, wie P8 weiter aussagt: „Also was ein ganz großes Thema ist: die Ausbildung durch meinen Vater, mein Papa ist ein exzentrischer Mensch und er arbeitet nach seinen eigenen Mustern nach seinem eigenen Denkmuster

und er ist ein schwieriger Lehrer, glaube ich.“ Die Eltern, insbesondere wenn sie aktuell in einer Führungsposition sind, haben einen großen Einfluss auf den Übergabeprozess. Sie können ihn unterstützen, indem sie die ÜbernehmerInnen anlernen, können ihn aber auch verschleppen, wenn sie die Kontrolle nicht abgeben wollen. Diese Anlernphase sehen manche Teilnehmer aber sogar als unbedingt notwendig, um den Betrieb erfolgreich übernehmen zu können. So sagt P2: *„Also erstmal wäre natürlich noch also eine Übergangsphase oder eine Unterstützung noch von meinem Vater und Onkel natürlich notwendig, um überhaupt den Übergang zu ermöglichen“.*

Neben den Eltern haben auch andere Familienmitglieder, wie zum Beispiel die potenziellen LebenspartnerInnen und die eigenen Kinder und Familie dann einen Einfluss auf die Unternehmensübernahme. So sagt P6, dass die Übernahme im Einklang mit seiner zukünftigen Familie sein muss: *„Also ich werde eigentlich sicher dieses Unternehmen übernehmen, jedoch ist dann die Frage, wie dieses Unternehmen weitergeführt wird. Faktoren hierauf sind zum Beispiel die wirtschaftliche Situation oder auch die familiäre Situation. Wie sich meine zukünftige Familie dieses Familienunternehmen vorstellt, wie sie involviert sein wollen und können und auch wie deren Meinung dazu ist.“* P10 beschreibt etwa, wie sie eigenständig arbeiten will und nicht mit dem Partner gemeinsam im Unternehmen involviert sein will: *„Und die Vorstellung davon, im späteren Leben von meinem Partner abhängig zu sein, egal ob man verheiratet ist oder nicht, ist glaube ich so ein bisschen mein persönlicher Albtraum.“* Die Unterstützung durch die Familie ist dennoch auch bei P10 ein großer Faktor: *„Also ich bin zum Beispiel sehr dankbar, dass ich finanziell unterstützt werde, derzeit leider nur von Männern in meiner Familie, aber trotzdem (...).“* Andere Familienmitglieder und PartnerInnen, haben also einen Einfluss, indem sie die Übernahme entweder unterstützen oder ablehnen, was die Übernahmeintention stark formt.

Einen Spezialfall bilden hier noch Familienverfassungen, wie bei P4, die die Übernahme klar regeln. Somit haben alle Familienmitglieder einen Einfluss auf die Übernahme und die Übernahmeintention kann sich bei den TeilnehmerInnen nicht mehr frei bilden: *„Also wir haben eine Familienverfassung und die sagt, dass die Next-Gens, wenn, dann nur in der Geschäftsführung oder in der Stabsstelle arbeiten sollten oder dürfen.“* Hier ist die Rolle der NachfolgerInnen also schon klar definiert und der Nachfolgewille wird stark durch die anderen Familienmitglieder geprägt.

Es kann also gesagt werden, dass besonders Geschwister einen großen Einfluss auf die Nachfolgeintention haben: Wenn Sie sich für eine Unternehmensübernahme entscheiden, fällt der Druck bei den TeilnehmerInnen weg. Wenn Sie sich dagegen entscheiden, entsteht oft das Gefühl von Verantwortung oder in manchen Fällen sogar ein Verpflichtungsgedanke. Auch Eltern haben einen großen Einfluss auf die ÜbernehmerInnen, indem sie zum einen unterstützen können, durch die Begleitung von Lernprozessen, oder aber auch zu Konflikten führen können, wenn sie die Kontrolle nicht abgeben. Weitere Verwandte, wie etwa PartnerInnen, beein-

flussen die Entscheidung durch Unterstützung oder Erwartungen. In seltenen Fällen, oft bei größeren Unternehmen, regelt eine Familienverfassung, die Nachfolge, indem sie klare Regeln aufzeigt und gleichzeitig den Einfluss der Individuen limitiert.

Proposition 8. *Der Einfluss anderer Familienmitglieder, insbesondere der Geschwister und Eltern, kann auf die ÜbernehmerInnen einen gewissen Druck ausüben und birgt Konfliktpotenzial. Bei zu großer Einmischung wird der Übernahmewille negativ beeinflusst.*

5.4 Hauptkategorie C: Familienexterne Faktoren

Die dritte Hauptkategorie befasst sich mit Faktoren, die außerhalb der persönlichen Eigenschaften und der familieninternen Faktoren liegen. Dazu zählen Faktoren, die das Unternehmen als solches betreffen, wie etwa dessen Wirtschaftlichkeit. Weiters ist auch die gesellschaftliche Stellung, die eine Führungsposition im Familienunternehmen mit sich bringt, ein Faktor, der die Nachfolgeintention beeinflusst. Einer der wichtigsten und am öftesten genannten Faktoren in dieser Kategorie sind der Arbeitsmarkt und die Branche, in der sich das Familienunternehmen befindet. Dabei spielen auch der Konjunkturzyklus und die Zukunftsfähigkeit, als letzte Faktoren der Kategorie, eine entscheidende Rolle.

5.4.1 Wirtschaftlichkeit

Die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens spielt offenbar eine bedingte Rolle bei den Übernahmeüberlegungen der Generation Z. So gaben nur wenige InterviewteilerInnen an, dass die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens ihre Überlegungen bezüglich der Übernahme, beeinflussen. Wirtschaftlichkeit bedeutet für die meisten TeilnehmerInnen, dass im Unternehmen die Erträge die Kosten übersteigen. P6 sieht den Faktor sehr realistisch: *„(...) natürlich die wirtschaftliche Situation, wenn die nicht mehr gegeben ist, kann das Unternehmen nicht auf Krampf weitergeführt werden. Dennoch werde ich versuchen, die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens so lang wie möglich aufrechtzuerhalten.“* Er sieht die Wirtschaftlichkeit als wichtig, aber dennoch nicht als einzig entscheidenden Faktor an.

Wirtschaftliche Probleme können also für ÜbernehmerInnen ein hemmender Faktor sein. Eine schlechte wirtschaftliche Lage senkt die Attraktivität des Unternehmens, wie P1 beschreibt: *„(...) wenn wirtschaftliche Faktoren irgendwie existieren würden, die das Unternehmen da in eine Krise befördern würde dann, ja dann, werden wahrscheinlich viele Menschen auch das Unternehmen verlassen und dann wird man eher Leute suchen, die dazu bereit sind, da sich auch aufzuopfern (...).“* Er spricht davon, sich während wirtschaftlich schlechten Zeiten für das Unternehmen aufopfern zu müssen, um es erhalten zu können. Auch P5 spricht davon, dass die wirtschaftliche Lage die Übernahme stark beeinflusst: *„Es beeinflusst uns vielleicht oder viele in meinem Alter insofern, dass zumindest aktuell die Wirtschaft einfach nicht so am Boomen ist.“* Der Einfluss des Konjunkturzyklus

auf die Übernahmeintention der Generation Z, wird im Kapitel 6.4.4 genauer betrachtet.

Manche sehen die wirtschaftliche Lage des Unternehmens dagegen als positiven Faktor an. So beschreibt P8: *„Ich würde andersrum sagen, dass die wirtschaftliche Position gerade ein Argument dafür ist, das Unternehmen zu übernehmen.“* Bei P8 kann eine positive Korrelation zwischen dem gut laufenden Unternehmen und der Entwicklung eines Übernahmewillens gesehen werden. Es kann aber auch beobachtet werden, dass wirtschaftliche Faktoren nicht der einzige Grund für eine potenzielle Nicht-übernahme sind. So beschreibt P10, trotz einer guten wirtschaftlichen Ausgangssituation seines Familienunternehmens: *„Trotzdem finde ich die Struktur von dem Unternehmen nicht gut aufgebaut und da bin ich eher nicht so ein Fan.“* Sie würde hier also das Unternehmen eher nicht übernehmen, obwohl die wirtschaftliche Lage gut wäre.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass die wirtschaftliche Lage zwar einen Einfluss auf den Übernahmewillen hat, aber nicht einer der wichtigsten Faktoren ist. Einige TeilnehmerInnen betrachten die wirtschaftliche Stabilität als Grundvoraussetzung für eine Übernahme. Andere sehen eine schlechte wirtschaftliche Lage als stark hemmenden Grund für eine Übernahme. Umgekehrt kann eine starke wirtschaftliche Performance aber auch ein Übernahmegrund sein.

Proposition 9. *Die wirtschaftliche Lage des Unternehmens spielt nur eine bedingte Rolle, wenn sie jedoch stabil ist, wirkt sie positiv auf den Übernahmewillen der NachfolgerInnen.*

5.4.2 Anerkennung in der Gesellschaft

Ein familienexterner Faktor, der die Unternehmensübernahmeintention beeinflusst, ist die Anerkennung in der Gesellschaft. Hier zählt zum einen die Stellung durch das Unternehmen, aber auch der Ruf der Familie in der Gesellschaft.

Wenn dieses einen guten Ruf genießt, besteht ein positiver Zusammenhang mit einer potenziellen Unternehmensübernahme, wie P7 beschreibt: *„Ich stehe zum Familienunternehmen durchwegs positiv, da wir auch einen guten Ruf dadurch erlangt haben und ich das auch als Kind sehr genossen habe, nicht in Armut zu leben und dass man auch auf der Straße erkannt wird und eigentlich immer nur positives über das Unternehmen gehört hat.“* Er sieht durch den positiven Ruf auch das Unternehmen, als gut an. Auch P5 beschreibt, dass der Ruf der Familie gut ist und so auch erhalten werden soll: *„Also ich glaub einfach, dass dann so quasi der Namen der Familie vertreten wird und weiter erhalten werden kann, find ich auf jeden Fall ein positiver Aspekt.“* Diesen Ruf zu erhalten, bringt intrinsische Motivation, in das Unternehmen einzusteigen.

Dazu spielt auch das Auftreten als VertreterIn der Unternehmerfamilie, eine Rolle. So sollte der Ruf der Familie nicht durch einzelne Verunglimpfungen werden, wie P4 beschreibt: *„(...) also ich bin ja schon in gewisser Weise irgendwie ein Abbild meiner Familie und wenn ich etwas mache, was moralisch verwerflich wäre oder ähnliches, dann ja trifft das natürlich auch irgendwie meine Familie und das sollte dem einzelnen*

Mitglied bestimmt immer bewusst sein.“ Also sollte sich jedes Familienmitglied an gesellschaftliche Rahmenbedingungen halten und dafür sorgen, dass der Ruf der Familie erhalten bleibt.

Auch die Anerkennung durch Freundeskreise sind ein Faktor, der die Nachfolgeintention beeinflusst. So ist es für viele wichtig, dass die Tätigkeit im Familienunternehmen, von Freunden und Bekannten Ansehen genießt, wie P5 beschreibt: *„Da bekommt man natürlich auch wahnsinnig viel mit, was so die Freunde machen und das hat schon Einfluss darauf, was ich machen möchte, einfach weil man da auch mehr mitbekommt und mir ist schon wichtig, dass man da irgendwie auch verstanden wird in der, in den Karriereentscheidung.“* Die Karrierechancen im Familienunternehmen müssen also ähnlich denen von Freunden und gleichaltrigen sein. Auch P10 will in ihren Karriereentscheidungen verstanden werden und sucht die Anerkennung durch Freunde: *„Mir ist natürlich schon irgendwo wichtig, dass mein Freundeskreis und meine Familie irgendwie verstehen, warum ich die Sachen so mache, wie ich sie mache (...).“* Dadurch kann gesagt werden, dass Freundesgruppen ebenfalls einen Einfluss auf die Bildung einer Übernahmeintention haben.

Das Netzwerk, welches durch ein Familienunternehmen entsteht, ist auch für die UnternehmerInnen sehr wichtig. Wie in vorherigen Kapiteln beschrieben, sind im Netzwerk oft für das Unternehmen entscheidende Kunden vorhanden. So beschreibt P8, dass das Netzwerk des Vaters, die Übernahmeintention positiv beeinflusst: *„Was sich noch lohnen würde, mein Vater hat natürlich ein hervorragendes Netzwerk irgendwie aufbauen können. Ich könnte von diesem Netzwerk profitieren.“*

Dieses Netzwerk kann aber auch Schattenseiten haben, wie P9 beschreibt: *„Zumindest, ist es immer in so einem kleinen Ort so, dass ist ein Punkt, man lernt dadurch auch nicht immer neue interessante Menschen kennen und ist immer in verschiedensten, interessanten Gesprächen, sondern es sind immer die gleichen Menschen, es ist immer der gleiche Rahmen, es ist immer ein sehr gleicher Arbeitstag, das sind auch so einige Faktoren, die das ein bisschen unattraktiver machen, genau.“* Für UnternehmerInnen, die eine extrovertierte Ausprägung haben und darauf aus sind, neue Leute kennen zu lernen, ist das Umfeld im Familienunternehmen also nicht durchgehend positiv.

Auch die Anerkennung unter den Mitarbeitenden im Unternehmen ist ein Faktor, der einen Einfluss auf die Übernahmeintention hat. So beschreibt P10: *„Es wäre natürlich eine sichere Stelle für mich, wo ich in einem Unternehmen direkt irgendwie anerkannt und bekannt sein würde, weil ich die meisten Mitarbeitenden dadurch, dass es das schon so lange gibt und ich halt als Kind und Jugendliche da auch viel war, kenne.“* Das bekannt sein mit den MitarbeiterInnen, empfinden NachfolgerInnen als positiven Effekt und es verstärkt die Übernahmeintention, wenn die Beziehung zu den MitarbeiterInnen gut ist.

Die soziale Anerkennung ist somit ein bedeutender Einflussfaktor auf die Nachfolgeintention. Diese besteht zum einen aus der öffentlichen Wahrnehmung des Familienunternehmens, sowie auch dem Ruf der Familie selbst. Ein guter

sozialer Ruf, kann ÜbernehmerInnen mit Stolz füllen und als intrinsische Motivation zur Übernahme dienen. Die Akzeptanz und Befürwortung des Unternehmens im Freundeskreis wirkt auf die Entscheidung zur Unternehmensübernahme mit. Besonders dann, wenn der Karriereweg im Familienunternehmen vollzogen wird. Wichtig ist auch das bestehende Netzwerk des Unternehmens. Es kann zum einen als eine wertvolle Ressource dienen, zum anderen kann es aber auch stark extrovertierte Personen, die sich selbst eines aufbauen wollen, einschränken. Zudem wirkt auch eine gute Beziehung zu den MitarbeiterInnen als positiv, da es ein Gefühl von Vertrautheit und Anerkennung gibt.

Proposition 10. *Die Wahrnehmung von Anerkennung im sozialen, freundschaftlichen und unternehmensinternen Umfeld erhöht die Wahrscheinlichkeit der Bildung einer Nachfolgeintention.*

5.4.3 Branche/ Arbeitsmarkt

Das grundsätzliche Interesse an der Branche des Familienunternehmens hat einen großen Einfluss auf die Nachfolgeintention der nächsten Generation. So berichten manche TeilnehmerInnen, dass sie die Branche grundsätzlich sehr interessant finden, so P1: „Also grundsätzlich interessiert mich einfach die Branche sehr. Ich find die Baubranche einfach sehr spannend (...).“ P1 zeigt sich dabei als sehr willig, einen Job in der Branche auszuüben, unabhängig, ob dieser im Familienunternehmen ist oder nicht. Andere beschreiben dagegen, dass sie die Branche des Familienunternehmens gänzlich uninteressant finden, so wie P3: „Ja, also erstens von der Branche natürlich und weil mein Ziel schon eher wäre, in einem größeren Unternehmen zu arbeiten als in einem kleineren Betrieb.“ P3 spricht sich klar gegen eine Unternehmensübernahme aus, weil sie die Branche und die Unternehmensgröße nicht anspricht. Auch P5 beschreibt, dass er die Branche des Familienunternehmens nicht interessant findet und mit seinem aktuellen Wissensstand auch nicht im Unternehmen arbeiten könnte: „Einerseits natürlich das ich mit der Branche jetzt nicht viel am Hut hab, also ich müsste da noch einiges mehr an Fachwissen aneignen, um in dieser Branche wirklich Fuß fassen zu können und was beitragen zu können (...).“ Auch P9 beschreibt, dass er die Branche des Familienunternehmens nicht erfüllend findet und lieber in anderen Branchen tätig werden würde: „Ich glaube, damit wäre ich nicht ganz so happy, deswegen glaube ich, ich würde da schon schauen in Branchen oder Industrien tätig zu sein, die ich persönlich für sinnstiftend finde.“ Die Branchen, in der sich die Familienunternehmen befinden, haben also einen großen Einfluss auf das Interesse der nächsten Generation. Auch wenn ein Brancheninteresse besteht, hat die aktuelle Lage der Branche einen Einfluss darauf, wie sich die Nachfolgeintention entwickelt.

So beschreibt P4 einen gewissen Zweifel an der Branche, obwohl ein Übernahmewille besteht: „(...) generell, die Branche ist gerade megaschwierig, weil Baukosten steigen, Zinsen sind gestiegen, Baugenehmigung, dauert alles immer länger.“ Auch bei P6 lässt sich ein Übernahmewille beobachten,

dennoch kommt auch bei ihm ein Zweifel, auf Grund des Wandels in der Branche, auf: „Der Sektor meines Familienunternehmens, der landwirtschaftliche Sektor hat sich in den letzten Jahrzehnten sehr gewandelt, ist sehr stark gewachsen. (...) Die finanzielle Situation wird zeigen, ob sich dieser Betrieb in dieser Größe weiterhin führen lässt oder ob man den Trend mit steigender Viehzahl nachgehen muss. Wobei ich persönlich nicht, noch nicht, entschlossen bin, ob dieser Weg mitzugehen ist.“ Wenn das Familienunternehmen also in einer Branche agiert, die aktuell Schwierigkeiten hat, hemmt das den Übernahmewillen. Da die Familienunternehmen der TeilnehmerInnen aus gänzlich verschiedenen Branchen entstammen, kann kein Zusammenhang zwischen einer expliziten Branche und der negativen Wirkung auf die Nachfolgeintention gesehen werden. Wahrscheinlich hat hier die gesamtwirtschaftliche Lage einen größeren Einfluss, wie in Kapitel 6.4.4 beschrieben.

Einige TeilnehmerInnen beschreiben das Festlegen auf die Branche des Familienunternehmens auch als Einschränkung bezüglich der eigenen Möglichkeit, sich zu entfalten. So beschreibt P8: „Ja, dass ich mich halt sehr auf eine Sparte schon einfahre, dass die ganze Flexibilität, die man jetzt natürlich nach dem Studium hat, sich aussuchen kann wo möchte man hingehen, dass die halt mit einem Mal eigentlich weg wäre.“ Hier wirkt die Branche als hemmend für die Entwicklung der Übernahmeintention. Auch P9 beschreibt, dass die Branche des Familienunternehmens eigene Spezifitäten hat und daher die eigene Entfaltungsmöglichkeit teilweise einschränkt: „Genau in dem Betrieb oder in der Landwirtschaft werden klassische Generationenverträge abgeschlossen, (...) also im Prinzip mietet man oder gibt man das weiter für den Zeitraum, auch wenn es natürlich einem selbst gehört, (...)“ Hier sieht P9 wenig Möglichkeiten seine eigenen Ideen einzubringen, da er den Betrieb im Falle einer Übernahme ähnlich seinen Vorgängern, auf Grund des Generationenvertrages, führen müsste.

Auch der Arbeitsmarkt in der jeweiligen Branche beeinflusst die Entscheidung der TeilnehmerInnen, die Unternehmen zu übernehmen. Eine angespannte Arbeitsmarktsituation wirkt sich stark negativ auf die Übernahmeintention aus, wie P2 beschreibt: „Also vor allem der Arbeitsmarkt, also Stichpunkt Fachkräftemangel, auch sehr lange Arbeitszeiten, natürlich Risiko als Geschäftsführer. Mhm, genau das wären so die Hauptnegativen.“ Weiters spricht P2 davon, das Unternehmen nur übernehmen zu wollen, falls sich der Arbeitsmarkt sehr stark wandeln würde: „Also ich könnt mir vorstellen, dass zum Beispiel eine drastische Veränderung vom Arbeitsmarkt, wenn es doch wieder zum Beispiel Fachkräfteüberschuss geben sollte, oder wenn die Branche, die Automobilbranche, wirklich krass boomen würde und die erfolgs- und wirtschaftlichen Chancen sehr positiv sein würden zu dem Zeitpunkt, dann würde ich mir vorstellen, dass es schon Einfluss hätte und ich dann das Unternehmen eher übernehmen würde.“

Ein weiterer Punkt, welcher die Übernahmeintention beeinflusst, ist der Glaube an ein zukünftiges Potential in der Branche. So beschreibt P11, dass er auch zukünftig als Geschäftsführer im Unternehmen und der Branche Potential se-

hen muss, um erfüllend arbeiten zu können: „Man muss meiner Meinung nach auch ein langfristiges Potenzial in der Position sehen, um das Geschäftsfeld weiterzuentwickeln. Und ja, Spaß an der Materie ist definitiv essenziell.“

TeilnehmerInnen, die die Branche des Familienunternehmens also als spannend und zukunftsfähig sehen, zeigen eine höhere Bereitschaft zu Unternehmensübernahme. Andererseits sind Personen mit geringem Brancheninteresse, oder fehlendem Fachwissen deutlich skeptischer gegenüber einer Nachfolge. Auch eine ungünstige wirtschaftliche Situation in der Branche, wie etwa steigende Kosten oder ein vorherrschender Fachkräftemangel, wirkt sich stark negativ auf die Übernahmeintention aus. Wenn die Branche als Einschränkung der persönlichen Entfaltung gesehen wird, wirkt sich auch das negativ aus.

Proposition 11. *Ein geringes Interesse an der Branche des Familienunternehmens, sowie eine negative Erwartungshaltung bezüglich der zukünftigen Branchenentwicklung, vermindern die Nachfolgeintention der nächsten Generation deutlich.*

5.4.4 Konjunktur und Langfristigkeit

Die letzte oft genannte Kategorie befasst sich mit der Konjunkturphase und damit auch mit der langfristigen Aussicht im Familienunternehmen. Bei vielen TeilnehmerInnen spielen die aktuellen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Krisen eine große Rolle, so beschreibt P11: „Definitiv also, ich würde sagen so Coronapandemie eher nicht, was mich eher beunruhigt ist die (...), also oder was mich zum Nachdenken bringt, ist die wirtschaftliche Lage in Europa. Ich sehe da ein Riesenproblem, es ist sehr gefährlich, aktuell.“ Also die Konjunkturlage spielt hier einer großen Rolle. Über gesellschaftliche Entwicklungen macht sich die Generation Z Gedanken, wie P11 weiter beschreibt: „Vor allem in Europa oder Frankreich, den Rechtsruck, den es in der Gesellschaft gibt oder die Spaltung der Gesellschaft, aber auf der anderen Seite was mich auch persönlich sehr beunruhigt, ist, ob Europa in Zukunft konkurrenzfähig bleiben kann gegenüber, asiatischen Ländern.“ Auch P5 beschreibt, dass ihn die vergangene Pandemie stark beeinflusst hat: „Ja, ich würde sagen beunruhigt einen schon, also auch die Pandemie vor 5 Jahren. Kann mich schon gut dran erinnern, das es einen ziemlich beunruhigt hat, weil natürlich alles so unsicher war, wie es denn überhaupt weitergeht.“ Auch hier lässt sich der Einfluss globaler Krisen auf die Übernahmeentscheidung sehen. Wenn diese Krisen zu Tage treten, wird das anfängliche Risiko einer Unternehmensübernahme anders eingeschätzt. Auch wirtschaftliche Krisen haben einen Einfluss, wie P9 beschreibt: „Grundlegende, leichte, ja nicht Angst, aber Respekt davor, dass man vielleicht keinen Job so richtig in dem Bereich findet, momentan einfach, weil durch wirtschaftliche Unsicherheit momentan viel in dem Rahmen, wo ich gerne arbeiten möchte, nicht ganz so verfügbar ist, weil wenig Stellen ausgeschrieben sind.“

Neben universellen Unsicherheiten spielen auch unternehmensspezifische Faktoren eine große Rolle. So beschreibt P4, dass die branchenspezifischen Krisen ihn zum Nachdenken bezüglich einer Übernahme bringen: „Ja also, da so ex-

tern ist natürlich diese so Krisen und diese Faktoren, die eben Baustoffhandel belasten wie Baukosten, Zinsen, Baugenehmigungen und so wenn das was wäre, wo man sagt irgendwie OK, das hat keine Zukunftsaussicht mehr, würde ich auch anders drüber nachdenken, würde es wahrscheinlich dann auch eher nicht machen.“ Diese unternehmensspezifischen Herausforderungen hemmen also den Übernahmewillen. Aber P4 beschreibt auch, dass die lokalen Krisen ihn weniger beeinflussen als globale, was die Übernahmeintention wieder fördert, vor allem im Vergleich zu einer internationalen Karriere in einem anderen Unternehmen: „Eigentlich nicht wirklich so, ich habe, glaub ich, früher mehr dran gedacht, auch mal ja im internationalen Kontext mehr zu arbeiten und dadurch, dass es einfach so komplex und unsicher auch wurde, muss ich sagen hab ich gar nicht mehr so Interesse daran, also ich glaube so deutscher Mittelstand ist irgendwie eine sichere Sache.“ Die Wahrnehmung ihres sozialen Umfelds beeinflusst die Übernahmeintention der TeilnehmerInnen, wie P8 beschreibt: „Genau, ich werde von außen immer wieder drauf angesprochen, (...): Schau dir doch mal die wirtschaftliche Lage an, vielleicht solltest du echt mal überlegen, ob das nicht was wäre.“ Hier wird das Familienunternehmen als konjunkturstabile Alternative zu anderen Unternehmen gesehen. Das wird vor allem noch unterstrichen, wenn das Unternehmen auf eine erfolgreiche Historie zurückblickt und auch die aktuellen GeschäftsführerInnen Vertrauen in das Unternehmen haben, wie P8 weiter beschreibt: „Wobei, es kommt drauf an, also ich würde mich da tatsächlich der Einschätzung meines Vaters anvertrauen oder vertrauen, wenn er sagt, das Geschäftsmodell ist OK. Das ist jetzt irgendwie eine temporäre Krise. Das wird wieder besser, (...). Auch wenn jetzt zum Beispiel ein Vertragspartner wegfallen würde, der nicht so leicht zu ersetzen ist, dann würde ich es halt eben nicht machen.“ Man kann auch sehen, dass das Wegfallen wichtiger GeschäftspartnerInnen als existenzgefährdende Krise wahrgenommen wird. Auch andere, wie P7, beschreiben die Vorteile des stabilen Familienunternehmens: „Ich würde funktionierende Strukturen übernehmen, müsste mir ein Unternehmen nicht selbst aufbauen, sondern könnte es ausbauen.“ Hier spielt wieder der Faktor Sicherheit durch das Familienunternehmen eine Rolle. Diese wird durch langjährige, erfolgreiche Geschäfte gebildet und stärkt die Übernahmeintention.

Die Konjunktur und die langfristige Stabilität spielen eine zentrale Rolle bei der Übernahmeintention der nächsten Generation. Globale Unsicherheiten, wie etwa Pandemien, geopolitische Spannungen und Rezessionen führen bei vielen TeilnehmerInnen zu Zweifeln und Zurückhaltung bezüglich der Unternehmensübernahme. Neben diesen globalen Unsicherheiten spielen auch branchenspezifische Krisen, wie steigende Kosten oder Lieferprobleme eine negative Rolle bei der Übernahmeintention. Gleichzeitig kann das Familienunternehmen aber auch als stabile Alternative in unsicheren Zeiten wirken. Dies geschieht vor allem, wenn Vertrauen in bestehende Strukturen und familiäres Vertrauen besteht.

Proposition 12. *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisen, können zum einen die Übernahmeintention der nächsten Ge-*

neration verringern. Zum anderen wird das Familienunternehmen aber auch teilweise als wirtschaftlich stabile Alternative in Krisenzeiten gesehen.

5.5 Prägende Faktoren für die Generation Z

Um die Forschungsfrage besser beantworten zu können, werden im letzten Teil der Empirie der vorliegenden Arbeit die Spezifitäten der Generation Z aufgezeigt. Die charakteristischen Merkmale dieser Kohorte unterscheidet sich vor allem in den Punkten Haltung zum Beruf, Lebensgestaltung und der Werthaltung von älteren Generationen. Zentral ist dabei ein starkes Streben nach Selbstverwirklichung, das Bedürfnis nach Sinnstiftung und ein überdurchschnittliches Streben nach Unabhängigkeit und Flexibilität. Diese Faktoren sind entscheidend, um die vorher abgehandelten Faktoren der Bildung einer Übernahmeintention, speziell auf die Generation Z beziehen zu können. Eine wiederkehrende Aussage unter den TeilnehmerInnen ist der Wunsch nach einer sinnstiftenden Tätigkeit. Arbeit wird hier nicht hauptsächlich als ökonomisches Mittel zum Zweck gesehen. So sagt P1 aus: *„keine Stunde arbeiten“* zu wollen. Hierbei ist aber keine Arbeitsscheue des Teilnehmers gemeint, sondern vielmehr eine Tätigkeit, die *„so Spaß machen soll, dass ich nicht arbeite in dem Sinn“*. Diese Haltung zeigt einen klaren Unterschied zum klassischen Arbeitsverständnis und priorisiert das Erleben von Selbstverwirklichung klar über der traditionellen ökonomischen Wertschöpfung durch Arbeit. Die Priorisierung einer Selbstverwirklichung, über klassischen Karrierezielen, äußert auch P2: *„[...] ich strebe irgendeinen Job an, in dem man was bewegt und nicht jeden Tag halt nur seine Arbeit abarbeitet“*. Es zeigt sich also, dass TeilnehmerInnen der Generation Z sich sowohl selbst verwirklichen wollen, als auch im sozialen Kontext etwas bewegen wollen. Ein weiterer zentraler Faktor der Generation Z ist eine ausgeprägte Werthaltung, welche sich deutlich in der Wahl potenzieller Arbeitgeber ausprägt. Mehrere TeilnehmerInnen zeigen eine explizite Abneigung gegen Unternehmen, die in Branchen agieren, welche nicht mit den ethischen Wertvorstellungen der TeilnehmerInnen vereinbar sind. So sagt Teilnehmerin P10 aus: *„Also ich könnte jetzt nicht für, weiß ich nicht für [Deutscher Rüstungskonzern] oder für irgendeinen Chemiekonzern arbeiten, oder für irgendeine Massentierhaltungsgeschichte, das könnte ich mit mir selbst nicht vereinbaren“*. Es lässt sich also eine Abneigung gegenüber ethisch nicht einwandfreien Branchen, welche Mensch-, Tier- oder Sachschäden durch ihr Geschäftsmodell verursachen können, beobachten. Das bestätigt auch P8: *„ich könnt dort nicht, bzw. ich glaub ich könnte das nicht mit meinem Gewissen vereinbaren, dass die halt Produkte herstellen, um andere Leute umzubringen“*. Es kann also angenommen werden, dass die TeilnehmerInnen bei der Auswahl eines Arbeitgebers, nicht nur auf die wirtschaftliche Attraktivität achten, sondern auch einen speziellen Fokus auf die ethische Vereinbarkeit des Unternehmenszwecks mit den eigenen Grundsätzen legen. Dadurch kann geschlossen werden, dass die Mitglieder der Generation

Z eine stärkere Übernahmeintention entwickeln, wenn das Familienunternehmen ihren Wertvorstellungen entspricht. Auch lassen sich Abgrenzungen zu älteren Generationen, wie den Baby-Boomern oder der Generation X machen. Während frühere Generationen oft Wert auf finanzielle Sicherheit und Statusmerkmale legen, setzen Mitglieder der Generation Z diese gleich mit lebensqualitativen und ideellen Zielen. So beschreibt P7, dass ihm ein ausgewogenes Leben wichtiger ist als die maximale finanzielle Wertschöpfung: *„einen guten Job zu haben, Verantwortung zu übernehmen, glücklich zu werden. Jedoch auch den Freizeitaspekt nicht außer Acht zu lassen“*. Dennoch wird die finanzielle Sicherheit auch von vielen TeilnehmerInnen als Grundvoraussetzung, aber nicht entscheidendsten Faktor, genannt. So beschreibt P11: *„Ich bin auch der Meinung, dass gewisse finanzielle Aspekte ein Pluspunkt sind, aber ich bin auch der Meinung, dass das niemals ein ausschlaggebender Grund für einen Beruf sein sollte, weil wenn man irgendwas aus Überzeugung macht oder weil es einem Spaß macht, ist der finanzielle Aspekt auch nicht so wichtig“*. Es lässt sich auch beobachten, dass sich in der Generation Z kein Festhalten an einem berufslebenslangen Arbeitsgeber feststellen lässt. So beschreibt P7: *„Früher hätte es mich mehr interessiert, mittlerweile denk ich mir auch, wenn ich in meiner aktuellen Branche, wo ich mein Studium grad absolviere, nicht Fuß fassen kann, gibt es diverse andere Bereiche, wo ich mich sehen würde und wo ich auch arbeiten könnte“*. Hier wird die hohe Anpassungsfähigkeit dieser Generation bezeugt, die von vielen TeilnehmerInnen bestätigt wird. Auch die Anforderungen an einen Beruf, im Familienunternehmen und auch außerhalb, unterscheidet diese Generation von vorherigen. So wird ein besonderes Augenmerk auf flexible Arbeitszeitmodelle und der Möglichkeit, den Arbeitsort und deren Inhalte selbst zu wählen, gelegt. So sagt beispielsweise P1: *„Also ich sag jetzt mal so „nine to five“ Job ist jetzt nicht unbedingt meins. Flexibilität mag ich schon, ich mag, auch die Selbstbestimmtheit, einfach die Möglichkeit, selber Dinge zu entscheiden und keine Ahnung, wenn es dann halt mal Samstag oder Sonntag ist, dann tue ich am Samstag und Sonntag was arbeiten [...]“*. Auch die aktuellen globalen Umstände schlagen sich im Verhalten der Generation Z nieder. Es lässt sich erkennen, dass die Mitglieder dieser Generation sehr reflektiert über aktuelle Krisen denken und auf Zukunftsfähigkeit und Stabilität bedacht sind. So beschreibt P4: *„[...] ich habe, glaub ich, früher mehr dran gedacht, auch mal ja im internationalen Kontext mehr zu arbeiten und dadurch, dass es einfach so komplex und unsicher auch wurde, muss ich sagen, hab ich gar nicht mehr so Interesse daran, also ich glaube so deutscher Mittelstand ist irgendwie eine sichere Sache“*. Solche Aussagen lassen erkennen, dass die Generation Z zum einen resilient, zum anderen aber auch nicht naiv ist. Sie wägt Krisenrisiken ab und bezieht diese in ihre Entscheidungskriterien mit ein. Berufliche Entscheidungen werden oft vor dem Hintergrund des sozialen Umfelds und der dadurch erhaltenen sozialen Anerkennung getroffen, wie P4 beschreibt: *„Da wahrscheinlich schon mehr so wie ich gesagt hab, dieses irgendwie stolz machen oder bei Freunden man ist ja auch in so einer gewissen“*

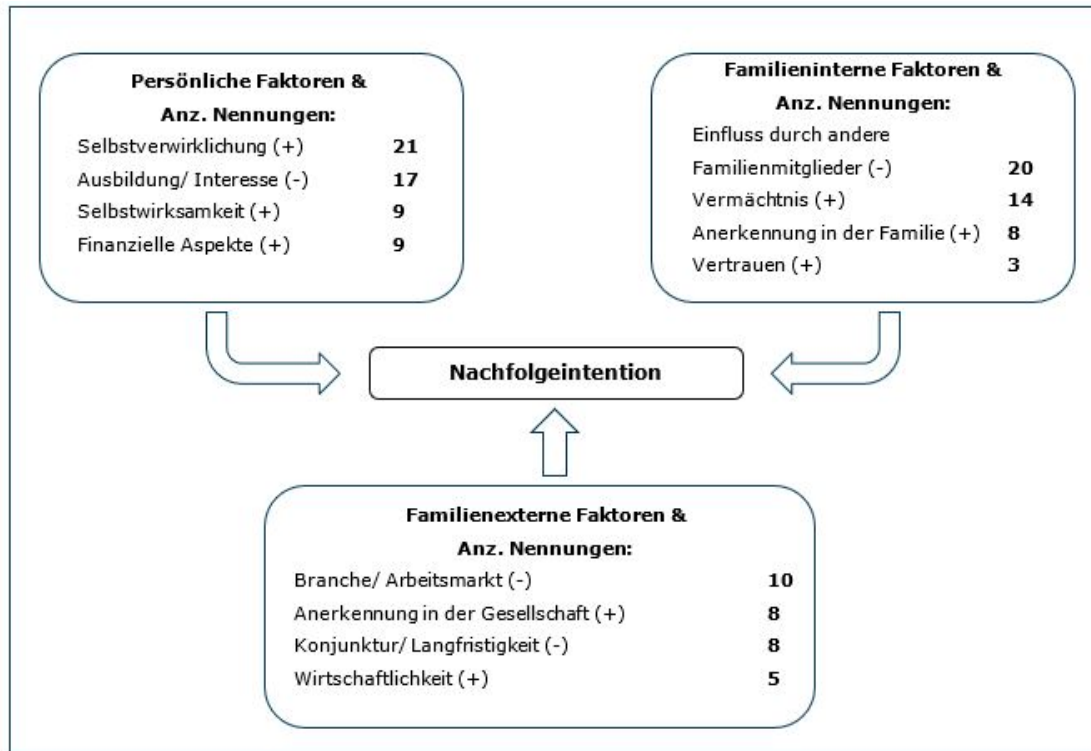


Abbildung 4: Einordnung der Einflussfaktoren – eigene Darstellung

Bubble. [...] mir ist schon wichtig, dass man da irgendwie auch verstanden wird in der in den Karriereentscheidung". Hier kann gesehen werden, dass neben dem sehr ausgeprägten Wunsch nach Selbstverwirklichung dennoch die soziale Anerkennung eine große Rolle für die Generation Z spielt. Die Interviews zeigen also, dass die NachfolgerInnen der Generation Z spezifische, wertebasierte Übernahmeintentionen verfolgen. Sie übernehmen nur, wenn Sie gestalten, sich selbst identifizieren und einen positiven Fußabdruck hinterlassen können. Dadurch unterscheiden sie sich von vorherigen Kohorten, für welche Statussicherung oder sogar reine Existenzsicherung der primäre Treiber für eine Unternehmensnachfolge waren. Unternehmen, die also Mitglieder der Generation Z für die Nachfolge gewinnen wollen, müssen daher ein plausibles Bündel aus Purpose, Autonomie, Flexibilität und fairer Entlohnung bieten, ansonsten wird sich keine Übernahmeintention bei der Generation Z bilden.

6 Diskussion

Im folgenden Kapitel werden die erzielten Ergebnisse aus Kapitel fünf, mit der in den Kapiteln zwei und drei beschriebenen literarischen Grundlage, verknüpft. Dadurch können Schlussfolgerungen getroffen werden, welche die Forschungsfrage beantworten sollten. Insgesamt lässt sich sagen, dass die Bildung einer Nachfolgeintention ein komplexes Zusammenspiel vieler Faktoren ist und sich sehr individuell ausprägt. Diese Komplexitäten werden in der Literatur auch durch das Drei-Kreise Modell in Kapitel

2.2.1 dargestellt, welches das Zusammenspiel von Familie, Eigentum und dem Unternehmen betrachtet (Tagiuri & Davis, 1996). Zusätzlich hat das Modell der integrativen Nachfolge die Komplexität der Wechselwirkungen zwischen den sozialen, familiären und industriellen Faktoren dargestellt (Le Breton-Miller et al., 2004). Diese Komplexität lässt sich auch in den Ergebnissen dieser Arbeit sehen. Was machen TeilnehmerInnen sehr wichtig war, war anderen wiederum gleichgültig. Dennoch kann im Durchschnitt über die Interviews eine gewisse Tendenz erkannt werden, welche Faktoren einen größeren und welche tendenziell einen kleineren Einfluss haben. Im Folgenden wird also betrachtet, welche personenbezogenen, familieninternen und familienexternen Faktoren einen Einfluss auf die Übernahmeintention der nächsten Generation haben.

Die Erkenntnisse der Interviews ergaben, dass die wichtigsten und daher meistgenannten Faktoren, welche die Übernahmeintention beeinflussen, die Selbstverwirklichung, der Einfluss durch andere Familienmitglieder und die Ausbildung / Interesse der ÜbernehmerInnen, sind. Die am wenigsten genannten Faktoren sind dagegen das Vertrauen durch die ÜbergeberInnen und die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens.

Es kann auch gesehen werden, dass die Kategorie der persönlichen Faktoren mit 56 Nennungen klar die wichtigste Kategorie ist und den größten Einfluss auf die Nachfolgeintention hat. Gefolgt wird sie von familieninternen Faktoren mit 45 Nennungen. Das Schlusslicht nimmt dabei die Kategorie der familienexternen Faktoren ein, welche nur 31-mal genannt

wurde.

Aus den Propositionen der einzelnen Kategorien ergibt sich eine Priorisierung der einzelnen Faktoren inklusive der positiven (+) oder negativen (-) Beeinflussung der Nachfolgeintention, welche in Abbildung 4 dargestellt wird:

Die erste Hauptkategorie befasst sich mit den personenbezogenen Faktoren. Hier können einige Gemeinsamkeiten in der Literatur und den empirisch erhobenen Daten festgestellt werden. Der wichtigste Faktor in der empirischen Erhebung, welcher auch in der Literatur deutliche Beachtung findet, ist die Selbstverwirklichung. Es ist enorm wichtig, dass die potenziellen ÜbernehmerInnen, ihre eigenen Visionen und Ziele im Familienunternehmen verwirklichen können und eine sinnstiftende Arbeit finden, um eine Übernahmewillen aufzubauen (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 9). Dabei kann gesagt werden, dass dieser Wille nach Selbstverwirklichung immer aus intrinsischer Motivation heraus entsteht und daher schwer von außen beeinflussbar ist.

Ebenso sind eine adäquate Ausbildung und Berufserfahrungen positiv mit einem steigenden Übernahmewillen korreliert. Beide wirken sich dann fördernd auf den Übernahmewillen aus, wenn intrinsisches Interesse am Unternehmen besteht (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 309). Hier ist es für ÜbergeberInnen wichtig, das Interesse der ÜbernehmerInnen zu wecken und zu erhalten. Es zeigt sich ein Unterschied zwischen der betrachteten Literatur und der Empirie: Während in der Literatur oft betont wird, dass ÜbergeberInnen externe Berufserfahrungen mit Skepsis entgegenblicken, mit dem potenziellen Risiko des Abwanderns der ÜbernehmerInnen (Stanculescu, 2024, S. 12), sehen viele TeilnehmerInnen externe Berufspraxis als unbedingt notwendig.

Bei einer hohen Ausprägung der Selbstwirksamkeit lässt dieser erkennen, dass die Übernahmeintention positiv beeinflusst wird (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 10). Wenn also die ÜbernehmerInnen einen starken Glauben an die eigenen Fähigkeiten, das Unternehmen führen zu können, haben, steigt der Übernahmewille signifikant. Dennoch geht sowohl aus der Literatur als auch aus den Interviews hervor, dass ein zu hoher Grad an Selbstwirksamkeit dafür sorgt, dass Individuen lieber selbst ein Unternehmen gründen, als in das Familienunternehmen einzusteigen (Lyons et al., 2024, S. 521; Pittino et al., 2018, S. 6; Saeed et al., 2024, S. 283).

Ein Faktor, welcher in der Literatur und in den erhobenen Daten unterschiedliche Beachtung findet, ist der finanzielle Aspekt einer Übernahme. In der Literatur wird dieser Aspekt wenig erwähnt und findet nur nebensächliche Beachtung, da der Fokus mehr auf Eigentum und Schuldenbereitschaft liegt (DeMassis et al., 2008, S. 185). In den empirisch erhobenen Daten findet sich zwar auch nur ein moderater Einfluss der finanziellen Aspekte, hier konzentriert sich das Thema aber auf die finanzielle Sicherheit und das Gehalt. Manche TeilnehmerInnen legen einen großen Wert auf ein hohes Gehalt, andere sehen andere Faktoren als weit wichtiger an. Das Familienunternehmen wird im Durchschnitt eher als finanziell sichere Option angesehen, denn als ein Risikofaktor.

Die zweite Hauptkategorie war die der familieninternen Einflussfaktoren auf die Übernahmeintention. Hier wird die Rolle der übrigen Familienmitglieder, sowohl in der Literatur als auch in den Interviews, als sehr relevant angesehen. Hier haben vor allem die Eltern einen großen Einfluss, indem sie entweder Kontrolle ausüben oder den Übergabeprozess als LehrerInnen unterstützen (Chan et al., 2020, S. 464). Dieser Lernprozess kann auch von anderen Verwandten wie Tanten oder Onkeln unterstützt werden. Ebenfalls haben die Geschwister einen großen Einfluss, indem sie sich entweder für oder gegen eine Übernahme entscheiden. Falls sie sich gegen eine Übernahme entscheiden steigt der Druck auf die anderen Geschwister. Wenn sie sich jedoch für eine Übernahme entscheiden, fällt der Druck von den restlichen ab. In seltenen Fällen kann dadurch jedoch sogar ein Konkurrenzkampf entfacht werden. Hier beschreibt die Literatur eine Notwendigkeit guter Kommunikation und klarer Rollen im Prozess (Barbera et al., 2015, S. 337). In der Literatur wird häufiger von entstehenden Konflikten bei einem vorhandenen Übernahmewillen mehrerer Geschwister gesprochen, als das die Interviews bestätigen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist das Vermächtnis. In der Literatur wird hier ein starker Wille nach dem Erhalt des sozioökonomischen Wohlstandes dargelegt, welcher sich auch durch die empirische Erhebung bestätigen lässt (Calabrò et al., 2018, S. 2030). Es kann ebenso in der Literatur und in der Empirie eine gefühlte Verpflichtung zum Erhalt des familiären Vermächtnisses durch die ÜbernehmerInnen gesehen werden (van Janse Rensburg & Tjano, 2020, S. 3). Die Empirie spricht von einer starken emotionalen Bindung an das Familienunternehmen, welche das Verlangen nach Erhalt des Vermächtnisses auszeichnet. Auch wird bestätigt, dass ein wichtiger Aspekt das nicht enttäuschen wollen der Eltern darstellt. Bemerkenswert ist noch die enge Verknüpfung dieses Pflichtgefühls mit der Angst vor Enttäuschung der Eltern und der gesellschaftlichen hohen Achtung in den Interviews, welche in der Literatur nicht in diesem Ausmaß zu erkennen ist. Der Faktor der Anerkennung in der Familie wird in den Interviews mehrfach genannt, in der Literatur aber kaum behandelt. Es kann also interpretiert werden, dass diese Anerkennung kein allzu wichtiger Faktor ist, weil sie sowieso erwartet wird. Dies bestätigt sich vor allem, wenn man diese als implizit in der generellen Unterstützung enthalten sieht. In der Literatur wird Vertrauen als wichtiger Faktor bei der Unternehmensübergabe angeführt (Muskat & Zehrer, 2017, S. 333). Dies kann durch die Interviews nicht bestätigt werden. Hier wird Vertrauen eher als notwendig, aber nicht ausschlaggebend beschrieben. In der Literatur hingegen wird es als fundamentaler Faktor angeführt. Man kann interpretieren, dass das entweder an einem höheren Selbstbewusstsein der Generation Z liegen kann oder dass sich die Literatur teilweise auf den Übergabeprozess und nicht die Übernahmeintention bezieht. Auch kann vermutet werden, dass Vertrauen hier eher als Mittel zur Unterstützung der eigenen Handlungsfreiheit gesehen wird und weniger als ausschlaggebender Übernahmegrund. Die dritte Hauptkategorie bildeten familienexterne Faktoren. Dabei lassen sich mehrere zentrale Faktoren herausstellen.

Die Branche, in der das Familienunternehmen tätig ist, stellt den wichtigsten Faktor dieser Kategorie dar. Wenn ein grundsätzliches Brancheninteresse besteht, wirkt sich das positiv auf die Übernahmeintention aus. Wenn dieses jedoch nicht vorhanden ist, hemmt das ungleich die Intention (Le Breton-Miller et al., 2004, 316f). Auch die Literatur beschreibt, eine starke Abhängigkeit der Entwicklung einer Übernahmeintention von der aktuellen Branchenperformance (DeMassis et al., 2008, S. 190). In der Literatur wird aber eher ein genereller, strategischer Blickwinkel auf die Branchen der Familienunternehmen geworfen, in den Interviews werden eher branchenspezifische, individuelle Punkte genannt. Ein weiterer Faktor, ist die Anerkennung in der Gesellschaft. In der Literatur wird nur wenig zur Wichtigkeit des sozialen Status der Familie genannt. Dennoch kann festgestellt werden, dass der Erhalt einer gewissen sozialen Stellung für viele potenzielle NachfolgerInnen ein wichtiges Thema ist. In den Interviews konnte erkannt werden, dass ein guter Ruf der Familie und des Familienunternehmens als motivierender Faktor gesehen wird. Die Anerkennung im Freundeskreis ist ebenfalls für viele TeilnehmerInnen wichtig. Diese Aspekte wurden in der betrachteten Literatur wenig behandelt, wodurch keine Generalisierung möglich ist. Der in der Literatur angesprochene kulturelle Unterschied kann in den Interviews nicht beobachtet werden, da die TeilnehmerInnen nur aus dem deutschsprachigen Raum mit sehr ähnlichen kulturellen Hintergründen kommen (Saeed et al., 2024, S. 19). Der Faktor der Wirtschaftlichkeit wurde in den Interviews und der Literatur betrachtet. Der Faktor der wirtschaftlichen Stabilität erhält in der Literatur große Aufmerksamkeit. So werden gute wirtschaftliche Rahmenbedingungen als Grundlage für Firmenwachstum und Motivation der NachfolgerInnen gesehen (Shirokova et al., 2024, S. 16). Die Interviews zeigen hier ein anderes Bild. Die Wirtschaftlichkeit wird als Voraussetzung gesehen. Manche TeilnehmerInnen betonten die Notwendigkeit einer guten wirtschaftlichen Ausgangslage, da keiner ein schlecht laufendes Unternehmen übernehmen möchte. Dennoch kann keine direkte Korrelation zwischen einer guten wirtschaftlichen Ausgangslage und einer erhöhten Übernahmeintention gesehen werden. Auch die aktuelle Konjunkturphase hat einen mäßigen Einfluss auf die Übernahmeintention. In der Literatur wird beschrieben, dass günstige Konjunkturphasen die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensübernahme deutlich erhöhen und Krisen oder Unsicherheiten die Übernahmeintention hemmen (Le Breton-Miller et al., 2004, S. 190). Dies kann so auch in den Interviews festgestellt werden. Besonders globale und wirtschaftliche Krisen beeinflussen die TeilnehmerInnen stark. Jedoch zeigen auch manche keine Sorgen wegen potenzieller Krisen im Vertrauen auf eigene Stärken. Einige sehen das Familienunternehmen auch als sichere Option in Krisenzeiten an. Die vorliegende Masterarbeit zeigt also, dass persönliche Faktoren die größte Rolle in der Bildung einer Übernahmeintention spielen. Gefolgt von familieninternen Faktoren und zuletzt den familienexternen Faktoren. Dennoch können Familienunternehmen nur durch die Berücksichtigung aller drei Einflussbereiche ihre Nachfolge langfristig erfolgreich sichern.

7 Implikationen und Limitationen

Die vorliegende Masterarbeit versucht mithilfe qualitativer Interviews die Einflussfaktoren auf die Übernahmeintention der Generation Z in Familienunternehmen zu untersuchen. Die Interviews wurden mit potenziellen NachfolgerInnen aus unterschiedlichen Branchen und Betriebsgrößen durchgeführt. Um die Durchführbarkeit der Studie sicherzustellen, wurden die Einflussfaktoren auf persönliche, familieninterne und familienexterne Faktoren begrenzt.

Die vorliegende Masterarbeit liefert einige Implikationen, welche die Nachfolge in Familienunternehmen beeinflussen. Ziel dieser sind es, ÜbergeberInnen in Familienunternehmen oder BeraterInnen eben dieser, eine Orientierungshilfe zu geben, worauf bei potenziellen NachfolgerInnen der Fokus gelegt werden sollte, um die Bildung einer Übernahmeintention und darauffolgend eine Übernahme des Familienunternehmens zu gewährleisten.

Zu den praktischen Implikationen gehört vor allem, wie der Umgang mit potenziellen NachfolgerInnen aus der Generation Z im Optimalfall sein sollte. Die Ergebnisse zeigen, wie wichtig eine frühzeitige, unterstützende Erziehung und die gezielte Förderung der Bildung einer Selbstwirksamkeit ist. Dazu sollten die Familienunternehmen gezielt Maßnahmen entwickeln, um die Fähigkeiten und das Selbstvertrauen junger Familienmitglieder zu verstärken. Die elterliche Einflussnahme sollte unterstützend, aber nicht kontrollierend sein. Eltern müssen sich der Gefahr psychischer Kontrolle bewusst sein und stattdessen ein Gefühl des Vertrauens und der Selbstbestimmung fördern. Das Aufstellen eines strukturierten Nachfolgeplans und die frühzeitige Einbindung der NachfolgerInnen darin, sollte gewährleistet werden. Auch die Werte der Generation Z mit einem Fokus auf zeitgemäße Arbeitszeitmodelle, einer gelebten Innovationskultur und transparenten Kommunikationsstrukturen sollten von ÜbergeberInnen beachtet werden. Auch auf der theoretischen Ebene kann diese Masterarbeit etwas zum wissenschaftlichen Fundus beitragen. Während andere Studien den Fokus auf die ÜbergeberInnen legen, setzt diese Arbeit bewusst darauf, die Perspektive der ÜbernehmerInnen zu beleuchten. Besonders dabei sind die erwähnten Aspekte und Eigenheiten der Generation Z. Die Arbeit differenziert dabei die Einflussfaktoren auf die Nachfolgeintention systematisch in drei Dimensionen und trägt damit zur Nachfolgeforschung bei. Insbesondere werden dabei motivationspsychologische Aspekte der potenziellen ÜbernehmerInnen adressiert.

Die vorliegende Arbeit konzentriert sich bewusst auf ausgewählte Faktoren der Entwicklung einer Übernahmeintention. Sie erhebt dennoch keinen Anspruch vollumfassend zu sein und alle existierenden Faktoren zu betrachten. So könnten Faktoren wie die familiären Verhältnisse, die Auswirkung der jeweiligen Branche des Familienunternehmens, das Aufwachsen der ÜbernehmerInnen und viele weitere in weiteren Forschungen aufgegriffen werden, um ein umfassenderes Bild zu erhalten. Ebenso könnten sich zukünftige Arbeiten mit anderen möglichen Faktoren, wie etwa der Kultur oder bestimmten Märkten befassen. Die Unternehmensgrö-

ßen waren auch sehr durchmischt, es könnte sich daher auch auf bestimmte Unternehmensgrößen konzentriert werden, um die Unterschiede zwischen verschiedenen großen Unternehmen herauszustellen.

Die Arbeit ist nicht allumfänglich und weist einige Limitationen auf: In der Studie wurden nur TeilnehmerInnen aus Familienunternehmen mit Sitz im DACH-Raum, besonders mit Sitz in Deutschland, befragt. Hieraus ergibt sich auch noch eine große Lücke, ÜbernehmerInnen aus anderen Ländern zu befragen, um die Studie global betrachten zu können. Auch waren unter den TeilnehmerInnen hauptsächlich Männer, hier könnte in zukünftiger Forschung noch stärker auf die Sicht weiblicher NachfolgerInnen eingegangen werden. Die Stichprobe der TeilnehmerInnen war bezogen auf die Branchen und Sektoren der Familienunternehmen durchaus divers, dennoch kann eine Unterrepräsentation der mittleren Betriebe mit 50-250 Mitarbeitern und eine weniger starke aber dennoch erkennbare Unterrepräsentation der Großbetriebe mit über 250 Mitarbeitern, als Limitation gesehen werden.

8 Conclusio

Die vorliegende Masterarbeit hatte zum Ziel, die zentralen Einflussfaktoren auf die Übernahmeintentionen der Generation Z in Familienunternehmen zu analysieren. Dabei war insbesondere die Perspektive der potenziellen NachfolgerInnen dieser Generation im Fokus der Arbeit. Zentral wurden dafür personenbezogene, familieninterne und familienexterne Einflussfaktoren und deren Zusammenspiel durch qualitative Interviews untersucht und mit bestehender Literatur und Modellen verknüpft. Die Ergebnisse zeigen klar, dass die Bildung einer Übernahmeintention ein komplexer, individueller und dynamischer Prozess ist. Insbesondere das Drei-Kreise Modell nach Tagiuri und Davis (1996), sowie das integrative Nachfolgemodell nach Le Breton–Miller et al. (2004) boten hier einen wertvollen Rahmen, um die empirischen Ergebnisse einzubetten. Die Interviews bestätigten, dass sich die Einflussfaktoren nicht alleinstehend, sondern hauptsächlich im Zusammenwirken zwischen familiären Strukturen, persönlicher Motivation und externen Rahmenbedingungen entfalten. Auf der Ebene der personenbezogenen Faktoren konnte insbesondere der Wunsch nach Selbstverwirklichung als Hauptgrund für die Entwicklung einer Übernahmeintention herausgestellt werden. Die Möglichkeiten, eigene Ideen einzubringen und einer sinnhaften Tätigkeit nachzugehen, spielen für die betrachteten Mitglieder der Generation Z eine entscheidende Rolle. Auch die Selbstwirksamkeit, also der Glauben an die eigene Fähigkeit das Unternehmen führen zu können, zeigte sich als zentraler Faktor. Dabei war auffällig, dass ein moderates Maß an Selbstwirksamkeit die Übernahmeintention stärkt, ein zu hohes Maß bei den TeilnehmerInnen jedoch eher zum Willen nach eigener Unternehmensgründung führt. Externe Berufserfahrungen, sowie eine fundierte Ausbildung im Umfeld des Familienunternehmens wirken sich positiv auf die Nachfolgeintention aus, wenn sie mit intrinsischem

Interesse an selbigen einhergehen. Bei den familieninternen Einflussfaktoren zeigte sich klar die Bedeutung elterlicher Unterstützung und die Vorbildwirkung durch die Eltern, welche die emotionale Bindung an das Familienunternehmen stärken können. Das Verlangen nach dem bewahren des familiären Vermächtnisses, sowie das Bedürfnis, die eigenen Eltern nicht enttäuschen zu wollen, stärkt die Bindung zum Familienunternehmen und wirkt sich so positiv auf die Nachfolgeintention aus. Gleichzeitig zeigte sich, dass klare Rollenverteilungen bei der Bestimmung der potenziellen NachfolgerInnen, insbesondere bei den Geschwistern, in Verbindung mit einer offenen Kommunikationshaltung, essenziell sind, um Konflikte zu vermeiden. Das in der Literatur vielfach als zentral beschriebene gegenseitige Vertrauen, wurde von den TeilnehmerInnen als wichtig, jedoch nicht als ausschlaggebend für die Bildung einer Übernahmeintention beschrieben. Die familieninternen Faktoren waren insbesondere durch das Brancheninteresse der TeilnehmerInnen geprägt. Wenn dieses fehlt, ist eine Übernahme kaum vorstellbar, während ein starkes Interesse an der Branche des Familienunternehmens die Übernahmeintention klar stärkt. Auch die wirtschaftliche Stabilität des Unternehmens wurde als begleitender, aber nicht ausschlaggebender Faktor gewertet. Auffällig war hier, dass die Anerkennung in der Gesellschaft und der gesellschaftliche Status des Familienunternehmens eine größere Rolle spielten, als in der Literatur vermutet. Für viele TeilnehmerInnen war auch das Ansehen in der Familie, sowie die Anerkennung im Freundeskreis, ein positiver Faktor bezüglich der Übernahmeintention. Zusammenfassend leistet die Arbeit einen Beitrag zur Analyse der Einflussfaktoren zur Bildung einer Nachfolgeintention aus Sicht der übernehmenden Generation. Es wird klar, dass eine erfolgreiche Nachfolge nicht nur durch rigide Planungen, sondern durch die individuelle Förderung von Potenzialen der ÜbernehmerInnen, der Schaffung einer emotionalen Bindung zum Unternehmen, sowie der bewussten Auseinandersetzung mit den Werten und Zielen der nächsten Generation erfolgen kann. Die Erkenntnisse bieten sowohl theoretische als auch praktische Implikationen, indem FamilienunternehmerInnen gezielt auf diese Punkte eingehen können, um die langfristige Unternehmensfortführung zu sichern.

Literatur

- Allred, S. (2009). Logging firm succession and retention. *Forest Products Journal*, 59, 31–26.
- Aspers, P., & Corte, U. (2019). What is Qualitative in Qualitative Research. *Qualitative sociology*, 42(2), 139–160. <https://doi.org/10.1007/s11133-019-9413-7>
- Au, K., Chiang, F. F. T., Birtch, T. A., & Ding, Z. (2013). Incubating the next generation to venture: The case of a family business in Hong Kong. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 749–767. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9331-7>
- Bąkiewicz, A. (2020). Cultural Embeddedness of Family Business Succession. The Perspective of Next Generation. *International Journal of Contemporary Management*, 19(1), 7–27. <https://doi.org/10.4467/24498939IJCM.20.001.12666>

- Barbera, F., Bernhard, F., Nacht, J., & McCann, G. (2015). The Relevance of a Whole-Person Learning Approach to Family Business Education: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Learning & Education*, 14(3), 322–346. <https://doi.org/10.5465/amle.2014.0233>
- Baumgartner, B. (Hrsg.). (2009). *Familienunternehmen und Nachfolge*. Springer Gabler.
- Bergfeld, A. F., & Bergfeld, M.-M. (2023). Next-generation entrepreneurial identity in family business systems: The influence of role-changing events on the understanding of legacy, individual identity, and transgenerational entrepreneurship of next-generation family business principals. *Thunderbird International Business Review*, 65(4), 399–408. <https://doi.org/10.1002/tie.22318>
- Burböck, B., & Krenn, W. (2014). Asymmetric Influence on Satisfaction the Takeover-Process of SMEs in Austria. *Advances in business-related Scientific Research Journal*, 5, 99.
- Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, 39(7), 2014–2035. <https://doi.org/10.1002/smj.2760>
- Chan, F., Jalandoni, D., Sayarot, C. A., Uy, M., Daradar, D., & Aure, P. (2020). A Family Affair: A Quantitative Analysis of Third-Generation Successors' Intentions to Continue the Family Business. *Organizations and Markets in Emerging Economies*, 11(22), 462–481. <https://doi.org/10.15388/omee.2020.11.43>
- Chillakuri, B., Hitesh, J. V. S., & Srinivas, K. S. (2022). Getting the Next Generation Ready to Take Over Family Business: A Generation Z Perspective. *South Asian Journal of Management*, 29(3), 92–115.
- Dalpiaz, E., Tracey, P., & Phillips, N. (2014). Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1375–1394. <https://doi.org/10.1111/etap.12129>
- DeMassis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- DeMassis, A., Sauka, A., Stephan, U., & Welter, F. (2022). Von einer Krise zur nächsten? Familienunternehmen im 21. Jahrhundert. *Perspektiven der Wirtschaftspolitik*, 23(4), 249–251. <https://doi.org/10.1515/pwp-2022-0041>
- Dorsch, T., Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Wulf, T. (2023). Uncertainty around Transgenerational Control: Implications for Innovation Prior to Succession. *Family Business Review*, 36(4), 402–425. <https://doi.org/10.1177/08944865231203047>
- Egeln, J., Gottschalk, S., Kann, A., & Saleth, P. (2023). *Familienunternehmen in Deutschland und Italien – Zur Bedeutung des Unternehmenstyps im Vergleich mit ausgewählten europäischen Staaten* (Techn. Ber.). Stiftung Familienunternehmen. www.familienunternehmen.de
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Garcia, P. R. J. M., Sharma, P., DeMassis, A., Wright, M., & Scholes, L. (2019). Perceived Parental Behaviors and Next-Generation Engagement in Family Firms: A Social Cognitive Perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 224–243. <https://doi.org/10.1177/1042258718796087>
- GenZ and the (uncertain) future of family business. (2025). In J. Suess-Reyes, K. Haag & B. Henssen (Hrsg.). <https://ifera.org/ifera-2025/>
- Jaskiewicz, P., Heinrichs, K., Rau, S. B., & Reay, T. (2015). To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 40(4), 781–813. <https://doi.org/10.1111/etap.12146>
- Joshi, M., Dixit, S., Sinha, A. K., & Shukla, B. (2018). Conflicts in a Closely Held Family Business: Durga and Company. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 22(1), 105–110. <https://doi.org/10.1177/0972262917750653>
- Ke, K.-l., Hou, X., & Liu, C. (2024). Keeping it in the family: financial constraints and the succession intention of micro and small enterprises in China. *The European Journal of Finance*, 30(3), 305–322. <https://doi.org/10.1080/1351847X.2023.2215827>
- Krell, C., & Lamnek, S. (2016). *Qualitative Sozialforschung* (6. Aufl.). Beltz.
- Laakkonen, A., & Kansikas, J. (2011). Evolutionary selection and variation in family businesses. *Management Research Review*, 34(9), 980–995. <https://doi.org/10.1108/01409171111158956>
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>
- Lyons, R., Ahmed, F. U., Clinton, E., O'Gorman, C., & Gillanders, R. (2024). The impact of parental emotional support on the succession intentions of next-generation family business members. *Entrepreneurship & Regional Development*, 36(3-4), 516–534. <https://doi.org/10.1080/08985626.2023.2233460>
- Magambo, E., Nyamwesa, A., Mgulunde, A., & Magasi, C. (2024). Factors affecting succession planning in family-owned fish trading SMEs in Mwanza City, Tanzania. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 13(2), 84–97. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i2.3094>
- Mayring, P. (2000). Qualitative Content Analysis. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.2.1089>
- Mayring, P. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse – Abgrenzungen, Spielarten, Weiterentwicklungen. <https://doi.org/10.17169/fqs-20.3.3343>
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, 23(2), 131–147. <https://doi.org/10.1177/089448651002300203>
- Muskat, B., & Zehrer, A. (2017). A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 29(5), 333–350. <https://doi.org/10.1080/08276331.2017.1345208>
- Ochiai, Y. (2016). Business Succession and Successor Legitimacy in Well-Established Family Companies in Japan. *International Journal of Business and Information*, 11(3), 316–340.
- Pittino, D., Visintin, F., & Lauto, G. (2018). Fly Away From the Nest? A Configurational Analysis of Family Embeddedness and Individual Attributes in the Entrepreneurial Entry Decision by Next-Generation Members. *Family Business Review*, 31(3), 271–294. <https://doi.org/10.1177/0894486518773867>
- Prügl, R., Albert, M., Kleine, N., & Förch, M. (2023). *Deutschlands nächste Unternehmensgeneration. 6. Studie zu Einstellungen, Werten und Zukunftsplänen der Next Gens* (Techn. Ber.). Stiftung Familienunternehmen.
- Querbach, S., Bird, M., Kraft, P. S., & Kammerlander, N. (2020). When the Former CEO Stays on Board: The Role of the Predecessor's Board Retention for Product Innovation in Family Firms. *Journal of Product Innovation Management*, 37(2), 184–207. <https://doi.org/10.1111/jpim.12517>
- Reay, T. (2019). Family Routines and Next-Generation Engagement in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 43(2), 244–250. <https://doi.org/10.1177/1042258718796083>
- Saeed, S., Gimenez-Jimenez, D., Calabrò, A., & Kraus, S. (2024). Preparing the successor through familial support and legitimacy: a multilevel framework. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1–24. <https://doi.org/10.1080/08985626.2024.2380418>
- Schell, S., Groote, J. K. d., & Hack, A. (Hrsg.). (2018). *Was das Familienunternehmen im Innersten zusammenhält - die Familie im Familienunternehmen*.
- Schneider, C. (Hrsg.). (2020). *Familienunternehmen: Säulen der Wirtschaft*.
- Shirokova, G., Bodolica, V., Morozov, J., & Mikhailova, T. (2024). Family business exposure and succession intention: the role of entrepreneurial self-efficacy and business performance. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/08276331.2024.2421683>
- Stanciulescu, G. (2024). The Strategy of Succession in Family Businesses. *Business & Management Journal*, 12(1), 5–14.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x>

- van Janse Rensburg, L. J., & Tjano, R. N. (2020). The relationship of self-efficacy and entrepreneurial intentions on the commitment of the next generation in family-owned agribusinesses. *Acta Commercii*, 20(1). <https://doi.org/10.4102/ac.v20i1.742>
- White, P. E. (2007). Hidden Dragons: Handling Family Conflicts in Buy-Sell Agreements for Business Succession. *Journal of Financial Planning*, 20(1), 70–76.
- Wiener Börse. (2025). ATX Family. <https://www.wienerborse.at/index/atx-fmly-AT0000A1ZUD7/>

Alternative Nachfolgemodelle in landwirtschaftlichen Familienbetrieben: Potenziale und Grenzen der Betriebsgemeinschaft

Moritz Ferdinand Koch

Vienna University of Economics and Business

Abstract

The structural succession problem in agricultural family farms highlights the lack of willingness of the succeeding generation to independently continue managing the parental farm. At the same time, however, there is often a strong emotional attachment to the farm, resulting in the desire to preserve the family farm. Traditional succession models do not provide adequate solutions to this succession dilemma, making alternative forms necessary that allow for a separation of ownership and farm management in the course of farm succession. Against this background, the thesis examines in what ways and under which conditions the German cooperative farming concept of the *Betriebsgemeinschaft* can contribute to the preservation of agricultural family farms. For this purpose, a qualitative research design with semi-structured interviews was chosen, which were analyzed using Mayring's qualitative content analysis.

The results show that *Betriebsgemeinschaften* can represent a viable model for preserving agricultural family farms by ensuring operational continuity and maintaining ownership within the family, while farm management and farm operations are organized externally. The active involvement, continuous commitment, visible presence, and responsible assumption of the family's role as co-entrepreneur were identified as key prerequisites. At the same time, the findings indicate that the model places high organizational as well as personal demands on those involved and is susceptible to tensions and conflicts that may endanger long-term stability.

Zusammenfassung

Das strukturelle Nachfolgeproblem in landwirtschaftlichen Familienbetrieben verdeutlicht die fehlende Bereitschaft der nachfolgenden Generation, den elterlichen Hof eigenständig weiterzuführen. Gleichzeitig besteht jedoch häufig eine tiefe familiäre Verbundenheit zum Hof, aus der der Wunsch resultiert, den Familienbetrieb zu erhalten. Auf dieses Nachfolgedilemma bieten klassische Nachfolgemodelle keine adäquaten Lösungen, sodass alternative Formen erforderlich sind, die eine Trennung von Eigentum und Betriebsleitung im Zuge der Hofnachfolge ermöglichen. Vor diesem Hintergrund untersucht die Arbeit, in welcher Weise und unter welchen Bedingungen die Betriebsgemeinschaft zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen kann. Dafür wurde ein qualitatives Forschungsdesign mit halbstrukturierten Einzelinterviews gewählt, die mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet wurden.

Die Ergebnisse zeigen, dass Betriebsgemeinschaften ein tragfähiges Modell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe darstellen können, indem sie betriebliche Kontinuität und den Verbleib des Eigentums in Familienhand sichern, während Betriebsleitung und Bewirtschaftung extern organisiert werden. Als zentrale Voraussetzungen wurden dabei die aktive Einbindung, kontinuierliches Engagement, sichtbare Präsenz sowie die verantwortungsvolle Übernahme der Rolle als Mitunternehmer*in durch die Familie identifiziert. Gleichzeitig zeigt sich, dass der betriebliche Zusammenschluss hohe organisatorische sowie persönliche Anforderungen an die Beteiligten stellt und anfällig für Spannungen und Konflikte ist, die die langfristige Stabilität gefährden können.

Keywords: landwirtschaftliche familienbetriebe; hofnachfolge; alternative nachfolgemodelle; betriebsgemeinschaften

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Die Landwirtschaft ist traditionell stark von Familienbetrieben geprägt. Mit einem Anteil von 87 % in Deutschland und über 91 % in Europa im Jahr 2020 stellen familiengeführte Höfe die vorherrschende Betriebsform dar (vgl. Eurostat, 2024). Als Rückgrat der landwirtschaftlichen Produktion kommt ihnen eine besondere gesellschaftliche Verantwortung zuteil. Gleichzeitig ist der landwirtschaftliche Betrieb auch für die Familie selbst von großer Bedeutung. Er stellt nicht nur die wirtschaftliche Lebensgrundlage dar, sondern ist oft der zentrale soziale Lebensmittelpunkt der Familie (vgl. Laband und Lentz, 1983, 478). Landwirtschaftliche Betriebe befinden sich oft seit Generationen in Familienbesitz, sodass Familiengeschichte und Traditionen eine tiefe Verwurzelung schaffen, die Identität und Selbstverständnis der Familie prägen. Diese feste Einheit aus Familie und Betrieb prägt maßgeblich den Wunsch, den Familienbetrieb zu erhalten und an die nächste Generation weiterzugeben (vgl. Gasson et al., 1988, 8).

Die innerfamiliäre Hofnachfolge ist folglich als zentrale Norm in der Landwirtschaft verankert und sichert die Kontinuität des landwirtschaftlichen Familienbetriebes (vgl. Conway et al., 2017, 60). Seit mehreren Jahrzehnten lässt sich allerdings eine zunehmende Ungewissheit in der Nachfolge landwirtschaftlicher Betriebe beobachten (vgl. Tietje, 2004, 75). Im Jahr 2020 gaben rund 63 % der landwirtschaftlichen Einzelunternehmen in Deutschland mit Betriebsleiter*innen über 55 Jahren an, über keine oder eine bislang ungeklärte Hofnachfolge zu verfügen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2021). In vielen Betrieben fehlt es an Nachfolger*innen innerhalb der Familie, die bereit sind, den elterlichen Betrieb weiterzuführen. Die Gründe dafür sind vielfältig und umfassen unter anderem: Schwierige wirtschaftliche Rahmenbedingungen infolge des Strukturwandels; moderne gesellschaftliche Anforderungen mit höherer Bedeutung von Freizeit, Planbarkeit und Flexibilität, die oft nur schwer mit der Landwirtschaft vereinbar sind; individuelle Lebensentwürfe der Nachfolgeneration, die von alternativer Berufswahl oder schlicht von mangelndem unternehmerischem Interesse und fehlender Begeisterung für die Landwirtschaft geprägt sind (vgl. Cassidy, 2017, 198; Süss-Reyes et al., 2016, 28; Tietje, 2004, 61). Die Folgen dieses strukturellen Nachfolgeproblems spiegeln sich in einem anhaltenden Trend steigender Betriebsaufgaben wider, zu denen sich betroffene Betriebe ohne Nachfolger*innen gezwungen sehen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b).

Das Fehlen einer innerfamiliären Nachfolgeperson bei gleichzeitigem familiären Wunsch nach Erhalt des Familienbetriebs stellt gegenwärtig viele landwirtschaftliche Familien vor die belastende Herausforderung, wie die Zukunft des Hofes in der nächsten Generation gestaltet werden kann. Diese Problemstellung verdeutlicht die Notwendigkeit von Hofnachfolgemodellen, die es betroffenen Familien ermöglichen, den landwirtschaftlichen Betrieb in der Familie zu erhalten, ohne dass die nachfolgende Generation die

Betriebsleitung und landwirtschaftliche Bewirtschaftung des Hofes übernehmen muss. Dabei stellen sich die Fragen, welche Anforderungen diese Modelle an die Hofnachfolge stellen, wie sich entsprechende Strukturen in der landwirtschaftlichen Praxis umsetzen lassen und inwieweit sie tatsächlich eine tragfähige und langfristig stabile Alternative darstellen können.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die landwirtschaftliche Literatur hat sich bislang nahezu ausschließlich mit den Formen der rein inner- und außerfamiliären Hofnachfolge auseinandergesetzt. Dabei gehen sowohl Eigentum als auch Betriebsleitung jeweils gemeinsam entweder an ein Familienmitglied oder an eine familienfremde Person über. Für die von der dargelegten Problemstellung betroffenen Familien greifen diese Formen jedoch offensichtlich zu kurz. Insofern besteht eine erkennbare Forschungslücke im Hinblick auf Nachfolgemodelle, bei denen es im Rahmen des Generationenwechsels zu einer Trennung von Eigentum und Betriebsleitung kommt.

Eine besonders interessante Betriebsstruktur, die in diesem Kontext vielversprechendes Potenzial erkennen lässt, stellt die Betriebsgemeinschaft (BG) dar. Dabei handelt es sich um einen überbetrieblichen Zusammenschluss landwirtschaftlicher Einzelbetriebe zu einer neuen Gesellschaft. Diese Kooperation ist zwar grundsätzlich auf die gemeinsame Bewirtschaftung durch die beteiligten Personen ausgelegt. Durch eine flexible vertragliche Ausgestaltung besteht jedoch grundsätzlich die Möglichkeit, dass die aktive Bewirtschaftung und Betriebsleitung nur von einem*einer Kooperationspartner*in übernommen wird, während sich andere Kooperationspartner*innen als passive Mitgesellschafter*innen lediglich auf ihre Eigentümerrolle beschränken. In dieser Konstellation könnte die nächste Generation das Eigentum am Betrieb erhalten und betriebliche Kontinuität sichern, ohne dabei selbst in die operative Betriebsbewirtschaftung eingebunden zu sein.

Allerdings fehlt es bislang an einer systematischen wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit Betriebsgemeinschaften sowohl im Kontext der Hofnachfolge als auch in Bezug auf die besondere Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen. In dieser Arbeit soll daher untersucht werden, wie sich BGs im Rahmen des Hofnachfolgeprozesses konkret ausgestalten und praktisch umsetzen lassen und inwieweit sie für betroffene Familien eine zufriedenstellende Nachfolgelösung darstellen können. Die zentrale Forschungsfrage dieser Arbeit lautet:

Auf welche Weise und unter welchen Bedingungen können Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen?

Ziel der Arbeit ist es, ein grundlegendes Verständnis von Betriebsgemeinschaften als Nachfolgemodell sowie deren Gestaltungs- und Umsetzungsmöglichkeiten zu erlangen. Im

Mittelpunkt stehen dabei die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten, die sich zum einen aus der Gründung im Zuge des Generationswechsels und zum anderen aus der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ergeben. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen wird schließlich beurteilt, ob, inwieweit und unter welchen Bedingungen BGs aus Sicht betroffener Familien eine geeignete und tragfähige Nachfolgelösung darstellen können.

1.3 Relevanz der Arbeit

Diese Arbeit leistet einen wissenschaftlichen Beitrag zur Schließung einer Forschungslücke im Bereich der Hofnachfolgemodelle, bei denen es im Generationenwechsel zu einer Trennung von Eigentum und Betriebsleitung kommt. Mit der BG wird ein konkretes Konzept systematisch untersucht, das sich weder der innerfamiliären noch der außerfamiliären Hofnachfolge zuordnen lässt, sondern dazwischen zu verorten ist. Zudem wird der bisherige Forschungsstand zu BGs um Konstellationen erweitert, in denen nicht alle Gesellschafter*innen operativ in den Betrieb eingebunden sind.

Die praktische Relevanz der Arbeit ergibt sich aus der hohen Aktualität und Dringlichkeit des Nachfolgeproblems vieler landwirtschaftlicher Familienbetriebe. Demzufolge sind die Erkenntnisse dieser Arbeit zu alternativen Nachfolgemöglichkeiten in erster Linie für betroffene Familienbetriebe von Bedeutung und können diese im Rahmen ihrer individuellen Nachfolgeplanung unterstützen. Indem neue Wege aufgezeigt werden, die den Fortbestand des Betriebs im Familieneigentum ermöglichen, ohne dass die nächste Generation die Bewirtschaftung übernehmen muss, kann die Arbeit wertvolle Orientierung und Entscheidungsgrundlage bieten.

Aufgrund der strukturellen Natur des Nachfolgeproblems, hat diese Arbeit eine über die einzelbetriebliche Ebene hinausgehende gesamtgesellschaftliche Relevanz. Angesichts der besonderen Rolle von Familienbetrieben in der Landwirtschaft – als Lebensmittelproduzenten, Landschaftspfleger und Gestalter des sozialen Lebens im ländlichen Raum (vgl. Garner und De la O Campos, 2014, 17) – liegt ihr Erhalt in besonderem Maße im öffentlichen Interesse. Die Untersuchung alternativer Konzepte, die zu ihrem Erhalt beitragen können, liefert daher auch wertvolle Erkenntnisse für landwirtschaftliche Berater*innen und politische Entscheidungsträger*innen und kann damit wichtige Impulse für die gezielte Weiterentwicklung, Förderung und Umsetzung solcher und ähnlicher Modelle geben.

1.4 Aufbau der Arbeit

Diese Arbeit beginnt mit einer Einführung in den landwirtschaftlichen Familienbetrieb und die besondere Verbindung von Familie und Hof. Daran anschließend werden die Bedeutung der Hofnachfolge, der Ablauf des Nachfolgeprozesses sowie die beiden klassischen Formen der innerfamiliären und außerfamiliären Hofnachfolge dargelegt. Darauf aufbauend wird die Forschungslücke zu alternativen Nachfolgemodellen aufgezeigt, bei denen im Generationenwechsel Eigentum und Betriebsleitung

getrennt werden. Dabei werden ebenfalls deren praktische Notwendigkeit und theoretische Grundlagen herausgearbeitet. In einem nächsten Schritt erfolgt ein Überblick über bestehende Betriebsstrukturen, die in der landwirtschaftlichen Praxis grundsätzlich als Optionen in Betracht kommen. Der Fokus liegt anschließend auf der Betriebsgemeinschaft als zentralem Untersuchungsobjekt. Dabei werden zunächst der grundlegende Aufbau und die Funktionsweise von BGs dargestellt, bevor anschließend der aktuelle Forschungsstand zur Konstellation mit aktiven und passiven Gesellschafter*innen als potenzielles Nachfolgemodell zusammengefasst wird. Es folgt die Erläuterung der gewählten Methodik der empirischen Untersuchung, gefolgt von der Präsentation der Ergebnisse. Im Anschluss werden die gewonnenen Erkenntnisse diskutiert und in den Kontext der bestehenden Forschung und Praxis eingeordnet. Die Arbeit schließt mit Implikationen, Handlungsempfehlungen und Limitationen, einem Ausblick sowie der Conclusio.

2 Landwirtschaftliche Familienbetriebe

2.1 Begriffsbestimmung

Der landwirtschaftliche Betrieb wird von der Europäischen Kommission definiert als „eine technisch-wirtschaftliche Einheit mit einer einheitlichen Betriebsführung, die [...] wirtschaftliche Tätigkeiten in der Landwirtschaft [...] ausführt“ (Verordnung (EU) 2018/1091, Art. 2 Abs. a). Landwirtschaftliche Tätigkeiten umfassen dabei die planmäßige Bewirtschaftung von Grund und Boden zum Acker- und Pflanzenbau sowie die Haltung und Zucht von Tieren mit dem Ziel der wirtschaftlichen Erzeugung pflanzlicher und tierischer Agrarprodukte (vgl. Eurostat, 2021).

Trotz der weltweiten Dominanz von Familienbetrieben in der Landwirtschaft fehlt es an einer einheitlichen Definition für den Begriff des landwirtschaftlichen Familienbetriebs. Garner und De la O Campos (2014) haben in einem internationalen Literaturreview 36 unterschiedliche Begriffsdefinitionen identifiziert. Diese weisen insgesamt eine Vielzahl an Kriterien zu familiären Eigentumsverhältnissen, Kontrolle und Managementverantwortung durch Familienmitglieder, Umfang von Familienarbeit, intergenerationale Nachfolge oder Einbindung in die soziale Gemeinschaft auf. Unterschiede in den Definitionen ergeben sich schließlich durch eine unterschiedliche Auswahl, Kombination und Gewichtung der Kriterien.

Eine der in der wissenschaftlichen Literatur am weitesten verbreiteten Definitionen stammt von Gasson und Errington (1993). Ihnen zufolge handelt es sich um einen landwirtschaftlichen Familienbetrieb, wenn: Eigentum und Betriebsführung in den Händen miteinander verwandter oder verheirateter Familienmitglieder liegen, diese dem Betrieb Kapital zur Verfügung stellen, ihre Arbeitskraft in die Landwirtschaft einbringen, auf dem Hof leben und die Absicht verfolgen, Eigentum und Betriebsleitung an die nächste Generation weiterzugeben (vgl. Gasson und Errington, 1993, 18).

Dabei handelt es sich jedoch vielmehr um die Beschreibung eines Idealtypus. Daher erfüllen viele Betriebe heute nicht sämtliche dieser Kriterien in vollem Umfang und werden dennoch nach gängiger Auffassung als Familienbetrieb klassifiziert (vgl. Lobley und Baker, 2016, 8; Tietje, 2004, 5).

2.2 Charakteristische Merkmale und Besonderheiten

Viel wichtiger als eine abschließende Definition ist ein Verständnis der vielschichtigen Verbindung von Familie und Betrieb, die landwirtschaftliche Familienbetriebe grundsätzlich auszeichnet. Zum einen bilden sie eine wirtschaftliche Einheit, in der die Familienmitglieder verschiedene Aufgaben und Funktionen übernehmen. Zum anderen stellt der Hof zugleich auch soziales Zentrum der Familie dar. Diese enge Verflechtung wirtschaftlicher und sozial-emotionaler Dimensionen ist in besonderem Maße charakteristisch (vgl. Gasson et al., 1988, 8–9).

2.2.1 Wirtschaftliche Einheiten

Bei landwirtschaftlichen Familienbetrieben handelt es sich in der Regel um sehr kleine wirtschaftliche Einheiten, die sich typischerweise durch eine enge Verknüpfung von Eigentum, Betriebsleitung und operativer Bewirtschaftung auszeichnen. Die dominierende Rechtsform des Einzelunternehmens, in der im Jahr 2023 mehr als 85% der deutschen Höfe geführt wurden (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024a), verdeutlicht, dass es sich überwiegend um inhabergeführte Unternehmen handelt. Dies ist Ergebnis der traditionell stark verankerten geschlossenen Hofübergabep Praxis an eine*n einzelne*n Nachfolger*in (vgl. Larcher und Vogel, 2009, 68) und führt dazu, dass viele Höfe seit Generationen in einheitlicher Hand geführt werden.

Als Eigentümer*innen und Betriebsleiter*innen übernehmen Landwirt*innen in der Regel auch den erheblichen Teil der operativen Bewirtschaftung. Darüber hinaus spielt die Mitarbeit von Familienmitgliedern grundsätzlich eine zentrale Rolle und stellt mit einem Anteil von 45% die größte Beschäftigungsgruppe in der Landwirtschaft dar (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024c). Neben ihrer Arbeitskraft ist auch ihr Humankapital eine wertvolle Ressource für den Betrieb, wobei vor allem das hof- und bodenspezifische Wissen von Bedeutung ist (vgl. Lobley und Baker, 2016, 11–12).

Die Familie fungiert in der Regel zugleich auch als primäre*r Kapitalgeber*in. Ein Großteil ihres Vermögens ist im Betrieb gebunden, vor allem in Form von Grund und Boden. Der Hof als Betriebsvermögen erfüllt eine wichtige wirtschaftliche Funktion für die Familie, indem er sowohl Einkommensgrundlage als auch langfristige Absicherung und Altersvorsorge bildet (vgl. Glover, 2013, 142–144). Insgesamt bilden Familie und Betrieb eine feste produktive Einheit, in der Familienmitglieder auf vielfältige Weise in die betrieblichen Strukturen eingebunden sind und verschiedene Funktionen übernehmen (vgl. Gasson et al., 1988, 8–9).

2.2.2 Soziale Systeme

Die vielfältige Einbindung der Familie in den landwirtschaftlichen Betrieb hat zur Folge, dass dieser eine

Bedeutung entwickelt, die weit über wirtschaftliche Aspekte hinausreicht. Der Hof ist in vielen Fällen zugleich auch der Wohnort der Familie, sodass er vor allem den sozialen Lebensmittelpunkt der Familie bildet (vgl. Kusserow, 2022, 71). Die Einheit von Wohn- und Arbeitsort macht eine klare Trennung von privaten und betrieblichen Angelegenheiten unmöglich und führt zu einem fließenden Übergang von Arbeits- und Freizeit (vgl. Bouma, 2020, 40; Hildenbrand, 2011, 129).

Die Landwirtschaft wird nicht nur als Beruf, sondern vielmehr als umfassende Lebensweise verstanden, die häufig integraler Bestandteil des familiären Selbstverständnisses ist (vgl. Conway et al., 2017, 63). Kinder, die auf dem Hof aufwachsen, nehmen unmittelbar am betrieblichen Alltag teil und werden frühzeitig mit dieser Lebensweise sozialisiert (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 200). Dies trägt zur Entwicklung eines starken Identifikationsgefühls bei und schafft eine tiefe emotionale Verbundenheit zum Hof (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 377).

Viele landwirtschaftliche Betriebe befinden sich seit Generationen in Familienbesitz, sodass die gewachsene Familiengeschichte und generationsübergreifende Traditionen eine tiefe Verwurzelung schaffen. Diese Kontinuität verleiht dem Betrieb einen hohen symbolischen Wert (vgl. Glover, 2013, 154–155). Als generationenübergreifendes Lebenswerk empfinden viele Familien eine emotionale Verpflichtung zum Erhalt (vgl. Gasson et al., 1988, 13).

Darüber hinaus sind landwirtschaftliche Familienbetriebe häufig stark in die lokale Gemeinschaft eingebunden. Die langfristige Bindung an Grund und Boden schafft eine regionale Verwurzelung (vgl. Glover, 2013, 154). Landwirt*innen zeichnen sich oft durch eine starke soziale Vernetzung in der Nachbarschaft aus und übernehmen eine zentrale Rolle in der sozialen und kulturellen Gestaltung des ländlichen Raumes (vgl. Kusserow, 2022, 5–6).

3 Hofnachfolge in der Landwirtschaft

3.1 Grundlagen

3.1.1 Begriffsbestimmung und Bedeutung

Der Begriff Hofnachfolge bezeichnet den Übergang eines landwirtschaftlichen Betriebs an die nächste Generation und umfasst die formale Übertragung des Eigentums sowie die Übergabe der unternehmerischen Betriebsleitung von dem*der bisherigen Inhaber*in und Betriebsleiter*in (Übergeber*in) an eine*n Nachfolger*in (Übernehmer*in) (vgl. Gasson und Errington, 1993, 183; Handler, 1994, 134). Das primäre Ziel besteht in der Sicherung der betrieblichen Kontinuität und des langfristigen Fortbestandes des Hofes. Daher stellt der Generationenwechsel einen der kritischsten Momente in der Entwicklung eines landwirtschaftlichen Familienbetriebes dar und ist von weitreichender Bedeutung für die betriebliche und familiäre Zukunft (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 199; Lobley, 2010, 839).

Die Hofnachfolge lässt sich als spiegelbildlicher Generationenübergang verstehen. Während sie für Hofnachfolger*innen den Eintritt in die Landwirtschaft bedeutet,

markiert sie für Übergeber*innen den Ausstieg (vgl. Errington, 1998, 124). Damit vollzieht sich auf beiden Seiten ein tiefgreifender Rollenwechsel (vgl. Handler, 1994, 135–136). Insgesamt stellt die Hofnachfolge einen anspruchsvollen Übergang dar, mit dem eine Vielzahl an betrieblichen und strukturellen sowie auch sozialen Veränderungen einhergeht (vgl. Meier und Schier, 2016, 257). Die Entwicklung einer Nachfolgelösung stellt folglich hohe Anforderungen an die Beteiligten und erfordert ein hohes Maß an Disziplin, Kompromissbereitschaft sowie gegenseitiger Unterstützung (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 200).

3.1.2 Nachfolgeprozess

Bei der Hofnachfolge handelt es sich nicht um ein zeitpunktbezogenes Ereignis, sondern um einen umfassenden Prozess, der sich über mehrere Jahre erstreckt und verschiedene Phasen durchläuft (vgl. Handler, 1994, 134–135). Dieser Nachfolgeprozess umfasst mehr als nur die formale Übergabe von Eigentum und Betriebsleitung, sondern ist auch mit der Weitergabe verschiedener immaterieller Vermögenswerte wie hofspezifischem Wissen, sozialem und kulturellem Kapital verbunden (vgl. Glover, 2013, 154–156; Laband und Lentz, 1983, 474; Lobley, 2010, 839).

Nach gängiger Auffassung setzt die Nachfolge bereits in der frühen Kindheit mit der Sozialisation und später der formalen Ausbildung an. Die zentrale Phase beginnt allerdings mit Eintritt des*der Nachfolger*in in den Betrieb (vgl. Dumas et al., 1995, 102). Übergeber*in und Unternehmer*in arbeiten zunächst oft gemeinschaftlich auf dem Hof, wobei es im Zeitverlauf zu einer sukzessiven Rollenverschiebung kommt (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 199). Errington (1998, S. 128–130) beschreibt diesen Übergang als Nachfolgeleiter, wobei dem*der Nachfolger*in stufenweise Entscheidungs- und Verantwortungsbereiche übertragen werden, während sich der*die Übergeber*in zunehmend zurückzieht. Die Eigentumsübertragung steht in der Regel am Ende dieses Prozesses.

Diese Übergangsphase dient zusätzlich dem intergenerationalen Wissenstransfer von hofspezifischem Humankapital (vgl. Lobley et al., 2010, 50) – Wissen, das stark an ein einen spezifischen Betrieb gebunden und für eine effektive Bewirtschaftung essenziell ist, sich jedoch nicht durch formale Ausbildung erlernen lässt, sondern über Jahrzehnte praktischer Erfahrung erarbeitet wurde (vgl. Laband und Lentz, 1983, 477–478). Zudem erfolgt die Übertragung persönlicher Kontakte und Beziehungen, die eng an den*die übergebende*n Landwirt*in gebunden sind (vgl. Tietje, 2004, 32). Darüber hinaus sind viele Übergeber*innen darauf bedacht dem*der Nachfolger*in bestimmte Werte, Überzeugungen und Praktiken zu vermitteln, um die Fortführung des Hofes in seinem*ihrem Sinne sicherzustellen (vgl. Glover, 2013, 154–156).

Der Nachfolgeprozess dient damit der Vorbereitung des*der Nachfolger*in auf seine*ihre zukünftige Rolle und ermöglicht dem*der übergebenden Landwirt*in gleichzeitig einen schrittweisen Rückzug (vgl. Duesberg et al., 2017,

533). Damit dieser Übergang fließend und möglichst reibungsarm gelingt und die betriebliche Kontinuität gesichert wird, bedarf es während des gesamten Prozesses Klarheit und Respekt der Rollen, transparenter Informations- und Entscheidungswege sowie formaler Regeln (vgl. Staehr, 2020, 36).

3.2 Klassische Formen der Hofnachfolge

3.2.1 Innerfamiliäre Hofnachfolge

Bei der innerfamiliären Hofnachfolge werden Eigentum und Betriebsleitung eines landwirtschaftlichen Betriebes geschlossen innerhalb der Familie oder des Verwandtschaftskreises übertragen (vgl. Errington, 2002, 1). In der Regel erfolgt die Übergabe von den Eltern an die Kinder, traditionell patrilinear vom Vater an den Sohn (vgl. Lobley et al., 2010, 50). Die wiederholte Hofnachfolge innerhalb derselben Familie über mehrere Generationen hinweg ist vielfach charakteristisches Merkmal landwirtschaftlicher Familienbetriebe (vgl. Gasson et al., 1988, 2) und in keiner anderen Berufsgruppe so stark ausgeprägt (vgl. Laband und Lentz, 1983, 474).

Die innerfamiliäre Generationennachfolge stellt nach wie vor mit Abstand die vorherrschende Nachfolgeform dar (vgl. Rech et al., 2021, 273) und ist für die meisten Familien das erklärte Ziel (vgl. Gasson et al., 1988, 21). Die Gründe dafür beruhen auf vielschichtig ökonomischen, sozialen und emotionalen Motiven. Zunächst wird der nächsten Generation eine wirtschaftliche Lebensgrundlage zur Verfügung gestellt und damit das über Generationen aufgebaute familiäre Vermögen gesichert (vgl. Brunmayr, 2015, 25; Calus et al., 2008, 41–42).

Mit einem innerfamiliären Generationswechsel geht neben der betrieblichen Erneuerung zugleich auch eine soziale Reproduktion der Familie einher (vgl. Lobley und Baker, 2016, 9). Dabei bleibt der Hof nicht nur als betriebliche Einheit, sondern vor allem als familiäres Zentrum und identitätsstiftender Ort erhalten. Zusätzlich führen die eigenen Kinder den Hof mit höherer Wahrscheinlichkeit im Sinne der familiären Vorstellungen weiter und bewahren dabei die kulturelle Betriebsidentität und das mit der Familiengeschichte verbundene symbolische Erbe (vgl. Lobley, 2010, 849). Gleiches gilt auch für den sozialen Status der Familie in der Gemeinschaft sowie ihre historische Verbindung zum Land (vgl. Tietje, 2004, 31). Damit ermöglicht die innerfamiliäre Hofnachfolge dem*der übergebenden Landwirt*in einen verträglichen Rückzug aus der Landwirtschaft, da er*sie auf verschiedene Weise aktiv an der Fortführung des Lebenswerks durch seine*ihre eigenen Nachfahren partizipieren kann (vgl. Kuserow, 2022, 127).

Die starken sozialen Verflechtungen von Familie und Betrieb machen die Generationennachfolge zugleich aber zu einem komplexen Vorgang. Aufgrund des bestehenden Vertrauensverhältnisses werden viele Absprachen informell getroffen. Zudem ergeben sich aus dem familiären Kontext besondere Herausforderungen, da der Nachfolgeprozess oft stark emotional aufgeladen ist (vgl. Conway et al., 2017, 62).

Tabelle 1: Formen der Hofnachfolge

Quelle: In Anlehnung an Felden et al., 2019, 219.

		Übertragung des Eigentums	
		Familienmitglied	Nicht-Familienmitglied
Übergabe der Betriebsleitung	Familienmitglied	Innerfamiliäre Hofnachfolge	Außerfamiliäre Eigentumsnachfolge bei innerfamiliärer Leitungsnachfolge
	Nicht-Familienmitglied	Innerfamiliäre Eigentumsnachfolge bei außerfamiliärer Leitungsnachfolge	Außerfamiliäre Hofnachfolge

3.2.2 Außerfamiliäre Hofnachfolge

Die außerfamiliäre Hofnachfolge bezeichnet die Übertragung von Eigentum und Betriebsleitung sowie die Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten an eine Person außerhalb des familiären Verwandtschafts- oder Angehörigenkreises (vgl. Korzenszky, 2019, 294). Damit bietet sie interessierten Junglandwirt*innen ohne eigenen Hof eine Möglichkeit, in die Landwirtschaft einzusteigen und einen bestehenden Betrieb zu übernehmen (vgl. Metz et al., 2019, 1). Die außerfamiliäre Hofnachfolge stellt eine vergleichsweise junge Nachfolgeform dar und macht in Deutschland nur einen geringen Anteil von schätzungsweise 2 bis 3 % aus, hat jedoch vor dem Hintergrund des wachsenden Nachfolgeproblems in der Vergangenheit zunehmend an Relevanz gewonnen (vgl. Hof sucht Bauer, 2024).

Für übergebende Landwirt*innen kommt diese Nachfolgeform in der Regel erst dann in Betracht, wenn eine innerfamiliäre Weiterführung nicht zustande kommt (vgl. Quendler et al., 2015, 13). Ohne eine*n familiäre*n Nachfolger*in steht häufig eine Betriebsaufgabe im Raum, die für viele Landwirt*innen keine vorstellbare Alternative ist (vgl. Kusserow, 2022, 185). Das zentrale Motiv dieser Nachfolgeform besteht daher in dem Wunsch, den Fortbestand des Hofes als wirtschaftliche und kulturelle Einheit mit seinen gewachsenen Strukturen sichern zu können, auch wenn dies nicht durch die eigene Familie erfolgt (vgl. Brunmayr, 2015, 28; Korzenszky, 2019, 303).

Die außerfamiliäre Hofnachfolge ist jedoch auch mit hoher Unsicherheit verbunden. Auf Übergeberseite besteht oft die Sorge, dass der Betrieb nicht in ihrem Sinne weitergeführt wird und es zu einem Bruch mit gewachsenen Strukturen, Überzeugungen sowie der Hofidentität kommt (vgl. Ingram und Kirwan, 2011, 920). Komplexe steuerliche und rechtliche Hürden und insbesondere die Finanzierung des Hofes durch den*die Nachfolger*in stellen weitere große Schwierigkeiten dar (vgl. Quendler et al., 2015, 9). Daher ist ein hoher Grad an Formalisierung mit klaren Verträgen zwingend erforderlich. Trotz dieser Herausforderungen kann die außerfamiliäre Nachfolge eine Möglichkeit zur Sicherung der betrieblichen Kontinuität darstellen, wenngleich die Fortfüh-

rung nicht durch die eigene Familie erfolgt (vgl. Joosse und Grubbström, 2017, 207).

3.3 Alternative Formen der Hofnachfolge

3.3.1 Systematisierung und Einordnung

Die wissenschaftliche Literatur zur Hofnachfolge befasst sich bislang nahezu ausschließlich mit den beiden idealtypischen Formen der innerfamiliären und der außerfamiliären Hofnachfolge, wobei Eigentum und Betriebsleitung jeweils gemeinsam an eine Person übergehen (vgl. Handler, 1994, 134). Basierend auf den konzeptionellen Überlegungen zur zukünftigen Entwicklung familiengeführter Unternehmen von Barry (1989, S. 306–309) macht eine separate Betrachtung der beiden zentralen Nachfolgebestandteile – Übertragung des Eigentums und Übergabe der Betriebsleitung – allerdings deutlich, dass diese beiden Funktionen in der nächsten Generation nicht zwangsläufig durch die Familie erfüllt werden müssen. So können Betriebsstrukturen etabliert werden, in der Eigentum und operative Leitung formal und dauerhaft getrennt sind.

Eine entsprechende Systematisierung der Nachfolgeformen in Tabelle 1 unterscheidet zwischen vier Grundkonstellationen, wie der Familienbetrieb in der nächsten Generation weitergeführt werden kann. Dabei ist anzumerken, dass es sich um eine Vereinfachung handelt, die nicht alle möglichen Übergabekonstellationen vollständig abbildet. Insbesondere Mischformen, bei denen Eigentum und/ oder Betriebsleitung gleichzeitig von Familienmitgliedern und Nicht-Familienmitgliedern übernommen werden, bleiben unberücksichtigt.

Die Tabelle verdeutlicht, dass sich neben den klassischen Formen zwei alternative Formen der Hofnachfolge identifizieren lassen, bei denen Eigentum und Betriebsleitung getrennt übergehen. Für den Fall einer Übertragung des Eigentums an ein Nicht-Familienmitglied und Fortführung der Betriebsleitung durch die Familie wird auf Anhang A verwiesen. Für die in dieser Arbeit betrachtete Problemstellung ist ausschließlich die Form von Interesse, bei der das Eigentum innerhalb der Familie übertragen wird, aber die Betriebsleitung an eine außerfamiliäre Person übergeht (vgl. Barry, 1989, 307–308). In der landwirtschaftlichen Literatur fehlt

es bislang an eigenständigen Untersuchungen, wie sich solche Modelle in der Praxis im Rahmen des Generationenwechsels konkret gestalten lassen. Damit offenbart sich eine Forschungslücke im Hinblick auf sogenannte alternative Nachfolgemodelle, die sich zwischen einer rein inner- oder außerfamiliären Hofnachfolge bewegen. Der Bedarf und die Notwendigkeit nach dieser Nachfolgeform resultiert aus einer steigenden praktischen Relevanz, deren Hintergründe im Folgenden dargelegt werden.

3.3.2 Praktische Relevanz

Die Notwendigkeit von Nachfolgemodellen, bei denen das Eigentum in der Familie an die nächste Generation übergeht, während die betriebliche Leitung von einer außerfamiliären Person übernommen wird, ergibt sich aus dem Nachfolgedilemma: Immer häufiger kommt eine innerfamiliäre Hofnachfolge nicht zustande, während gleichzeitig der Wunsch nach Erhalt des Familienbetriebs besteht. Dieses Spannungsfeld ist in Abbildung 1 schematisch dargestellt und wird nachfolgend vertiefend erläutert.

Das Nachfolgeproblem

Das Nachfolgeproblem in der Landwirtschaft ist struktureller Natur und die Gründe für die sinkende Bereitschaft der nächsten Generation zur Weiterführung des elterlichen Betriebs lassen sich auf vielfältige agrarwirtschaftliche sowie gesellschaftliche Entwicklungen zurückführen (vgl. Tietje, 2004, 75). Ein wesentlicher Grund betrifft die unsichere wirtschaftliche Perspektive vieler Höfe. Die Auswirkungen des fortschreitenden Strukturwandels haben zunehmend schwierige betriebliche Rahmenbedingungen zur Folge (vgl. Süß-Reyes et al., 2016, 28). Dazu zählen hohe Investitionsbedarfe in moderne Technik, wachsender internationaler Wettbewerbsdruck sowie zunehmende gesetzliche und bürokratische Anforderungen (vgl. Kusserow, 2022, 80 ff.). Infolge dieser Entwicklungen ist seit Jahren ein Trend hin zu immer größeren Betriebsstrukturen zu verzeichnen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b). Insbesondere kleinere, oft familiengeführte Höfe haben unter diesen Umständen erhebliche Schwierigkeiten, wirtschaftlich zu bestehen. Eine direkte Konsequenz ist das sogenannte Höfesterben, das den kontinuierlichen Rückgang der Zahl landwirtschaftlicher Betriebe beschreibt (vgl. Statistisches Bundesamt, 2024b).

Aber selbst in Familien mit zukunftsfähigen Betrieben entscheiden sich Kinder heutzutage bewusst gegen eine Weiterführung des elterlichen Hofes. Aufgrund moderner Gesellschaftsanforderungen ist die Vererbung des Berufes der Eltern längst keine Selbstverständlichkeit mehr (vgl. Brunmayr, 2015, 6). Stattdessen stehen auch in der Landwirtschaft individuelle Lebensentwürfe im Vordergrund (vgl. Tietje, 2004, 61). Damit verbunden ist ein gestiegenes Ausbildungsniveau, das vielfältige berufliche Alternativen außerhalb der Landwirtschaft eröffnet, welche vielen Nachkommen aufgrund geregelter Arbeitszeiten, sicherem Einkommen und besseren Karrierechancen attraktiver erscheinen (vgl. Hennessy und Rehman, 2007). Der gestiegene gesellschaftliche Stellenwert von Freizeit und Lebensqualität

spielt vor dem Hintergrund der hohen Arbeitsbelastung und geringen Flexibilität in der Landwirtschaft eine wichtige Rolle (vgl. Glauben et al., 2002, 19). Hinzu kommen Urbanisierungstendenzen und der Wunsch nach einem Leben in der Stadt, das breitere berufliche und soziale Möglichkeiten bietet (vgl. Süß-Reyes und Fuetsch, 2016, 123). Nicht selten fehlt auch schlicht das notwendige Interesse für die landwirtschaftliche Tätigkeit und es mangelt an unternehmerischer Begeisterung (vgl. Quendler et al., 2015, 32).

Motive für den Erhalt

Die Betriebsaufgabe oder der Verkauf des Hofes stellt auch für viele Familien keine Option dar, bei denen eine innerfamiliäre Nachfolge nicht zustande kommt (vgl. Cassidy, 2017, 203). Mit dem Eigentum an einem landwirtschaftlichen Betrieb ist häufig ein beträchtliches materielles Vermögen verbunden (vgl. Gasson et al., 1988, 24–25), das auch ohne eigenständige Bewirtschaftung eine wertvolle Ressource bleibt und sowohl der finanziellen Absicherung als auch zusätzlichen Einkommensmöglichkeiten dient (vgl. Calus et al., 2008, 41–42). Familien verstehen sich oftmals als Verwalter*innen und Treuhänder*innen des generationsübergreifenden Familienvermögens, das sie selbst von früheren Generationen erhalten haben und in dieser Form weitergeben möchten (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 409).

Der Hof wird oftmals jedoch weniger als reiner Vermögenswert wahrgenommen (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 377). Es konnte gezeigt werden, dass auch Kinder, die den Hof nicht weiterführen wollen, diesen als unverkäufliches Gut betrachten und eine kollektive Kontinuitätsverpflichtung gegenüber dem Lebenswerk vorheriger Generationen empfinden (Cassidy und McGrath, 2014, 411; Süß-Reyes et al., 2016, 42). Der Erhalt des Eigentums kann eine Möglichkeit sein, der empfundenen Verantwortung gerecht zu werden. Teilweise ist dies mit der Hoffnung verbunden, dass die eigenen Kinder später Interesse an der Landwirtschaft und der Weiterführung des Hofes entwickeln (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 408). Ein weiteres Motiv betrifft den Erhalt von Kontrolle (vgl. Gasson et al., 1988, 4). Als Eigentümer*in kann die Familie Einfluss auf die Art und Weise die Führung des Betriebes nehmen und sicherstellen, dass dieser in ihrem Sinne fortgeführt wird. Besonders für die übergebende Generation ist dies oft von zentraler Bedeutung (vgl. Conway et al., 2017, 66).

Zusätzlich ist auch die persönliche Verbundenheit zum Hof von Bedeutung, die ebenfalls stark bei Kindern ausgeprägt ist, die selbst keine Nachfolge anstreben (vgl. Süß-Reyes und Fuetsch, 2016, 123). Durch ihr Aufwachsen und Leben auf dem Hof ist dieser mit vielfältigen Erinnerungen verbunden und stellt einen identitätsstiftenden Ort dar (vgl. Cassidy, 2017, 203). Daraus entsteht ein Gefühl von Eigentum im Sinne familiärer Zugehörigkeit und emotionaler Hofverbundenheit, das sich unabhängig von der rechtlichen Eigentümerschaft aus der persönlichen Wahrnehmung als Teil des Betriebes entwickelt (vgl. Björnberg und Nicholson, 2012, 381). Diese Form der emotionalen Verbundenheit, die



Abbildung 1: Nachfolgedilemma landwirtschaftlicher Familienbetriebe (eigene Darstellung)

als *Emotional Ownership* bezeichnet wird, ist in landwirtschaftlichen Familienbetrieben bei der nächsten Generation oft stark ausgeprägt. Damit dieses Zusammengehörigkeitsgefühl fortbestehen kann, bedarf es den Erhalt des Hofes als familiärer Bezugspunkt (vgl. Cassidy und McGrath, 2014, 400).

Auch aus der Eigentümerrolle selbst ziehen Familien vielfältige nicht-finanzielle Werte, etwa in Form von emotionaler Bindung, familiärer Identifikation und dem Wunsch nach generationsübergreifender Kontinuität. Plana-Farran und Galizo (2021, S. 521–524) zeigen, dass diese affektiven Werte, welche sich unter dem Begriff *Socioemotional Wealth* zusammenfassen lassen, die nachfolgende Generation dazu motivieren, das rechtliche Eigentum am Betrieb zu erhalten, um dieses emotionale Vermögen innerhalb der Familie zu bewahren.

Zusätzlich spielt auch die soziale Einbindung landwirtschaftlicher Betriebe in die dörfliche Gemeinschaft eine Rolle. Der Hof steht dabei für familiären Stolz und sichert sozialen Status und gesellschaftliche Anerkennung, weshalb es für Familien ein Anliegen ist, den eigenen Familiennamen langfristig auf dem Land zu halten (vgl. Gasson et al., 1988, 13).

3.3.3 Theoretische Grundlagen: Trennung von Eigentum und Leitung

Während die Trennung von Eigentum und Leitung in der Landwirtschaft aufgrund der bislang sehr begrenzten praktischen Relevanz kaum eigenständig wissenschaftlich untersucht wurde, wird sie in Familienunternehmen als gängige Praxis beschrieben und ist in der allgemeinen Familienunternehmensforschung gut dokumentiert (vgl. Felden et al., 2019, 113). Die institutionalisierte Trennung von Eigentums- und Leitungsrechten wird dabei als *Ownership-Control-Separation* bezeichnet (vgl. Fama und Jensen, 1983, 301). Eine der zentralen theoretischen Grundlagen bildet

die *Principal-Agent-Theorie*. Sie beschreibt die Beziehung zwischen dem*der Eigentümer*in (Prinzipal*in), der*die eine*n externe*n Manager*in (Agent*in) mit der Leitung des Unternehmens zur Erreichung seiner*ihrer Ziele beauftragt (vgl. Jensen und Meckling, 1976, 308).

Diese Auftragsbeziehung ist einerseits durch eine systematische Informationsasymmetrie zugunsten des*der Agent*in gekennzeichnet sowie einer grundsätzlichen Interessendivergenz. Zudem tragen Manager*innen nicht die unternehmerischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen, sondern die Eigentümer*innen (vgl. Fama und Jensen, 1983, 302–303). Daraus ergeben sich zentrale Agenturprobleme: Neben *Adverse Selection*, also der Gefahr der Auswahl ungeeigneter Manager*innen, besteht mit *Moral Hazard* die Möglichkeit opportunistischen Verhaltens des*der Manager*in nach Vertragsabschluss, wobei unvollständige Verträge und der Informationsvorteil es begünstigen, dass der Agent durch seine Handlungen eigene Ziele verfolgt, zulasten der Interessen der Eigentümer*innen (vgl. Felden et al., 2019, 114–115).

Diese Probleme erfordern Maßnahmen, um Interessen und Handlungen von Eigentümer*innen und Manager*innen in Einklang zu bringen und verursacht Agenturkosten (vgl. Fama und Jensen, 1983, 304). Die etablierten Mechanismen lassen sich grundsätzlich als Governance beschreiben. Wichtige Instrumente sind vor allem Informations- und Kontrollsysteme zur Reduktion der Asymmetrie sowie die Überwachung des*der Manager*in durch die Eigentümer*innen. Ein weiteres zentrales Element betrifft die Anreizkompatibilität. Durch geeignete Anreize, oft über Vergütungsmechanismen, sollen die Interessen auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden (vgl. Jensen und Meckling, 1976, 309–310). Insgesamt führt die Trennung von Eigentum und Leitung häufig zu größerer Formalisierung der Strukturen des Unternehmens. Das Agenturproblem lässt sich jedoch

nie vollständig beseitigen.

4 Betriebsstrukturen zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung

4.1 Übersicht gängiger Betriebsstrukturen

Trotz der bislang fehlenden wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit alternativen Nachfolgemodellen existieren in der landwirtschaftlichen Praxis durchaus verschiedene Betriebsstrukturen, in denen der*die Eigentümer*in nicht selbst die Leitung des Betriebs übernimmt. Diese stellen oft die gängigen Alternativen da, auf die Familien zurückgreifen, wenn im Zuge des Generationenwechsels eine innerfamiliäre Betriebsübernahme nicht möglich ist und gleichzeitig ein Verkauf oder eine Betriebsaufgabe ausgeschlossen wird (vgl. Duesberg et al., 2017, 526). Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über diese Betriebsstrukturen gegeben, bevor anschließend die Betriebsgemeinschaft als zentrales Untersuchungsmodell dieser Arbeit eingeführt wird, die besonderes Potenzial zur Lösung des Nachfolgedilemmas aufweist.

4.1.1 Verpachtung

Die Verpachtung bezeichnet die vertragliche Überlassung eines landwirtschaftlichen Betriebes oder dessen Flächen an eine*n Landwirt*in zur eigenständigen Nutzung und Fruchtziehung gegen Pachtzahlung. Der*die Verpächter*in bleibt dabei rechtliche*r Eigentümer*in, während der*die Pächter*in Hof und Flächen bewirtschaftet und die erzielten Erträge einbehält (vgl. Fettel, 1967, 117–118). Eine funktionale Trennung von Eigentum und Betriebsleitung im eigentlichen Sinne liegt damit nicht vor, da der*die Pächter*in den Betrieb eigenständig und rechtlich unabhängig führt und der*die Verpächter*in somit weder unternehmerisches Risiko trägt noch Einfluss auf die Betriebsführung nehmen kann. Stattdessen lässt sich eher von einer vertraglichen Trennung von Bodeneigentum und Bodennutzung sprechen (vgl. Lipinsky, 1969, 233).

In der Praxis stellt die Verpachtung die am weitesten verbreitete Lösung dar, wenn innerhalb der Familie kein*e Nachfolger*in zur Weiterführung des Hofes zur Verfügung steht, der Betrieb jedoch nicht verkauft oder außerfamiliär übergeben werden soll (vgl. Kusserow, 2022, 4). Pachtlösungen lassen sich schnell und unkompliziert realisieren (vgl. Schwerdtle, 2001, 49), sind für Familien mit geringem organisatorischem Aufwand verbunden und bieten ein sicheres, passives Einkommen. Allerdings gilt die Verpachtung meist als Weg aus der Landwirtschaft. Ohne familiäre Beteiligung geht die Bindung zum Hof über die Zeit verloren, der Fokus verschiebt sich auf finanzielle Aspekte der Pachtzahlungen, und eine betriebliche Weiterentwicklung findet nicht mehr statt (vgl. Duesberg et al., 2017, 531).

4.1.2 Bewirtschaftungsvertrag

Ein Bewirtschaftungsvertrag ist ein Dienstvertrag, bei dem der*die Eigentümer*in eines landwirtschaftlichen

Betriebes eine*n andere*n Landwirt*in mit der Bewirtschaftung seiner*ihrer Flächen beauftragt und dafür eine vereinbarte Vergütung zahlt (Rosemann und Stephany, 2025, 31). Der*die Auftraggeber*in bleibt dabei als Landwirt*in selbstständig unternehmerisch tätig, behält die betriebliche Kontrolle und trägt das wirtschaftliche Risiko (Schwerdtle, 2001, 50). Der*die Auftrag nehmende Landwirt*in trifft die Bewirtschaftungsentscheidungen, während die wesentlichen Betriebsgrundsätze von dem*der Auftraggeber*in festgelegt werden (Rosemann und Stephany, 2025, 33). Der Bewirtschaftungsvertrag gilt als Alternative zur Verpachtung, da er eine vollständige Auslagerung der praktischen Bewirtschaftung ermöglicht, mit dem Unterschied, dass der*die Eigentümer*in dabei die unternehmerische Verantwortung behält (Rosemann und Stephany, 2025, 32). Zu welchem Grad man davon sprechen kann, dass die Betriebsleitung bei dem*der Eigentümer*in liegt, hängt von der vertraglichen Gestaltung und Entscheidungsfreiheit des*der Auftragnehmer*in ab.

In der Literatur finden sich Hinweise auf die Nutzung von Bewirtschaftungsverträgen im Hofnachfolgekontext. Nach Schwerdtle (2001, S. 18) ermöglicht diese Form den Hoferb*innen, einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nachzugehen, indem die praktische Bewirtschaftung ausschließlich durch eine*n andere*n Landwirt*in erfolgt, während Eigentum und Kontrolle in der Familie erhalten bleiben. Allerdings setzt dies weiterhin eine aktive Rolle der Eigentümer*innen voraus, da sie als selbstständige Landwirt*innen weiterhin die unternehmerische Verantwortung tragen, sodass auch ohne operative Tätigkeit sowohl Zeitaufwand als auch fachliche Kompetenzen notwendig bleiben (vgl. Rosemann und Stephany, 2025, 32).

4.1.3 Anstellung externer Betriebsleiter*innen

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine*n externe*n Betriebsleiter*in (Hofverwalter*in) anzustellen, der*die die Bewirtschaftung und Arbeitserledigung organisiert (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2025). Dabei kommt es zu einer klassischen Trennung zwischen Eigentümer*in und Manager*in. Die Eigentümerfamilie legt dabei weiterhin die strategische Ausrichtung und Betriebspolitik fest, gibt Ziele vor und übernimmt Aufsicht und Kontrolle (vgl. Chaddad und Iliopoulos, 2013, 8).

Die Literatur zeigt, dass die Anstellung externer Betriebsleiter*innen in der Praxis eine Option darstellen kann, den Hof ohne innerfamiliäre*n Nachfolger*in in der Familie zu erhalten (vgl. Staehr, 2020, 36). Allerdings kommt dies in der Regel nur für sehr große Agrarunternehmen oder Genossenschaften in Frage, bei denen oft mehrere Eigentümer*innen gemeinsam Flächen und Betriebsvermögen halten (vgl. Staehr, 2020, 38). Die Größe scheint für dieses Modell entscheidend, um eine ausreichende Ertragskraft für das Gehalt des*der externen Geschäftsführer*in sowie eine angemessene Vergütung für die Eigentümer*innen erwirtschaften zu können. Damit stellt dieses Modell kaum eine relevante Alternative für den klassischen, kleinstrukturierten Familienbetrieb dar (vgl. Mann, 2001, 64).

4.2 Betriebsgemeinschaft

4.2.1 Grundlagen und Aufbau

Als Betriebsgemeinschaft (auch Betriebsgesellschaft genannt) bezeichnet man eine überbetriebliche Vollkooperation, bei der sich zuvor eigenständige landwirtschaftliche Betriebe zu einer neuen Gesellschaft unter einheitlicher Betriebsleitung zusammenschließen (vgl. AGRIDEA, 2020, 3). Dabei entsteht aus den Einzelunternehmen eine gemeinsame Personengesellschaft, in der die beteiligten Kooperationspartner*innen zu Mitgesellschafter*innen werden und die neue betriebliche Einheit auf gemeinsames Risiko bewirtschaften (vgl. Pöchtrager, 2003, 60; Schwerdtle, 2001, 31). Dazu bringen die Gesellschafter*innen in der Regel Vieh, Maschinen, Feldinventar und Vorräte in das Gesamthandvermögen der BG ein. Grund und Boden, Wirtschaftsgebäude sowie Produktions- und Lieferrechte verbleiben hingegen im Betriebsvermögen der einzelnen Gesellschafter*innen und werden der BG gegen Pachtzahlung oder Abgeltung im Rahmen der Gewinnverteilung zur Nutzung überlassen (vgl. AGRIDEA, 2020, 3; DLG, 2023b, 6). Diese grundlegende Struktur einer BG ist in Abbildung 2 schematisch dargestellt. Der Eigentumserhalt der wesentlichen Betriebsgrundlage durch die Gesellschafter*innen hat steuerliche Gründe und erleichtert eine mögliche spätere Auflösung der Gesellschaft. Obwohl in BGs eine langfristige Zusammenarbeit angestrebt wird, handelt es sich dennoch immer um Kooperationen auf Zeit (vgl. DLG, 2023b, 6).

4.2.2 Motivation und Nutzen

Die Gründe, weshalb Landwirt*innen bereit sind, ihre unternehmerische Eigenständigkeit aufzugeben und in eine BG einzutreten, zielen im Wesentlichen auf eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen und sozialen Rahmenbedingungen ab (vgl. DLG, 2023a, 23).

Wirtschaftliche Motive

Zu den ökonomischen Motiven zählen insbesondere die Realisation von Skaleneffekten und Effizienzsteigerungen. Die gemeinsame Bewirtschaftung einer größeren betrieblichen Einheit ermöglicht Kosteneinsparungen durch eine bessere Auslastung der Produktionsfaktoren Arbeit, Maschinen und Kapital (vgl. AGRIDEA, 2020, 4; Schwerdtle, 2001, 51). Größere Betriebsstrukturen machen Investitionen in modernere Technik lohnenswerter, deren Einsatz wiederum zu Produktivitätssteigerungen führt (vgl. Pöchtrager, 2003, 60–61). Neben den Potenzialen in der Wertschöpfung ermöglicht die Kooperation auch Bezugs- und Absatzvorteile (vgl. Mann, 2001, 60). Größere Betriebe verbessern die Marktstellung, sodass sich günstigere Preise und Konditionen durchsetzen lassen (vgl. Schwerdtle, 2001, 12). Gleichzeitig erhöht sie die Kreditwürdigkeit, verringert die Kapitalkosten und erleichtert den Zugang zu Fördermitteln (vgl. Mann, 2001, 60–62). Insgesamt trägt die BG zur Schaffung wettbewerbsfähigerer Einheiten bei, indem sie die Wirtschaftlichkeit steigert und die langfristige Betriebsentwicklung des Gemeinschaftsbetriebes begünstigt (vgl. Berg et al., 2001, 162–164).

Soziale Motive

Auf der Seite der sozialen und persönlichen Motive betrifft ein zentrales Ziel häufig die Verringerung der Arbeitsbelastung der Kooperationspartner*innen (vgl. Shin et al., 2024, 96). Die gemeinsame Betriebsbewirtschaftung ermöglicht die Reduktion der individuellen Arbeitsbelastung, die Freisetzung von Arbeitskräften für andere Aufgaben sowie geregelte Freizeit mit freien Wochenenden und planbaren Urlauben (vgl. Berg et al., 2001, 162–164). Diese erhöhte Flexibilität und Planbarkeit verbessert die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben und trägt damit wesentlich zur Steigerung der Lebensqualität der gesamten Familie bei (vgl. Pöchtrager, 2003, 61). Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die gegenseitige soziale Absicherung. Die Zusammenarbeit mehrerer Landwirt*innen gewährleistet die Arbeitserledigung und Betriebsfortführung auch im Falle von Krankheit, Unfall oder Tod eines*einer Gesellschafter*in (vgl. Mann, 2001, 62–63; Pöchtrager, 2003, 61). Darüber hinaus kann auch das Bedürfnis nach Gemeinschaft und kollegialem Austausch eine Rolle spielen (vgl. Berg et al., 2001, 165).

4.2.3 Gestaltung und Umsetzung

Gründungsvoraussetzungen

Die BG stellt eine besonders enge Form der Kooperation dar. Die Grundlage einer erfolgreichen Zusammenarbeit bildet zunächst die persönliche Eignung der Gesellschafter*innen sowie ihre zwischenmenschliche Passung (vgl. Klischat et al., 2001, 181). Ein gutes persönliches Verhältnis, geprägt von gegenseitigem Vertrauen, ist dabei ebenso wichtig wie ein hoher Grad an Kooperationsfähigkeit und die Bereitschaft, Verantwortung zu teilen und Entscheidungskompetenzen abzugeben (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 134; Pöchtrager, 2003, 62). Da für eine Vollkooperation eine gewisse räumlichen Nähe erforderlich ist, um den gemeinsamen Einsatz von Maschinen und Arbeitskräften überhaupt praktikabel gestalten zu können (vgl. DLG, 2023a, 9), stammen die Kooperationspartner*innen in der Regel aus der unmittelbaren Nachbarschaft und kennen sich daher oftmals bereits (vgl. Klischat et al., 2001, 190). Nicht selten entstehen BGs auch aus vorherigen Formen der Zusammenarbeit, sodass bereits eine Vertrauensbasis besteht.

Der Eintritt in eine BG ist mit langfristigen betrieblichen und persönlichen Konsequenzen verbunden, weshalb die gesamte Familie in die Entscheidung und Zielsetzung eingebunden werden sollte (vgl. Schwerdtle, 2001, 34). Die Erwartungen der Familie müssen schließlich auch mit den Vorstellungen des*der potenziellen Kooperationspartner*in übereinstimmen. Dabei müssen die Ziele zwar nicht identisch, aber in jedem Fall kompatibel sein (vgl. AGRIDEA, 2020, 6). So kann beispielsweise ein*e ältere*r Betriebsleiter*in in der BG vor allem die Reduzierung seiner*ihrer Arbeitsbelastung anstreben, während der*die jüngere Mitgesellschafter*in Möglichkeiten zur betrieblichen Weiterentwicklung und Wachstum sucht.



Abbildung 2: Organisationsschema einer Betriebsgemeinschaft (eigene Darstellung in Anlehnung an AGRIDEA, 2020, 3)

Darüber hinaus gilt es zu prüfen, ob die Betriebe auch strukturell und wirtschaftlich zueinander passen (vgl. Schwerdtle, 2001, 31). Es bedarf eines gewissen Grads an betrieblicher Kompatibilität, um Synergien wirksam realisieren zu können. Ein Zusammenschluss lässt sich nur dann wirtschaftlich rechtfertigen, wenn das finanzielle Ergebnis der BG höher ausfällt als die Summe der einzelbetrieblichen Ergebnisse (vgl. Schwerdtle, 2001, 32).

Organisation und Zusammenarbeit

Bei der Gründung einer BG sind zahlreiche rechtliche und steuerliche Aspekte zu berücksichtigen. Wesentliche Grundlage der Zusammenarbeit ist der Gesellschaftsvertrag (vgl. AGRIDEA, 2020, 17). Dieser enthält umfassende Regelungen zu Rechten und Pflichten der Gesellschafter*innen, zur Geschäftsführung und Vertretung, zu den einzubringenden Produktionsfaktoren und deren Vergütung und der Gewinnverteilung (vgl. DLG, 2023b, 12–15). Er bietet große vertragliche Gestaltungsspielräume, sodass Regelungen nach individuellen Bedürfnissen und Anforderungen getroffen werden können. Um möglichen Konflikten vorzubeugen, sollte grundsätzlich ein hoher Grad an Formalisierung angestrebt werden (vgl. DLG, 2023a, 12).

Die Umsetzung einer BG bedarf vielfältiger persönlicher, organisatorischer und struktureller Veränderungen, damit aus den Einzelbetrieben ein Gemeinschaftsbetrieb entsteht. Eine langfristig erfolgreiche Zusammenarbeit erfordert zunächst von den Personen, dass aus ihrem einzelbetrieblichen ein gemeinschaftliches Denken entsteht (vgl. Schwerdtle, 2001, 34). Zudem setzt sie klare Strukturen, funktionsfähige Arbeitsabläufe und transparente Entscheidungsprozesse voraus. Für die tägliche Arbeitserledigung ist eine eindeutige Aufgabenverteilung mit abgegrenzten Zuständigkeiten unerlässlich (vgl. DLG, 2023a, 10). Gleichzeitig besteht die Notwendigkeit regelmäßiger Abstimmungen und gemeinsamer Entscheidungsfindung, womit ein hoher Kommunikations- und Koordinationsbedarf einhergeht (vgl. Blome-Helberg, 2020, 62–63). Zentrales Entscheidungsorgan ist die Gesellschafterversammlung, in der wesentliche Themen wie etwa Investitionen, betriebliche Veränderun-

gen oder Gewinnverwendung diskutiert und gemeinsam Entscheidungen getroffen werden (vgl. Schwerdtle, 2001, 45).

Konflikte und Herausforderungen

Die enge Zusammenarbeit in einer BG bringt ein erhebliches Konfliktpotenzial im betrieblichen Alltag mit sich. Die Umstellung von unternehmerischer Eigenständigkeit zu Abstimmungen, gemeinsamer Entscheidungsfindung und Kompromissen stellt die beteiligten Landwirt*innen oft vor große Herausforderungen (vgl. DLG, 2023a, 11). Konflikte entstehen nicht selten im Kleinen und lassen sich oft auf zwischenmenschliche Differenzen und Missverständnisse zurückführen (vgl. Klischat et al., 2001, 200–201). In der Praxis scheitern viele Kooperationen und werden vorzeitig aufgelöst, weshalb bereits bei Vertragsgestaltung das mögliche Ende einer Kooperation durch entsprechende Regelungen bedacht werden sollte (vgl. AGRIDEA, 2020, 19). Insbesondere die charakterliche Eignung und die persönliche Beziehungen der Gesellschafter*innen werden als zentrale Erfolgsfaktoren betrachtet (vgl. Klischat et al., 2001, 197).

4.2.4 Gestaltungsmöglichkeiten zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung

Forschungsstand

Die BG ist in der landwirtschaftlichen Praxis eine etablierte Kooperationsform und wurde als solche auch in der wissenschaftlichen Literatur eigenständig untersucht. Ein Großteil der bestehenden Forschung basiert überwiegend auf der Untersuchung von Konstellationen, in denen alle beteiligten Kooperationspartner*innen einer BG ihre Arbeitskraft einbringen und an der Bewirtschaftung mitwirken. Dies stellt insofern auch den Regelfall in der Praxis dar, als BGs im Grunde auf eine gemeinsame Bewirtschaftung ausgerichtet sind, um die wirtschaftlichen Synergien und soziale Vorteile realisieren zu können (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 132).

Neben dieser klassischen Form gibt es in der wissenschaftlichen Literatur und in verschiedenen Praxisbeispielen Hinweise auf eine alternative Gestaltungsmöglichkeit, bei der ei-

nige Kooperationspartner*innen weder operative Aufgaben übernehmen noch an der Betriebsleitung beteiligt sind (vgl. Mann, 2001, 80). Die große vertragliche Flexibilität ermöglicht eine individuelle Festlegung der von den Gesellschafter*innen einzubringenden Faktoren (vgl. Bläsi und Jürgen, 2001, 119). Gleiches gilt für die Regelung der Vertretungsbefugnis und Geschäftsführungsverantwortung, die folglich auch nur bestimmten Gesellschafter*innen oder einem*einer externen, angestellten Geschäftsführer*in zugewiesen werden können (vgl. DLG, 2023b, 14; Schwerdtle, 2001, 33). Daher bestehen in der Praxis auch Gesellschaften, in denen nicht alle Gesellschafter*innen im gleichen Maße auf dem Hof tätig oder an der Geschäftsführung beteiligt sind.

In diesem Zusammenhang wird in der Literatur zwischen aktiven und passiven Gesellschafter*innen unterschieden (vgl. Mann, 2001, 70). Aktive Gesellschafter*innen sind unmittelbar an der laufenden Bewirtschaftung beteiligt, indem sie ihre Arbeitskraft bei der operativen Produktion einbringen und/oder Führungs- und Leitungsverantwortung innerhalb des Gemeinschaftsbetriebs übernehmen. Für diese Tätigkeiten erhalten sie eine entsprechende Vergütung (vgl. Schwerdtle, 2001, 42). Passive Gesellschafter*innen sind hingegen nicht in die Betriebsbewirtschaftung involviert. Sie bringen keine Arbeitskraft ein, sondern beschränken ihren Beitrag auf die Bereitstellung von Produktionsfaktoren wie Kapital, Flächen, Gebäude oder Maschinen (vgl. Schwerdtle, 2001, 32–33). Ihre Rolle als Mitgesellschafter*innen beschränkt sich daher auf ihre Stellung als Eigentümer*innen und die damit verbundenen Rechte und Pflichten.

Die bestehende Literatur verweist auf die Vorteilhaftigkeit solcher Konstellationen. Die Rollenverteilung schafft klare Verantwortlichkeiten, vermeidet tägliche Abstimmungsprozesse und verringert damit das Konfliktpotenzial, weshalb diese Form der BG als besonders stabil eingeschätzt wird (vgl. Mann, 2001, 70). Dem*der aktiven Gesellschafter*in verschafft sie eine hohe Unabhängigkeit, weshalb diese Form für ihn*sie als günstigste Ausgangslage beschrieben wird (vgl. Schwerdtle, 2001, 51). Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass die Geschäftsführung in diesen Fällen typischerweise von dem*der unternehmerisch fähigsten Kooperationspartner*in übernommen wird, was sich positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg der Gesellschaft auswirkt (vgl. Schwerdtle, 2001, 33).

Gleichzeitig wird jedoch auch auf spezifische Herausforderungen hingewiesen. Passive Gesellschafter*innen haben aufgrund ihrer operativen Distanz einen erheblichen Informationsnachteil gegenüber ihren aktiven Mitgesellschafter*innen (vgl. Mann, 2001, 70). Dies kann ihre Möglichkeiten zur Kontrolle und zur fundierten Entscheidungsfindung innerhalb der Gesellschaft erschweren. Daher wird der Kommunikation, dem regelmäßigen Informationsaustausch sowie einer klaren Kompetenzverteilung innerhalb der Gesellschaft besondere Relevanz eingeräumt.

In den bestehenden Praxisfällen ergibt sich das Interesse an der Übernahme einer passiven Gesellschafterrolle aus Situationen, in denen Hoferb*innen für eine aktive Beteiligung und Mitarbeit noch zu jung sind oder Landwirt*innen sich

altersbedingt aus der operativen Arbeit und der Betriebsleitung zurückziehen möchten (vgl. Mann, 2001, 61; Schwerdtle, 2001, 32). Es gibt auch erste konkrete Hinweise zur Nutzung von BGs im Kontext der Hofnachfolge. So wird betont: „Interessenten findet man auch bei den jungen Hofbesitzern, die zwar einer außerlandwirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen, ihren Hof jedoch nicht verpachten, da sie als passive Landwirte ihren Einfluss auf ihren Betrieben erhalten wollen“ (Schwerdtle, 2001, 9).

Forschungslücke

Die BG in der Konstellation mit aktiven und passiven Gesellschafter*innen scheint eine vielversprechende, aber bislang kaum untersuchte Möglichkeit für das beschriebene Nachfolgedilemma zu sein. Trotz einzelner Hinweise in der Praxis und Literatur fehlt es bislang an einer systematischen wissenschaftlichen Untersuchung des Potenzials der BG als alternatives Nachfolgemodell. Zum einen wurde die besondere Konstellation aus aktiven und passiven Partner*innen bislang nicht eigenständig analysiert. Zum anderen bleibt auch der spezifische Kontext der Hofnachfolge in der bisherigen Betrachtung weitgehend unberücksichtigt. Dabei ist davon auszugehen, dass sich aus diesen beiden Aspekten besondere Anforderungen an die Gestaltung und Funktionsweise einer solchen BG ergeben.

Vor diesem Hintergrund ist eine eigenständige wissenschaftliche Untersuchung notwendig, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit erfolgt. Es wird untersucht, wie BGs im Rahmen der Hofnachfolge in einer Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen gestaltet werden können, und es wird ermittelt, ob, inwieweit und unter welchen Bedingungen diese zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen und eine tragfähige Lösung für das beschriebene Nachfolgedilemma darstellen können.

5 Methodik

5.1 Forschungsdesign

Zur Beantwortung der Forschungsfrage dieser Arbeit wird ein qualitativer Forschungsansatz gewählt. Die qualitative Sozialforschung ist darauf ausgerichtet, komplexe und vielschichtige soziale Phänomene in ihrem konkreten Kontext und ihren Zusammenhängen zu erfassen (vgl. Mayring, 2022, 19–20). Im Zentrum steht die Rekonstruktion subjektiver Perspektiven und Sinnzusammenhängen (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2022, 124), weshalb die Phänomene in ihrer natürlichen, alltäglichen Umgebung untersucht werden (vgl. Mayring, 2023, 21–22).

Bei dem Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit, der Betriebsgemeinschaft im Nachfolgekontext, handelt es sich um ein noch wenig untersuchtes Nachfolgemodell, sodass ein explorativ orientiertes Vorgehen erforderlich ist (vgl. Horvath, 2022, 41). Die ganzheitliche Perspektive der qualitativen Forschung, bei der das Beschreiben und Verstehen im Vordergrund steht, ist daher für den Erkenntnisgewinn sehr wertvoll. Die einzelfallorientierte und holistische Herangehensweise ermöglicht es, tiefgehende Strukturen und Dynamiken

ken der individuellen Konstellationen zu erfassen, die sich je nach Familie und Betrieb unterschiedlich ausgestalten (vgl. Schreier et al., 2023, 208). Diese Subjektivität ist von Bedeutung, um ein praktisches Verständnis des Modells zu schaffen. Darüber hinaus erleichtert qualitative Forschung auch den Zugang zu sensiblen Themen (vgl. Wolter, 2022, 365) und gewährt gleichzeitig eine hohe Flexibilität und Offenheit während des Forschungsprozesses (vgl. Schreier et al., 2023, 208), sodass unvorhergesehene, aber entscheidende Themen aufgegriffen und berücksichtigt werden können (vgl. Przyborski und Wohlrab-Sahr, 2022, 124).

5.2 Datenerhebung

5.2.1 Erhebungsmethode

Zur Datenerhebung wird die Methode der qualitativen, halbstrukturierten Einzelinterviews gewählt. Qualitative Interviews sind eine gezielte Form der Befragung, bei der durch persönliche und mündliche Kommunikation qualitative Daten als Text erhoben werden (vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, 417). Sie zeichnen sich durch eine hohe Offenheit aus, da sie sich einer Thematik frei annähern und den befragten Personen viel Gestaltungsspielraum lassen, wodurch Einblicke in deren individuelle Perspektiven und subjektive Deutungen gewonnen werden können (vgl. Froschauer und Lueger, 2020, 29; Mayring, 2023, 61–62). Diese Erhebungsmethode eignet sich für das Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, da die persönlichen Erfahrungen und subjektiven Empfindungen mit BGs im Nachfolgekonzext im Zentrum stehen. Die Interviews werden als Leitfadeninterviews durchgeführt, um sowohl eine gewisse Grundstruktur für das Gespräch zu haben, gleichzeitig jedoch auch ausreichend Flexibilität zu gewähren, um auf die persönliche Situation der befragten Personen und individuelle Besonderheiten angemessen eingehen zu können (vgl. Helfferich, 2022, 876; Schreier et al., 2023, 256–257).

5.2.2 Erhebungseinheiten

Es wurden Interviews mit zwei verschiedenen Personengruppen durchgeführt: Expert*innen und betroffenen landwirtschaftlichen Familien.

Expert*inneninterviews, als eine Form der Leitfadeninterviews, zeichnen sich durch die besondere Auswahl der befragten Person aus. Ein*e Expert*in ist eine Person, die aufgrund ihrer Position über kontextgebundenes Handlungs- und Erfahrungswissen oder spezialisiertes Fachwissen verfügt (vgl. Schreier et al., 2023, 261). Das Forschungsinteresse gilt dabei nicht der Person selbst, sondern richtet sich auf den Zugang zu fallübergreifendem Wissen (vgl. Bogner und Menz, 2002, 23; Meuser und Nagel, 2002, 72). In dieser Arbeit werden landwirtschaftliche Berater*innen befragt, um praxisbasiertes Hintergrundwissen zur Struktur von BGs in der Hofnachfolge zu erschließen (vgl. Helfferich, 2022, 888) und gleichzeitig Kontextwissen aus der Beratungserfahrung zu nutzen, das tiefgehende Einblicke in die tatsächliche Zielgruppe gewährt. Diese fallübergreifenden Informationen zu

den Hintergründen und Bedingungen des Handelns betroffener Familienbetriebe wird durch die Einordnung der Expert*innen besonders wertvoll (vgl. Meuser und Nagel, 2002, 75).

Die zweite Interviewgruppe besteht aus betroffenen Familienbetrieben. Befragt wurden Familienmitglieder der Nachfolgegeneration, die im Rahmen einer Hofnachfolge als passive*r Partner*in in eine BG eingetreten sind beziehungsweise dieses planen. Qualitative Interviews sind in diesem Zusammenhang besonders geeignet, da sie die subjektiven Wahrnehmungen der befragten Personen in den Mittelpunkt stellen (vgl. Schreier et al., 2023, 253) und damit tiefgehende persönliche Einblicke in das praktische Erleben der Zusammenarbeit in BGs ermöglichen (vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, 419). Auf dieser Grundlage lässt sich ein Verständnis der praktischen Erfahrungen entwickeln und eine persönliche Bewertung zur Eignung der BG als Nachfolgemodell ableiten.

5.2.3 Sampling-Strategie und Auswahlverfahren der Erhebungseinheit

Die Auswahl der Interviewpartner*innen erfolgte nach festgelegten Kriterien zur Expertise und persönlich relevanten Erfahrung. Ziel war keine statistisch repräsentative Abbildung der Grundgesamtheit, sondern die Gewinnung relevanter, informativer Fälle für den Erkenntnisgewinn zum Forschungsgegenstand (vgl. Stein, 2022, 158). Entsprechend wurde keine Zufallsstichprobe gezogen, sondern eine zweckgerichtete Auswahl vorgenommen (vgl. Akremi, 2022, 412).

Als Expert*innen wurden landwirtschaftliche Berater*innen ausgewählt, die über mehrjährige Berufserfahrung in der einzelbetrieblichen Beratung zum Thema Hofnachfolge und -übergabe in Familienbetrieben verfügen und in diesem Zusammenhang die Gründung von BGs in der Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen begleitet haben. Zur Gewinnung geeigneter Expert*innen wurden deutschlandweit die Beratungsstellen der Landwirtschaftskammern und Bauernverbände sowie privatwirtschaftliche Beratungsgesellschaften kontaktiert. Da häufig keine ausreichenden Erfahrungen mit der spezifischen Konstellation vorlagen, wurde ergänzend das Schneeballverfahren eingesetzt, wodurch über interviewte Expert*innen weitere geeignete Interviewpartner*innen identifiziert werden konnten, die wiederum selbst weitere Expert*innen vermitteln konnten (vgl. Akremi, 2022, 413; Bogner und Menz, 2002, 9–12). Insgesamt wurden Interviews mit sechs Experten geführt, die im Ergebnisteil als B1-B6 ausgewiesen werden (vgl. Tabelle 2: Übersicht der Experteninterviews).

Für die Interviews mit betroffenen Familienbetrieben wurden Angehörige der nachfolgenden Generation eingeschlossen, die im Rahmen der Hofnachfolge das Betriebs-eigentum übernehmen und als passive*r Gesellschafter*in in eine BG eintreten. Das Stadium des Hofnachfolgeprozesses spielte dabei keine Rolle. Aufgrund der Spezifität der Konstellation war eine gezielte Fallauswahl erforderlich. Betriebe wurden sowohl über persönliche Netzwerke als

Tabelle 2: Übersicht der Experteninterviews

ID	Person	Bundesland	Rolle & Funktion	Beratungsschwerpunkt & Erfahrungen
B1	m/61	Schleswig-Holstein	Landwirtschaftlicher Unternehmensberater	Hofübergaben, Kooperations- & Prozessbegleitung (> 25 Jahre)
B2	m/56	Niedersachsen	Sozioökonomischer Fachberater & Betriebswirtschaftlicher Unternehmensberater (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Hofübernahme, Generations- & Hofnachfolgekonflikte, Beratung von Kooperationen (~ 20 Jahre)
B3	m/44	Nordrhein-Westfalen	Sozioökonomischer Fachberater & Fachreferent Betriebswirtschaft (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Existenzgründung, Familien- & Nachfolgeprozesse, gesellschaftsbasierte Nachfolgemodelle (15 Jahre)
B4	m/51	Niedersachsen	Kooperations- & Unternehmensberater landwirtschaftlicher Betriebe	Beratung von Kooperationen: Gründung, Begleitung & Auflösungen von BGs (langjährige Praxis)
B5	m/54	Niedersachsen	Sozioökonomischer & betriebswirtschaftlicher Berater (Landwirtschaft)	Hofübergabe & Hofübernahme, Betriebsaufgabe, Generations- & Hofnachfolgekonflikte (langjährige Praxis)
B6	m/65	Niedersachsen, Hessen	Betriebswirtschaftlicher Kooperationsberater landwirtschaftlicher Betriebe	Begleitung von Kooperationen (~55 BGs), Beratung von Hofübergaben & Nachfolgeregelungen (> 35 Jahre)

Tabelle 3: Übersicht der Familieninterviews

ID	Person	Bundesland	Betriebsform	Rolle	BG-Konstellation
B7	w/63	Hessen	Gemischt (Ackerbau, Milchvieh, Bio-gas)	Passive Gesellschafterin (in 2. Generation)	Entstehung ursprünglich aus zwei Betrieben; heute 5 Gesellschafter (3 aktiv, 2 passiv); Gründung in Vorgeneration und Eintritt nach Eigentumsübertragung in bestehende BG; besteht > 50 Jahre
B8	m/43	Niedersachsen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Entstehung aus vorheriger Maschinengemeinschaft mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in aktueller Generation; besteht ca. 12 Jahre
B9	m/37	Niedersachsen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Gründung nach einjähriger Probephase mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in aktueller Generation; besteht ca. 4 Jahre
B10	m/52	Hessen	Ackerbau	Passiver Gesellschafter (in 1. Generation)	Entstehung mit Nachbarbetrieb; 2 Gesellschafter; Gründung in Vorgeneration, unmittelbare Eigentumsübertragung und Eintritt der aktuellen Generation; besteht > 15 Jahre

auch über die interviewten Experten vermittelt. Insgesamt konnten vier Interviews mit betroffenen Familienbetrieben geführt werden, die als B7-B10 referenziert werden (vgl. Tabelle 3: Übersicht der Familieninterviews).

5.3 Datenanalyse

Als Auswertungsmethode der durchgeführten Interviews wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring verwendet. Diese Methode ermöglicht die systematische Analyse fixierter Kommunikation und zielt darauf ab, komplexe Sinnstrukturen und vielschichtige Deutungen aus dem Material heraus zu erschließen (vgl. Mayring, 2023, 97–98). Durch das regelgebundene und theoriegeleitete Vorgehen erfolgt die Auswertung entlang der theoretischen Forschungsfrage und stellt dabei die intersubjektive Nachprüfbarkeit sicher (vgl. Mayring, 2022, 12–13). Damit entspricht die qualitative Inhaltsanalyse dem Erkenntnisinteresse dieser Arbeit, sowohl die Mechanismen der Umsetzung im Nachfolgekontext als auch die Bedingungen für die Eignung und Tragfähigkeit von BGs systematisch erfassen zu können.

Die Auswertung folgte den Schritten des allgemeinen Ablaufmodells (vgl. Mayring, 2022, 60–61), wobei die Festlegung des Materials, die Entstehungssituation, die formalen Charakteristika, die Analyserichtung und die

theoretische Fundierung bereits dargestellt wurden. Darauf aufbauend wird im Folgenden die konkrete Analyse dargestellt. Grundlage bilden dafür die wörtlichen Transkripte der leitfadengestützten Interviews, die auf Basis audiobasierter Aufzeichnungen und mithilfe von Softwareinsatz unter Berücksichtigung der Transkriptionsregeln nach Kuckartz erstellt wurden (vgl. Kuckartz, 2016, 166–169).

Zentrales methodisches Instrument der qualitativen Inhaltsanalyse stellt die Bildung des Kategoriensystems dar (vgl. Mayring, 2022, 50). Als konkrete Analysetechnik kam dabei ein kombiniertes deduktiv-induktives Vorgehen zum Einsatz, um auf Basis theoriegeleiteter Vorüberlegungen eine Grundstruktur vorzugeben, die den Forschungsprozess leitet, sowie gleichzeitig auch Offenheit gegenüber empirischen Erkenntnissen aus dem Material zu gewährleisten (vgl. Mayring, 2022, 103–105). Die deduktive Strukturierung erfolgte auf Grundlage der Literatur zum Hofnachfolgeprozess und des Forschungsstands zur BG als Kooperationsmodell und legte zunächst Ausgangs-Oberkategorien vorab fest, die einer groben Kategorisierung des Materials dienen (vgl. Mayring, 2022, 96–98). Innerhalb dieses Rahmens erfolgte im Verlauf des Kodierprozesses eine induktive Anreicherung aus dem Material heraus (vgl. Mayring, 2022, 84–86). Als Analyseeinheiten wurden die Kodiereinheit als einzelner

inhaltlicher Satz oder Sinnabschnitt, die Kontexteinheit als thematisch zusammenhängende Aussagepassage sowie das gesamte Material aller Interviews als Auswertungseinheit definiert. Durch die Kodierschritte der Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion wurden Subkategorien gebildet sowie bestehende Kategorien präzisiert und differenziert, um Besonderheiten sauber abzubilden (vgl. Mayring, 2022, 69–70). Durch die iterative Vorgehensweise wurde in wiederholten Schleifen zwischen Theorie und Material das Kategoriensystem kontinuierlich überarbeitet und verfeinert. Das finale Kategoriensystem spiegelt sich in der Struktur des folgenden Ergebniskapitels wider.

6 Ergebnisse

6.1 Entscheidungsrahmen

6.1.1 Ausgangslage

In den Interviews wurde deutlich, dass die Entscheidung, im Zuge des Generationswechsels als passive*r Partner*in in eine BG einzutreten, in der Regel aus Situationen resultiert, in denen eine rein innerfamiliäre Hofnachfolge nicht zustande kommt. „Immer dann, wenn kein Hofnachfolger da ist, überlegen Landwirte sich natürlich schon, wie diese Idee des Unternehmens fortgeführt werden kann“ (B4, Z. 8-9). Die am häufigsten genannten Gründe sind eine unzureichende betriebliche Perspektive sowie ein Mangel an Interesse, Qualifikation oder Eignung der Kinder für den Beruf des*der Landwirt*in und den damit verbundenen Verpflichtungen. Auch Lebensentwürfe mit individueller Berufswahl und einem Lebensmittelpunkt in größerer Distanz zum Hof erschweren eine eigenständige Weiterführung.

6.1.2 Motive & Erwartungen

Familien, die über eine alternative Nachfolgelösung nachdenken, zeichnen sich durch eine bestimmte Motivlage und Werthaltung aus. Das übergeordnete Ziel liegt übereinstimmend im Erhalt des landwirtschaftlichen Familienbetriebs. So berichten befragte Familien von der Suche nach einer Möglichkeit, „sich nicht endgültig vom Betrieb zu trennen, sondern den Betrieb weiterhin in der Familie zu halten“ (B10, Z. 23-24). Für die konkrete Wahl der BG als Nachfolgelösung wurden folgende wiederkehrende Beweggründe identifiziert:

- Erhalt der wirtschaftlichen Einheit & Sicherung der betrieblichen Kontinuität: Für viele Familien „steht die Aufrechterhaltung des Betriebes, der wirtschaftenden Einheit, im Vordergrund“ (B1, Z. 30-31). Der Hof soll in seiner bestehenden Form und seinen gewachsenen Strukturen erhalten bleiben und die Fortführung der Landwirtschaft gesichert werden.
- Erhalt von Einfluss & Kontrolle: Über Mitspracherechte soll die Fortführung und Ausrichtung des Betriebes im Sinne der Familie sichergestellt und familiäre Traditionen dabei bewahrt bleiben, wie etwa der Erhalt einer über Jahrzehnte aufgebauten Zuchtlinie. Eine befragte Person betonte die Möglichkeit, „selbst die Richtung [...] mitbestimmen oder hier und da noch mal eingreifen [zu können], wenn ich sage: ‚Das ist jetzt vielleicht doch nicht nach unserer Vorstellung‘“ (B8, Z. 69-71).
- Erhalt der familiären Bindung und Nähe zum Hof: Der Hof soll als sozialer Lebensmittelpunkt und familiäres Zuhause bewahrt bleiben und die emotionale Verbundenheit und Identifikation mit dem Betrieb aufrechterhalten werden. „Das war uns nämlich auch wichtig bei der Entscheidung [...], weil [...] dieser Hof Heimat für viele Generationen unserer Familie war und das wollten wir eben auch nicht aufgeben“ (B8, Z. 177-178).
- Erhalt von Identität und Status: Einige Familien möchten oft weiterhin sichtbarer Teil des Hofes bleiben und als landwirtschaftlicher Akteur wahrgenommen werden, was insbesondere für die übergebende Generation bedeutsam ist.
- Erhalt des familiären Vermögens: „Jeder Eigentümer von Vermögen hat [...] in der Regel den Bedarf, das Vermögen zu erhalten“ (B1, Z. 20-21). Allerdings erscheinen finanzielle Motive nicht ausschlaggebend, sondern manche Familien treten zugunsten emotionaler und identitätsbezogener Motive selbst dann in eine BG ein, „wenn man weiß, es ist vielleicht wirtschaftlich für mich erstmal nachteilig [...], aber das hängt schon relativ hoch, das Bewusstsein dieser Traditionen“ (B2, Z. 37-39).
- Erhalt der Wiedereinstiegsmöglichkeiten: Mehrere befragte Personen berichten in ähnlicher Weise: „[...] die Betriebsgemeinschaft war deswegen für uns interessant, weil eben dadurch die Möglichkeit besteht, dass nachfolgende Generationen von mir oder meinen Geschwistern doch noch die Möglichkeit haben, wieder in den Betrieb einzusteigen“ (B9, Z. 82-85). Damit geht die Erwartung einher, dass der Betrieb in einer Art und Weise geführt wird, die eine zukunftsfähige Entwicklung möglich macht.
- Sonstige Motive und Interessen: Weitere Beweggründe umfassen den Wunsch nach Zusammenarbeit oder den Erhalt des Betriebs als wichtigen gesellschaftlichen Akteur im Dorf.

6.2 Grundvoraussetzung und Anforderungen

6.2.1 Familiäre Voraussetzungen

Die Entscheidung für eine BG wird dabei als Ergebnis eines familieninternen Klärungsprozesses beschrieben, in dem verschiedene Wege diskutiert werden und Familien klären, „wie können wir uns zusammen vorstellen, wie dann morgen ein Dritter [...] in unserem Sinne [...] diesen Betrieb fortführt“ (B1, Z. 43-44). Es bedarf eines Bewusstseins für die Tragweite und die weitreichenden Veränderungen, die

mit diesem Schritt verbunden sind, sowie der Klärung praktischer Fragen, etwa der Benennung des*der eigentumsrechtlichen Nachfolger*in. Daher wird auf die Notwendigkeit professioneller Beratung hingewiesen. Als zentrale Gelingensbedingungen nennen die befragten Personen familiäre Harmonie und eine gemeinsame Überzeugung für diesen Weg.

6.2.2 Anforderungen an die Partnerwahl

Die Wahl eines*einer geeigneten Kooperationspartner*in gilt als zentrale Weichenstellung: „Und das Wichtigste ist natürlich, dass man erstmal guckt, mit wem will man eine Kooperation gründen“ (B6, Z. 141-142). In der Praxis zeigt sich häufiger, dass das Fehlen eines*einer passenden Partner*in zentrales Hindernis darstellt: „Also wir haben da sicherlich 5, 6, 7 Jahre lang gesucht, niemanden gefunden“ (B4, Z. 78-79).

Betriebliche Rahmenbedingungen: Die Partnerwahl ist aufgrund der Ortsgebundenheit stark auf Betriebe im näheren Umfeld begrenzt. Fallübergreifend wird betont, dass betriebliche Strukturen zueinander passen müssen und eine tragfähige wirtschaftliche Grundlage bestehen muss. Die betriebliche Passung wird insgesamt als notwendige, aber nicht als hinreichende Voraussetzung beschrieben.

Persönliche Passung: Übereinstimmend wird die dominierende Bedeutung der zwischenmenschlichen Kompatibilität beschrieben. „Diese soziale Dimension, die ist eigentlich das Erfolgskriterium“ (B4, Z. 194). Die persönliche Passung der Charaktere sowie ausgeprägte soziale Kompetenzen und Kooperationsfähigkeit der Beteiligten bilden laut Aussagen die Grundlage für vertrauensvolle Zusammenarbeit. Dies verdeutlicht die Aussage: „Also neben der wirtschaftlichen Sinnhaftigkeit war es natürlich das Wichtigste, dass das persönlich harmoniert. Das war das, was uns auch das richtige, gute Gefühl gegeben hat, überhaupt so einen Schritt zu wagen, sonst hätten wir das wahrscheinlich nicht in Erwägung gezogen“ (B9, Z. 64-73). Fehlende zwischenmenschliche Übereinstimmung wird nach Einschätzung der Experten als zentraler Auslöser für Konflikte und als Hauptgrund für das Scheitern von BGs gesehen, deren Wirkkraft jedoch nicht selten unterschätzt wird. „Wenn der menschliche Faktor nicht passt, muss man es lassen“ (B7, Z. 147).

Zielkongruenz: Für eine Zusammenarbeit bedarf es einer gemeinsamen Zielvorstellung mit dem*der potenziellen Partner*in. Laut einer Aussage sei es bedeutsam, „dass man das gemeinsame Ziel hat und dass man die Betriebe nicht als zwei einzelne Teile sieht“ (B9, Z. 276-276). Gleichzeitig schilderten mehrere Interviewteilnehmer*innen jedoch in ähnlicher Weise eine generell unterschiedliche Perspektive zwischen aktiven und passiven Partner*innen: „Der eine ist mehr ein Bewahrer und der geschäftsführende Gesellschafter [...], der ist ein Entwickler. Das kann zu Konflikten führen“ (B6, Z. 442-444). Daher ist Klarheit und Einigkeit über die Ziele erforderlich sind.

6.2.3 Gestaltungsanforderungen

In der Befragung wurde deutlich, dass sich BGs durch eine sorgfältige vertragliche Absicherung und einen hohen

Formalisierungsgrad auszeichnen. Der Gesellschaftsvertrag wird als „wichtiger Dreh- und Angelpunkt“ (B2, Z. 270) hervorgehoben. Insbesondere die Klärung der Vergütung der eingebrachten Faktoren ist von Bedeutung, da die Beteiligten in unterschiedlichem Maße Arbeitskraft einbringen und von den Erträgen abhängig sind. Darüber hinaus sollten zu konfliktreichen Themen wie Investitionen oder Gewinnverwendung verbindliche Regelungen getroffen werden, damit daraus „nicht ein Prüfstein wird oder möglicherweise eine Scheiterbedingung im laufenden Betrieb“ (B1, Z. 422-423). Während die Aufgaben- und Rollenverteilung recht eindeutig ist, kommt Aspekten wie der Informationsverteilung und gemeinsamen Entscheidungsprozessen aufgrund der operativen Distanz des*der passiven Partner*in besondere Bedeutung zu.

6.3 Struktur und Gestaltung

6.3.1 Konstellationen

Die Interviews zeigen, dass BGs sehr unterschiedlich ausgestaltet sein können. Familien können entweder eine neue Gesellschaft mitgründen oder einer bestehenden beitreten. Auch hinsichtlich der Größe, Gesellschafteranzahl und Beteiligungshöhe zeigt sich eine große Bandbreite. So wurde von BGs mit bis zu 15 Gesellschafter*innen berichtet. Gleichzeitig setzten sich Gesellschaften in unterschiedlicher Weise aus aktiven und passiven Mitgesellschafter*innen zusammen. Häufig ist es so und „zwei oder drei Familien schließen sich mit ihrem landwirtschaftlichen Betrieb zusammen“ (B6, Z. 234-235), wobei nur ein*e Mitgesellschafter*in als aktive*r Landwirt*in den Betrieb bewirtschaftet und leitet. Aktive Partner*innen sehen in dem Zusammenschluss oft Wachstumsmöglichkeiten, während die Kooperation aus Sicht der Familie ermöglicht, „einfach dieses ganze Operative abzugeben, ohne das Ganze zu verlieren im Endeffekt“ (B8, Z. 72-73).

6.3.2 Rollen und Beiträge

Es wird deutlich, dass Beiträge, Rechte und Pflichten der beteiligten Kooperationspartner*innen individuell geregelt werden. Im Grundsatz bleiben die beteiligten Kooperationspartner*innen jeweils Eigentümer*innen ihrer betrieblichen Vermögenswerte. „In eine Gesellschaft werden nur die von der Gesellschaft benötigten Produktionsmittel eingebracht“ (B6, Z. 209-210), beziehungsweise gegen Entgelt zur Nutzung überlassen, sodass nicht betriebsnotwendige Vermögenswerte, wie das private Wohnhaus, vollständig bei den Partner*innen verbleiben. Durch die Gründung der BG werden die Partner*innen Mitgesellschafter*innen an der gemeinsamen Gesellschaft.

Unterschiede bestehen vor allem in den Rollen. Der*die passive Partner*in ist vertraglich „von der Leitung der Außenwirtschaft freigestellt“ (B6, Z. 23) und nicht in die Geschäftsführung eingebunden, sondern beschränkt sich auf die Gesellschafterrolle. Der*die aktive Kooperationspartner*in ist als geschäftsführende*r Gesellschafter*in für die Leitung und Organisation des Gemeinschaftsbetriebes

verantwortlich. Oftmals ist er*sie selbst aktive*r Landwirt*in und bringt ebenfalls Arbeitskraft in der Bewirtschaftung ein.

6.3.3 Verantwortlichkeiten

Die Interviews verdeutlichen, dass in allen aktiv-passiv BGs rollenbedingt eine recht klare Verteilung der Kompetenzen und Verantwortlichkeiten vorliegt. „Die tagtäglichen Entscheidungen im Produktionsprozess, die müssen ganz klar [...] bei dem aktiven Teil liegen. Und alle Entscheidungen, die [...] eine längerfristige Auswirkung auf das Unternehmen haben, die sollten dann schon von den verantwortlichen Personen gemeinsam getragen werden. Gerade wenn sie Auswirkungen haben, nachhaltig auf die Ertragskraft und auf die Vermögensentwicklung“ (B1, Z. 220-225). Grundsätzlich liegen operative Entscheidungen damit bei dem*der aktiven Partner*in, während strategische Entscheidungen auf Gesellschafterebene getroffen werden. Dennoch verläuft diese Trennlinie zwischen operativen und strategischen Entscheidungen in der Praxis in den BGs relativ unterschiedlich. Beispielsweise liegen in manchen Gesellschaften Entscheidungen über Ersatzinvestitionen allein bei dem*der aktiven Partner*in, während sie in anderen einen gemeinsamen Beschluss auf Gesellschafterebene mit Zustimmung des*der passiven Partner*in erfordern.

6.4 Übergabe und Übertragung im Nachfolgekontext

6.4.1 Formen und Zeitpunkt

Die Befragten beschrieben als Besonderheit der Gründung einer BG im Zuge der Nachfolge einen doppelten Rollenwechsel an zwei unterschiedliche Personen. Zum einen gehen Betriebsleitung und die Verantwortung der Bewirtschaftung von dem*der übergabenden Landwirt*in des vormaligen Einzelunternehmens auf den*die nichtfamiliäre*n aktive*n Partner*in der BG über. Zugleich übernimmt die nachfolgende Generation die Eigentümerrolle innerhalb der Familie und tritt als passive*r Gesellschafter*in in die Gesellschaft ein. Diese doppelte Übergabe wird als sehr komplex und anspruchsvoll wahrgenommen: „Ja, das ist ein hoher Anspruch, diesen Wechsel vollziehen zu können“ (B2, Z. 266).

Hinsichtlich Form und Zeitpunkt des Eintritts in eine BG wurden zwei unterschiedliche Wege deutlich. In einigen Fällen tritt der*die später übergabende Betriebsleiter*in zunächst selbst als noch aktive*r Partner*in in die Gesellschaft ein, zieht sich dort schrittweise aus der operativen Bewirtschaftung und Leitung zurück und wird zum*zur passiven Partner*in und überträgt später das Eigentum an seine*ihre Kinder, die dann die Rolle des*der passiven Gesellschafter*in übernehmen. „Also es war noch so, dass unsere Eltern, die Betriebsleiter und Geschäftsführer unseres Unternehmens waren, zu der Zeit damals noch die Betriebsgemeinschaft geschlossen haben, aber im kompletten Einverständnis der Kinder“ (B9, Z. 107-109). In anderen Fällen erfolgt zuerst die Eigentumsübertragung innerhalb der Familie auf die nächste Generation, die anschließend als passive*r Partner*in in eine BG eintritt. „Tatsächlich war es so, dass erst die Übertragung

an mich stattgefunden hat“ (B8, Z. 110). Eine befragte Person berichtete von einer simultanen Übergabe: „Also, das war eigentlich erst mein Vater. Das Eigentum wurde dann später an mich übertragen. Das war aber letztendlich fast zeitgleich“ (B10, Z. 77-78).

Der gewählte Weg hängt laut Aussagen stark von den individuellen Umständen ab und insbesondere von der Bereitschaft des*der Übergeber*in, Betriebsleitung und Eigentum gleichzeitig abzugeben, von der Klärung der eigentumsrechtlichen Erbfolge sowie der Bereitschaft und Fähigkeit des*der künftigen passiven Partner*in zur verantwortungsvollen Übernahme der Gesellschafterrolle. Ein Best Practice Vorgehen gibt es laut Experten nicht: „Da gibt es jetzt keinen Königsweg“ (B6, Z. 371).

6.4.2 Gestaltung der Übergabephase

Die Übergabephase wird als besonders anspruchsvoll beschrieben. Es wird darauf hingewiesen, dass es für die Entwicklung eines Gemeinschaftsbetriebes aus vormaligen Einzelbetrieben zu vielfältigen Veränderungen in Abläufen, Entscheidungswegen sowie persönlichen Rollen kommt. So wurde berichtet: „Also, die Umstellungen waren dann doch sehr groß [...]. Die Art und Weise, wie man arbeitet, hat sich ganz verändert [...]. Es geht um einen großen Betrieb mit mehr Mitarbeiterverantwortung, mit allgemein größeren Strukturen, was beide Betriebe gar nicht gewohnt waren [...]. Da müssen sich beide Seiten auch erstmal darauf einstellen. Und auch ich als passiver Teilhaber kannte das ja gar nicht“ (B9, Z. 160-168). In diesem Zusammenhang hoben die Befragten die Notwendigkeit einer koordinierten, geplanten Übergabe hervor, die oft durch externe Beratung begleitet wird. Die Qualität der Übergangsphase wird als wesentlicher Erfolgsfaktor für Kontinuität und langfristigen Erfolg gesehen. Wiederholt werden dabei die Bedeutung persönlicher Eigenschaften, insbesondere Veränderungs- und Kompromissbereitschaft, sowie gegenseitige Unterstützung genannt.

In der Befragung wurde die Bedeutung des*der Übergeber*in bei der Gestaltung der Übergabe stark hervorgehoben. Damit erleichtert es dem*der aktiven Partner*in das Hineinwachsen in seine*ihre neue Verantwortung und ermöglicht zugleich die Weitergabe hofspezifischen Wissens. „Also, die typische Rollenverteilung ist dann schon, dass wenn der außerfamiliäre Nachfolger gut eingearbeitet ist und sich bewährt hat, dass man dann praktisch eben scheinbar auch die Verantwortungsbereiche dann so überträgt“ (B4, Z. 232-234). Häufig übernimmt der*die Übergeber*in in der Anfangsphase weiterhin klar abgegrenzte Aufgaben, die er*sie erst schrittweise überträgt, was folgende Aussage darlegt: „[...] mein Vater [...] hat aber natürlich in den ersten Jahren auch noch intensiv mitgearbeitet auf dem Betrieb, aber nicht als Entscheidungsträger, sondern als Arbeitskraft“ (B10, Z. 88-91).

Auch nach erfolgter Übergabe ist die Verfügbarkeit des*der Übergeber*in sehr wertvoll, da es wichtig ist, „dass man dort auch auf jemanden zurückgreifen kann, der Ort, Land und Leute kennt, und eben Kontakte herstellen kann [...] und die betrieblichen Besonderheiten ja auch nach

wie vor kennt [...]. Das ist schon förderlich, wenn da jemand ist, der sich auskennt und diesen Übergang dann fließend gestaltet“ (B2, Z. 243-249). Als Voraussetzungen werden dabei übereinstimmend Bereitschaft, Harmonie und gute Beziehungen sowie klare Regelungen genannt, da andernfalls auch viel „Zerstörungskraft“ (B1, Z. 375) drin liegt.

Gleichzeitig wird die Unterstützung der Kinder durch das übergebende Elternteil als erfolgsfördernd beschrieben, um diese schrittweise in die Rolle des*der passiven Gesellschafter*in einzuführen. Dies geschieht „indem sie dann mit eingebunden werden, informiert werden über Veränderungen, Investitionsschritte, ökonomische Situationen, Schwierigkeiten. Da muss das Kind mitgenommen werden, dass es nach und nach den Elternbetriebsleiter ablöst. Ich habe dann familieninternen einen Rollenwechsel“ (B4, Z. 303-308). Befragte passive Partner*innen berichteten darüber hinaus von einem engen Austausch mit den Eltern zur gemeinsamen Diskussion wichtiger Entscheidungen und Einschätzung der betrieblichen Entwicklung. „Natürlich steht er mir [...] als Berater noch nebenbei. Er hilft mir da auch mit seiner Expertise, die er als Landwirt gesammelt hat“ (B8, Z. 126-128).

6.5 Kooperative Zusammenarbeit

6.5.1 Kommunikation und Information

Kommunikation wird als Schlüsselfaktor für gelingende Zusammenarbeit beschrieben, während in unzureichender Kommunikation eine häufige Ursache für Konflikte und das Scheitern von Kooperationen gesehen wird. Intensität und Umfang des Austauschs hängen von der Konstellation und den individuellen Bedürfnissen der Partner*innen ab. Laut Aussagen ist entscheidend, dass „die Menschen für sich das Maß an Kommunikation finden, dass sie brauchen“ (B1, Z. 250-251), wobei erfahrungsgemäß insbesondere zu Beginn ein engerer Austausch wichtig sei.

Eine zentrale Herausforderung der Aktiv-Passiv-Konstellation wird in dem strukturellen Informationsgefälle zwischen den Gesellschafter*innen gesehen. „Auch als Passiver muss man natürlich informiert sein, was passiert auf dem Hof“ (B2, Z. 115-116). Passive Partner*innen haben jedoch aufgrund der fehlenden Einbindung in das operative Betriebsgeschehen einen erheblichen Informationsnachteil und sind daher von verlässlicher, fortlaufender Kommunikation und rechtzeitiger Information des*der aktiven Partner*in abhängig. Dies spiegelt sich in der folgenden Aussage: „Also, einerseits, dass nicht der eine operative Gesellschafter dem anderen was verschweigt, insbesondere die schlechten Neuigkeiten. Da muss man offen drüber sprechen können. [...] der Nicht-Operative braucht ja auch eine ehrliche Einschätzung des operativen Gesellschafters, der muss ja sagen: ‘Mensch, hier, du warst vor Ort, wie sieht es denn aus? Was würdest du sagen, was müssen wir machen?’ Also es müssen beide in ihren Kommunikationsfähigkeiten sehr, sehr gut sein, sonst wird es nicht funktionieren“ (B3, Z. 235-245). Die Befragten verdeutlichen, dass unzureichende Information Kontrollverlust und Misstrauen erzeugt,

weshalb es guter Kommunikation und eines regelmäßigen Informationsaustausches bedarf. Als entscheidend wird häufig ebenfalls Vertrauen in die Kompetenzen, Fähigkeiten und das Wohlwollen des*der anderen Partner*in hervorgehoben: „Und dieses Vertrauensverhältnis muss einfach wirklich da sein“ (B10, Z. 61-62).

Hinsichtlich der Formen der Kommunikation wurde einerseits auf formalisierte Kommunikationswege hingewiesen. Befragte berichten von regelmäßigen Besprechungen – entweder in festen Abständen oder anlassbezogen, beispielsweise nach der Ernte –, die Verbindlichkeit und Struktur schaffen und verhindern sollen, dass wichtige Themen untergehen. Neben formellen Strukturen hat andererseits der informelle Austausch in Form persönlicher Gespräche oder spontaner Treffen einen hohen Stellenwert, da er sich nicht nur auf betriebliche Angelegenheiten beschränkt, sondern oft auch private Themen umfasst und damit Vertrauen und Zusammenhalt fördert. Eine Aussage fasst dies gut zusammen: „Also rein formell gibt es erst mal Quartalsberichte, wo die wirtschaftliche Situation aufgeschlüsselt wird, und einen Erntebericht im Jahr, wo ganz klar gezeigt wird, wie ist dieses Jahr gelaufen [...]. Aber dazwischen läuft noch viel mehr. Also eigentlich, dass man mindestens alle zwei Wochen einmal telefoniert und wenn was ist, dann auch öfter. Und man begegnet sich da sehr spontan und [...] dort ist natürlich auch nicht nur das Geschäftliche, sondern manchmal auch Privates ein Thema“ (B9, Z. 213-221).

6.5.2 Gemeinsame Entscheidungsfindung

Die Gesellschafterversammlung wurde wiederholt als zentrales Kontroll- und Entscheidungsorgan hervorgehoben. Sie sichert die formalen Mitbestimmungsrechte des*der passiven Partner*in, bindet ihn*sie in wesentliche Entscheidungen ein, reflektiert vergangene Entwicklungen und legt die künftige strategische Ausrichtung fest. Befragte betonten die Bedeutung regelmäßiger und formal strukturierter Versammlungen, um Transparenz und Einbindung sicherzustellen. Zugleich setzt die Versammlung für „den geschäftsführenden Gesellschafter [...] einen Rahmen, in dem man sich dann in dem nächsten Jahr oder in den nächsten sechs Monaten bewegen kann“ (B6, Z. 256-258).

Der Übergang von unabhängiger zur gemeinsamen Entscheidungsfindung in der BG wird als herausfordernd beschrieben: „Ja, das ist ein hoher Anspruch, diesen Wechsel vollziehen zu können. [...] man ist eben auf andere angewiesen, man ist auf Absprachen angewiesen. Das braucht ja etwas Übung in der Regel“ (B2, Z. 266-269). Gleichzeitig zeigt eine Aussage, dass der Kompetenzverlust vor allem für die übergebende Generation schwer wiegt, da sie noch aus der eigenständigen Bewirtschaftung kommt, während es aus Sicht der Nachfolgeneration eher zu einem Kompetenzzuwinn kommt, da sie vorher nicht eingebunden war: „Durch das Eingehen in die Betriebsgemeinschaft [sind] ja auch viele Kompetenzen zunächst weggefallen [...] und gerade der Vater hat längere Zeit benötigt, sich auf diese neue Art des Arbeitens einzustellen. Für unsere Generation hat es recht

wenig ausgemacht, da wir nie aktiver Teil des Unternehmens waren“ (B9, Z. 119-123).

Als Haupthürde wird das Thema Investitionen und Betriebsentwicklung gesehen: „Zentrale Herausforderung bei der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ist die Sicherstellung langfristiger Investitionen“ (B5, Z. 378-379). Spannungen sind dabei auf rollenbedingt unterschiedliche Perspektiven zurückzuführen. Für den*die aktive*n Partner*in ist die BG täglicher Arbeitsplatz, er*sie ist abhängig von den Erträgen und als Landwirt*in bestrebt, den Betrieb weiterzuentwickeln. Das primäre Motiv des*der passiven Partner*in ist der Vermögens- und Substanzerhalt, weshalb er*sie mehr Wert auf Sicherheit und Stabilität legt und weniger bereit ist, Investitionen und Risiken mitzutragen. Eine Interviewaussage fasst dies treffend zusammen: „Es können Konflikte auftreten [...], wenn es um eine unterschiedliche Auffassung der Betriebsentwicklung geht, weil natürlich der geschäftsführende Gesellschafter will, dass der Betrieb sich weiterentwickelt. Der passive Gesellschafter sagt meistens: ‚Also mir reicht es ja, wenn ich meine 80.000 Euro kriege und die Ackerflächen werden gut gepflegt‘. Der eine ist mehr ein Bewahrer und der geschäftsführende Gesellschafter will ja, dass die Gesellschaft auch zukunftstauglich ist, der ist ein Entwickler. Das kann zu Konflikten führen“ (B6, Z. 437-444). Dabei sei es wichtig zu verstehen, dass die Betriebsentwicklung beide Partner*innen benötigt.

6.5.3 Einbindung des*der passiven Partner*in

Spektrum und Determinanten

In den Befragungen wurde deutlich, dass in der Zusammenarbeit die Partizipation in Entscheidungsprozessen und die Einflussmöglichkeiten des*der passiven Partner*in unterschiedlich ausgestaltet sind und variieren. Dabei reicht der Einbindungsgrad von „ich erfülle meine Pflicht, [...] bringe es ein in eine Gesellschaft, ziehe mich überwiegend zurück, komme einmal im Jahr vorbei“ (B2, Z. 75-77) bis zu engagierten passiven Gesellschafter*innen, die eng in betriebliche Themen und Entscheidungen eingebunden sind. Diese Bandbreite lässt sich zum einen auf die Gesellschaftsstruktur (Größe, Gesellschafteranzahl, Beteiligungshöhen) zurückführen. Laut Aussagen sind in großen BGs die Einfluss- und Mitwirkungsmöglichkeiten als passive*r Kooperationspartner*in tendenziell begrenzt, während in kleinen 1:1-Konstellationen auf Augenhöhe Mitwirkung teils explizit erwartet wird. Zum anderen hängt die Rollenwahrnehmung stark an den persönlichen Lebensumständen, wobei vor allem das Thema räumliche Nähe benannt wurde. Dabei wird deutlich, dass ein Leben des*der passiven Partner*in auf dem Hof oder in der Nachbarschaft mit höherer Alltagspräsenz und tendenziell stärkerer Einbindung einhergeht. Nach Aussagen einiger Befragten ist daher „geografische Nähe eigentlich unverzichtbar“ (B3, Z. 211-212), während jedoch auch auf funktionierende BGs verwiesen wird, bei denen der*die passive Partner*in in größerer Distanz zum Hof lebt.

Anforderungen an Kompetenzen und Fähigkeiten

Die passive Gesellschafterrolle stellt laut Aussagen Anforderungen an die fachlichen Kompetenzen: „Ich denke anforderungstechnisch ist es auf jeden Fall wichtig, dass die Person, die [...] die passive Rolle einnimmt, ein gewisses Know-how auch mitbringt, wie Landwirtschaft funktioniert, wie funktioniert so ein Betrieb überhaupt wirtschaftlich, [...], weil am Ende des Tages muss ja auch dieser Eigentümer, selbst wenn er nur passiv ist, Dinge entscheiden. Und es lässt sich eben schwer über Dinge entscheiden, über die man eben kein Wissen hat [...]“ (B8, Z. 415-421).

Besondere Bedeutung kommt betriebswirtschaftlichen Kenntnissen zu, da die Entscheidungen, an denen der*die passive Partner*in beteiligt ist, in erster Linie wirtschaftliche und finanzielle Aspekte der BG betreffen. Dabei betonen die Befragten wiederholt, dass vor allem auch ein unternehmerisches Verständnis und die Bereitschaft, wirtschaftliche Risiken einzugehen und Kapital für die Weiterentwicklung bereitzustellen, von Bedeutung sind.

Bezogen auf landwirtschaftliches Wissen werden unterschiedliche Einschätzungen deutlich. Manche vertreten die Ansicht, dass es eines landwirtschaftlichen Verständnisses und Kenntnisse der betrieblichen Abläufe bedarf, welche bei Nachfolger*innen auch in der Regel vorhanden sind. „Ich bin ja auch im Betrieb groß geworden, das heißt man hat natürlich schon auch ein immenses landwirtschaftliches Wissen, worauf man aufbauen kann“ (B10, Z. 167-169). Andere sind der Meinung, dass ein grundlegendes Interesse ausreicht und man notwendiges Wissen über die kontinuierliche Einbindung in Entscheidungsprozesse erhält. Grundsätzlich sei aber einfach wichtig, dass sich der Anspruch auf Mitgestaltung mit den vorhandenen Kompetenzen deckt: „Entweder sie kennen sich aus und sind in der Lage, Entscheidungen zu fällen. Oder sie erkennen an, dass sie keine Ahnung haben und der andere mehr Ahnung hat, und dann müssen sie sich aber auch zurücknehmen. Sonst gibt es nur Störmanöver, die sehr viel Energie kosten“ (B4, Z. 226-229).

Neben fachlichen Aspekten bestand Einigkeit bezüglich der übergeordneten Bedeutung des persönlichen Engagements. Ernsthaftes Interesse, Lust auf Teilhabe sowie sichtbare Präsenz, etwa durch regelmäßige Besuche vor Ort und persönlichen Austausch mit dem*der aktiven Partner*in gelten als erfolgsfördernd. „Und da erkenne ich auch eine Tendenz, dass die Familien, die sich dann besonders engagieren, dass die dann auch erfolgreich sind“ (B5, Z. 541-542).

6.6 Familiäre Einbindung und Verbundenheit

6.6.1 Grundprinzip

Die Befragten äußerten übereinstimmend, dass es grundsätzlich gut möglich ist, als Familie die Verbundenheit zum Hof und zur Landwirtschaft auch als passiver Teil einer BG aufrechtzuerhalten. Gleichzeitig verwiesen sie jedoch stark darauf, dass dies kein Automatismus ist, sondern es Präsenz und Nähe, Mitwirkung und Einbindung sowie eine aktive Pflege von Beziehungen erfordert, damit es gelingt. Diesen Mechanismus verdeutlicht folgende Aussage: „Wenn ich da

im Nachbarort wohne und regelmäßig da bin, [...] dann hege und pflege ich natürlich auch diese emotionale Verbindung zu diesem Betrieb nochmal etwas anders; noch mehr natürlich, wenn ich auch vor Ort wohne oder eins der Geschwister vor Ort wohnt. Ja, und wenn man halt irgendwo im Großen und Ganzen sagen kann: ‚Wir selbst bewirtschaften zwar so jetzt den betrieblichen Teil nicht, aber es ist im Eigentum der Familie, wir erhalten das.‘ Also ich glaube, das große Ganze macht auch da nachher das Bild aus, dass man sagt: ‚Mensch, ich bin jetzt hier weniger der aktive Bewirtschafter, sondern eher so der Erbverwalter der Generation vor mir, auf der man ja auch selbst aufgebaut hat‘. Also, ja, ich glaube so in welchem Zustand ich das schaffe zu erhalten und wie oft bin ich vor Ort. Vielleicht auch, dass die Familie sich regelmäßig da mal trifft, also welche Kultur ich da pflege“ (B3, Z. 362-373).

6.6.2 Praktische Teilhabe

Die Interviews verdeutlichen, dass sich das Verhältnis der Familie zum Betrieb im Rahmen einer BG durch den Rollenwechsel entscheidend verändert. Mit dem Wegfall der täglichen operativen Tätigkeit und der direkten Einbindung der Familie in die Bewirtschaftung wird der Hof weniger Teil des familiären Alltagsgeschehens. So beschreibt eine befragte Person: „Die Gespräche am Küchentisch [sind] nicht mehr so wie früher. Jetzt dominiert nicht mehr das Thema der Ernte und welches Wetter ist, sondern andere Dinge. Und man merkt schon, dass man jetzt einen passiveren Teil eingenommen hat und dass man jetzt auch ein bisschen distanzierter ist vom Betrieb“ (B9, Z. 320-324).

Die Einbindung der Familie erfolgt überwiegend über den*die passive*n Partner*in in der Rolle als Mitunternehmer*in durch die Teilnahme an betrieblichen Entscheidungen auf Gesellschafterebene. Mehrere Befragte erklärten, dass eine aktive Wahrnehmung der Gesellschafterrolle entscheidend ist, um den Kontakt zum Betrieb zu sichern und den Zusammenhalt zwischen Familie und Betrieb zu fördern. Dazu zählen vor allem regelmäßige Präsenz, ein fortlaufender Austausch mit dem*der aktiven Partner*in, die Pflege guter Beziehungen zu zentralen Akteur*innen sowie eine kontinuierliche Information über betriebliche Themen und anstehende Entscheidungen: „Dabei ist das Räumliche in dem Zusammenhang auch wichtig. Wohne ich in der Nähe, bin ich in der Nachbarschaft, habe einen engen Draht zu dem, der es aktiv bewirtschaftet. Tauscht man sich aus und bringt man sich auch weiterhin ein in die Ausrichtung des Betriebes“ (B2, Z. 78-81).

Neben dieser formalen Einbindung auf Gesellschafterebene zeigen die Interviews verschiedene weitere Formen praktischer Teilhabe der gesamten Familie. So wird insbesondere bei dem*der Übergeber*in ein anhaltendes Interesse am Betrieb und ein aufmerksames Verfolgen der betrieblichen Entwicklung deutlich. Dies veranschaulicht die Aussage: „Natürlich bekomme ich auch so mal durch meinen Vater auch ein bisschen was mit, weil er schon auch intensiveren Kontakt hat, [...] einfach dadurch, dass er ab und zu mal aushilft und natürlich auch weiß, was auf dem Hof passiert. Einfach

dadurch, dass er da wohnt, bekomme ich Dinge mit“ (B8, Z. 204-207).

Grundsätzlich wurde von unterschiedlichen Formen der familiären Mithilfe und Einbindung in den Betrieb berichtet, wie beispielsweise Arbeitseinsätze in intensiven Erntezeiten. Zudem verbleiben auch bestimmte Bereiche, wie etwa die Pflege der Hofstelle, in der Verantwortung der Familie und halten den Bezug zum Betrieb lebendig. Auch regelmäßige Betriebs- und Feldbegehungen oder Hoffeiern wurden genannt. Solche Aktivitäten tragen nach den Aussagen dazu bei, Nähe und Verbundenheit zu stärken und stellen wichtige Anknüpfungspunkte dar, über die die Bindung bestehen bleibt: „Ich sag mal auch so Sachen wie so ein Erntedankfest zusammen zu machen [...], stärkt dann denke ich auch die Verbindung untereinander“ (B8, Z. 336-342).

6.6.3 Emotionale Verbundenheit und familiäre Identität

Trotz des Rückzugs aus der aktiven Bewirtschaftung äußern Befragte, dass der Betrieb für sie eine hohe Bedeutung behält. Sie sprechen von einer tiefen emotionalen Verbundenheit, die sie nach wie vor mit dem Hof verknüpfen: „Wir wollen uns von dem Grunddenken und dem Grundgefühl der Landwirtschaft und der Tradition der Familie auch nicht abkapseln und das war eine super Möglichkeit eben beides zu erhalten“ (B9, Z. 85-87). Zahlreiche Befragte äußern Freude darüber, dass der Betrieb weitergeführt wird, auch wenn dies in neuen Bahnen geschieht und mit weniger familiärem Einfluss verbunden ist. Zudem bezeichnen viele den Hof nach wie vor als wichtigen familiären Bezugspunkt und erklären, dass sie sich weiterhin als Teil des landwirtschaftlichen Betriebs verstehen. „Ja, aber ich sehe mich eigentlich als Teil dieses Betriebes, aber eben als passiven Teil“ (B9, Z. 458-459). Bezogen auf ihr Selbstverständnis zeigt sich häufig in ähnlicher Weise, dass sie sich weniger als Landwirt*innen, dafür aber als landwirtschaftliche Mitunternehmer*innen verstehen, wie folgende Aussage bestätigt: „Von daher hat man immer noch dieses Emotionale, auch wenn man nicht selbst der aktive Landwirt ist, aber ich bin ja der Unternehmer dieses Betriebes, als Mitgesellschafter“ (B10, 240-242).

Als besonders bedeutsam wird die räumliche Nähe beschrieben, um den emotionalen Bezug durch Präsenz aufrechtzuerhalten. In diesem Zusammenhang betonen die Befragten die große Bedeutung des familiären Wohnhauses. Dieses bleibt in der Regel im Besitz der Familie und wird oft weiterhin von Familienmitgliedern bewohnt, wodurch ein fortlaufender Bezug zum Betriebsgeschehen bestehen bleibt und der Hof als räumliches und emotionales Zuhause erhalten wird. Dies verdeutlicht folgende Aussage: „Bisher leben meine Eltern noch auf dem Betrieb. Damit ist jemand vor Ort. Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Und ich würde sagen das muss über die Generation dann auch irgendwie so weiterbleiben, sonst ist man irgendwann zu weit weg und distanziert“ (B10, Z. 191-193). Über diese Nähe wird der Hof als Ort für familiäre Zusammenkünfte beschrieben. Dort finden regelmäßige Familientreffen oder Feiern statt, wodurch der Hof weiterhin eine zentrale Rolle im Familienleben ein-

nimmt, und die emotionale Bindung gestärkt wird: „Also natürlich spielen solche Dinge wie Erntefeiern, Weihnachtsfeiern, [...] eine gewaltige Rolle, dass man dann die nächste Generation mit einbinden kann“ (B10, Z. 198-199). Einige Befragte heben die Pflege von Traditionen und Symbolen hervor, etwa den Erhalt bestimmter Zuchtlinien, die Weiterführung des Hof- und Familiennamens in der BG oder wiederkehrende familiäre Rituale. Solche Praktiken werden als wertvolle Beiträge beschrieben, über die Identifikation und familiäre Identität am Hof erhalten bleiben, was schließlich „auch die Verbindung untereinander [stärkt]“ (B8, Z. 342).

In den Interviews wird ebenfalls berichtet, dass die Familie im Dorf auch weiterhin als landwirtschaftliche Eigentümerfamilie wahrgenommen werden kann. Dies sei vor allem dann der Fall, wenn die Familie sichtbar und präsent bleibt. Eine befragte Person berichtete: „Aber unsere Familie wird immer noch als große Teilhaberfamilie angesehen, da eben der Hauptteil des Betriebes auf unserem alten Betrieb nun stattfindet und das auch nach außen recht klar kommuniziert ist. Und auch die Tatsache, dass wir dort auch noch viel zu sehen sind, glaube ich, hat in der Außenansicht bewirkt, dass wir eben als gleichberechtigter Teil des Betriebs auch in der Gesellschaft so anerkannt sind“ (B9, Z. 464-470). Genannt wurden zudem die Erreichbarkeit am Hof sowie die Einbindung in das örtliche Gemeinschaftsleben, beispielsweise durch Teilnahme an Dorffesten oder Engagement in Vereinen. Eine Aussage fasst dies gut zusammen: „Die Landwirtschaft ist nach wie vor mit dem Dorf extrem verbunden, sei es durch Tradition oder das Erntedankfest oder Dorffeste, wo man sich nach wie vor blicken lässt. Und das trägt auch zur eigenen Identifikation weiter bei, dass man eben im Dorf bleibt, dass man beim Betrieb bleibt und beides halt miteinander verbindet und man eben auch weiterhin als Kopf des Betriebes angesehen wird.“ (B9, Z. 487-492). Es wurde sehr deutlich, dass ohne eine sichtbare Rolle und erkennbare Beiträge der Familie der Betrieb in der Außenwahrnehmung eher als fremdgeführt wahrgenommen wird.

6.7 Langfristige Perspektive

6.7.1 Wirtschaftliche Tragfähigkeit

Die Interviews hoben eine gute wirtschaftliche Entwicklung als Grundlage für ein langfristiges Bestehen hervor - „Die muss sich positive entwickeln, sonst läuft da nichts mehr gut“ (B4, Z. 389) - und machten gleichzeitig deutlich, dass die BG generell günstige Rahmenbedingungen für eine tragfähige wirtschaftliche Entwicklung schafft. Hinsichtlich der Ertragslage berichten die Befragten von angemessenen Erträgen. Neben dem Einkommen durch die Vergütung der zur Nutzung überlassenen Produktionsfaktoren und einer Gewinnbeteiligung liegt der spezifische Vorteil einer BG in der zusätzlichen „Teilhabe an der unternehmerischen Entwicklung des Unternehmens“ (B4, Z. 65). Es wurde betont, dass die Fortführung der Betriebe in einer gemeinsamen größeren Einheit und die Teilung von Risiko- und Kapitalkosten ein erhebliches Entwicklungspotenzial eröffnet. Eine befragte Person berichtete, „dass die Skaleneffekte der

zwei zusammengelegten Betriebe sehr gut waren und wir ein extrem gutes Gesamtergebnis machen konnten“ (B9, Z. 389-390).

6.7.2 Partnerschaftliche Stabilität

In den Interviews wurde betont, dass eine BG im Nachfolgekontext „das Ziel [hat], eine dauerhafte Lösung für den passiven Partner darzustellen“ (B6, Z. 81-82). Zugleich wird sie vielfach jedoch auch als Kooperation auf Zeit verstanden. In der Praxis werden sie sehr häufig nach einer gewissen Laufzeit wieder aufgelöst. Als zentrale Gründe für das Scheitern nannten die Befragten vor allem persönliche Differenzen und Konflikte. Es wurde betont, dass die Stabilität einer BG in starkem Maße von den beteiligten Personen abhängt: „Also das steht und fällt mit den Personen“ (B1, Z. 237). Es wurde zwar erklärt, dass es im operativen Betriebsgeschehen aufgrund der klaren Zuständigkeiten oft weniger Reibungspunkte gibt, allerdings entwickeln sich dafür nach Aussagen der Befragten nicht selten die grundsätzlichen Ziele und Vorstellungen der Partner*innen im Verlauf auseinander. In diesem Zusammenhang wird wiederholt auf Interessenkonflikte und divergierende Vorstellungen rund um Investitionen und die Gewinnverwendung hingewiesen, die zum Bruch führen können. „Zentrale Herausforderung bei der Trennung von Eigentum und Bewirtschaftung ist die Sicherstellung langfristiger Investitionen“ (B5, Z. 378-379).

Als wesentliche Grundlage einer langfristigen Zusammenarbeit nannten die Befragten vor allem persönliche und vertrauensvolle Beziehungen der Kooperationspartner*innen sowie eine enge Zielübereinstimmung: „Und wenn man geeignete Nachbarn hat, die auch menschlich in der Lage sind, das zu machen, dann ist die Kooperation ein wunderbares Modell“ (B6, Z. 568-570). Darüber hinaus wurde wiederholt betont, dass der langfristige Erfolg entscheidend von der kontinuierlichen Einbindung und aktiven Partizipation der Familie abhängt, wie folgende Aussage zeigt: „Und da erkenne ich auch eine Tendenz, dass die Familien, die sich dann besonders engagieren, dann auch erfolgreicher sind“ (B5, Z. 541-542). Demgegenüber verwiesen einzelne Befragte darauf, dass ebenfalls Konstellationen, in denen Familien sich weitgehend zurückziehen und Entscheidungsbefugnisse vollständig dem*der aktiven Partner*in überlassen, dauerhaft erfolgreich funktionieren können. Als Bedingung dafür wurde genannt, dass die wirtschaftliche Situation stabil ist und der*die passive Partner*in dauerhaft auf Mitwirkungsansprüche verzichtet.

6.7.3 Generationale Dynamiken

Neben den innerbetrieblichen Konflikten wurde auch auf das Risiko einer langfristigen Entfremdung der passiven Familie hingewiesen. Mehrere Befragte schilderten, dass insbesondere im Zuge weiterer Generationswechsel die Verbindung zur Landwirtschaft und die Nähe zum Hof tendenziell abnimmt, gerade wenn Kinder andere berufliche Wege einschlagen und nicht mehr im Umfeld des Betriebes wohnen. Daraus entstehe die Gefahr, dass sich der Blick stärker auf finanzielle Aspekte verschiebt, was nach Einschätzung der

Befragten für die langfristige Zukunft der BG als schädlich betrachtet wird. Eine Aussage erklärt diese Dynamik und die Folgen daraus sehr treffend: „Die erste Generation ist ja in der Regel noch dichter dran, weil Vater und Mutter [...] den Betrieb geführt haben. Aber genau, spannend wird es, wenn man das weiterdenkt, was die zweite, dritte Generation macht, die ja nicht mehr den Kontakt zum Hof hatte, zumindest nicht, dass er selbst aktiv bewirtschaftet wurde. Inwieweit kennen die sich noch aus? [...] Man entfernt sich immer weiter. [Da] ist die Frage, wie lange so ein Modell dann trägt, dass man auch drinnen bleibt in so einer Gesellschaft. Und dass es dann nicht doch irgendwann der Schritt ist zu sagen: ‚Okay, wir verpachten es und ziehen uns ganz raus‘“ (B2, Z.153-166).

Vor diesem Hintergrund verwiesen Befragte auf die Notwendigkeit des frühzeitigen Einbezugs der nachfolgenden Generation, um Anknüpfungspunkte und eine Verbindung zum Betrieb zu entwickeln. Dies verdeutlichen Aussagen wie: „Also die Möglichkeit [...] auch mal mit den Kindern auf dem Traktor zu fahren ist ganz wichtig, um auch eben die nächsten Generationen an die Landwirtschaft heranzuführen“ (B9, Z. 341-443) oder „dass man mal Feldfahrten macht und der nächsten Generation zeigt: ‚Hier, das sind unsere Felder‘. Ich glaube, das sind so unerschwellige Dinge, die ganz wichtig sind, um der nächsten Generation da so ein bisschen Interesse zu vermitteln und zu zeigen: ‚Da habt ihr auch eine Verantwortung als Eigentümer‘“ (B10, Z. 200-203).

Im Gegensatz zur hohen Anfälligkeit des Zusammenschlusses wurde in der Befragung vielfach auf Beispiele verwiesen, in denen BGs sehr langfristig und auch über mehrere Generationswechsel hinweg erfolgreich und stabil funktionieren, mit hoher Zufriedenheit der Beteiligten. „Also grundsätzlich würde ich jetzt schon sagen, das kann über mehrere Generationen gehen. Auf beiden Seiten. [...] Und wenn sich bei beiden Parteien die nachfolgenden Generationen verstehen, vor Ort sind, [...] genauso kompromissbereit sind und sich einbringen, dann kann das durchaus gehen“ (B3, Z. 420-428).

7 Diskussion

7.1 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

Die Diskussion und Beantwortung der Forschungsfrage – auf welche Weise und unter welchen Bedingungen Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen können – erfolgt entlang der Dimensionen, die von in der Befragung als zentrale Motive für den Erhalt benannt wurden und die wesentlichen Erwartungen an eine tragfähige Nachfolgelösung beinhalten. Diese Dimensionen bilden die Grundlage zur Beurteilung, ob, in welchem Umfang und innerhalb welcher Grenzen die Betriebsgemeinschaft tatsächlich einen Beitrag zum Erhalt leisten kann und unter welchen Voraussetzungen ein langfristiger Fortbestand möglich ist. Eine zusammenfassende Übersicht der Erkenntnisse wird und Abbildung 3 dar-

gestellt. Die einzelnen Dimensionen werden nachfolgend detailliert diskutiert.

7.1.1 Organisatorische Grundlage, betriebliche Kontinuität und wirtschaftliche Einheit

Die Ergebnisse zeigen klar, dass die BG einen organisatorischen Rahmen für eine institutionalisierte Trennung von Eigentum und Betriebsleitung schafft. Es gibt allerdings eine zentrale Einschränkung, inwieweit mit dem Eigentumserhalt in der Familie tatsächlich auch der Betrieb bestehen bleibt. Der Erhalt vollzieht sich nicht als Fortführung des bisherigen familiären Einzelbetriebs in seiner ursprünglichen Form, Größe und Struktur, sondern er geht in eine größere gemeinschaftliche Organisationsform über. Durch den Zusammenschluss entsteht eine neue wirtschaftliche Einheit, die nicht mehr ausschließlich durch den Hof der Familie geprägt wird. Dennoch kann argumentiert werden, dass der Betrieb in seinen wesentlichen Funktionen fortgeführt wird, da auf der familiären Hofstelle weiterhin Landwirtschaft unter dem Namen der Familie betrieben wird und damit die betriebliche Kontinuität gesichert wird, wenngleich dies nicht in der ursprünglich eigenständigen Form und Struktur erfolgt.

7.1.2 Einfluss & Kontrolle

Die Familie behält als Gesellschafter*in der BG weiterhin Einfluss- und Kontrolle. Mitbestimmungsrechte werden jedoch auf Gesellschafterebene geteilt, sodass die Familie nicht ausschließen kann, dass Entscheidungen auch entgegen ihren Interessen und Vorstellungen getroffen werden. Der Erhalt von Einfluss und Kontrolle in einer BG ist somit nicht gleichzusetzen mit der freien Entscheidungsfindung, sondern geht immer mit der Einschränkung von Abstimmungen und Kompromissen einher.

An dieser Stelle ist auf die *Principal-Agent*-Problematik hinzuweisen, die in einer BG jedoch nicht als klassisches Agenturproblem von Eigentümer*innen gegenüber externen Manager*innen vorliegt. Sie besteht in einer abgeschwächten Variante, da durch die Miteigentümerschaft des*der aktiven Partner*in beide Parteien gleichermaßen am Erfolg der BG interessiert sind. Dennoch gibt es aufgrund der Rollenverteilung ein strukturelles Informationsgefälle zugunsten des*der aktiven Partner*in, der*die durch die Nähe zum Betriebsgeschehen über detailliertere Informationen verfügt und allein die operative Verantwortung trägt. Dies ermöglicht ihm*ihr laufende Entscheidungen zum eigenen Vorteil zu treffen. Beispielsweise kann er*sie die Pflege der eigenen Hofstelle und Flächen priorisieren. Für den*die passive*n Partner*in besteht eine Abhängigkeit von der Informationsweitergabe, was seine*ihre Möglichkeiten zu fundierter Mitentscheidung einschränken kann. Insgesamt führt die BG zu einer Machtverschiebung zugunsten des*der aktiven Partner*in, weshalb klare Governance-Regeln sowie verbindliche Informations- und Kommunikationswege zur Herstellung von Transparenz und Sicherung von Mitbestimmung von zentraler Bedeutung sind.

Die Betriebsgemeinschaft als alternatives Nachfolgemodell kann zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe (✓) beitragen, innerhalb bestimmter Grenzen (!) & unter gewissen Bedingungen & Voraussetzungen (Ø)	
Organisatorischer Rahmen	
✓	Formale Trennung von Eigentum & Leitung: Eigentumserhalt in der Familie ohne eigenständige Bewirtschaftung möglich
!	Hohe strukturelle Abhängigkeiten & organisatorische Komplexität
Ø	Verfügbarkeit passender aktiver Kooperationspartner*innen; präzise Vertragsgestaltung & hoher Formalisierungsgrad
Betriebliche Kontinuität & wirtschaftliche Einheit	
✓	Fortführung der Landwirtschaft auf Hof & Flächen der Familie; größere Betriebseinheit schafft günstige wirtschaftliche Voraussetzungen
!	Erhalt erfolgt nicht als gewachsener familiärer Einzelbetrieb, sondern in neuer Gesellschaftsform mit anderen Strukturen
Ø	Strukturelle Kompatibilität der Betriebe; Anpassung betrieblicher Abläufe; Veränderungsbereitschaft der Kooperationspartner*innen
Einfluss & Kontrolle	
✓	Mitbestimmung auf Gesellschafterebene & Wahrung wesentlicher Kontrollrechte (abhängig von Konstellation & Beteiligungshöhe)
!	Geteilte Entscheidungskompetenzen; Informationsgefälle & mögliche Machtverschiebung zugunsten aktiver Partner*innen
Ø	Klare Rollen- & Kompetenzverteilung; Kompromissfähigkeit; institutionalisierte und verlässliche Informations- & Entscheidungswege
Vermögen & Unternehmerrolle	
✓	Vermögen verbleibt in der Familie; wirtschaftliche Teilhabe am Erfolg & betrieblicher Weiterentwicklung des Gemeinschaftsbetriebes
!	Ziel- und Zeithorizontdifferenzen: Konflikte über langfristige Investitionen & Gewinnverwendung
Ø	Mitunternehmer*innen-Kompetenz: persönliche & fachliche Eignung, unternehmerische Haltung mit Risiko- & Investitionsbereitschaft
Familiäre Bindung & Identität	
✓	Verbindung Familie–Hof erhaltbar; familiäre Identität & Außenwahrnehmung als landwirtschaftliche Familie bleiben möglich
!	Kein Automatismus: Erhalt der Verbundenheit herausfordernd, Risiko emotionaler Entfremdung über die Zeit durch operative Distanz
Ø	Engagement, Präsenz, praktische Teilhabe & aktive Pflege der familiären Beziehung; frühzeitige Einbindung der nächsten Generation
Langfristige Tragfähigkeit	
✓	Langfristige Kooperation über mehrere Generationen bei günstigen Rahmenbedingungen möglich
!	Dynamiken & Unsicherheiten bleiben bestehen; starke Abhängigkeit von den beteiligten Personen; diverse Konflikt- & Scheiterrisiken
Ø	Gute wirtschaftliche Entwicklung; stabile Partnerschaft & Vertrauensbasis; generationsübergreifendes Engagement für das Projekt

Abbildung 3: Betriebsgemeinschaften als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe (eigene Darstellung)

7.1.3 Vermögen und unternehmerische Tätigkeit

Durch den Erhalt des Eigentums bleibt die Familie mit ihrem Vermögen stark in der Landwirtschaft investiert und erzielt daraus finanzielle Erträge. Die BG ermöglicht jedoch nicht nur einen Substanzerhalt, sondern ist auf betriebliche Weiterentwicklung ausgerichtet. Dies bringt jedoch auch Herausforderungen mit sich. Oftmals bestehen Zielkonflikte zwischen den Gesellschafter*innen hinsichtlich der Gewinnverwendungsfrage, ob Mittel für Investitionen genutzt oder zur Auszahlung bereitgestellt werden sollen. Erwirtschaftete Erträge stehen der Familie daher nur begrenzt zur freien Verfügung, sodass durch Reinvestitionen das Vermögen langfristig stark in der Landwirtschaft konzentriert bleibt. Die Familie bleibt auch als passive*r Partner*in in einer BG landwirtschaftliche*r Mitunternehmer*in. Daher erscheinen unternehmerische Kompetenzen für die Rolle des*der passiven Partner*in bedeutsamer als in den Ergebnissen teilweise angenommen wurde. Es wird als zentral angesehen, sachgerechte Einschätzungen unternehmerischer Entscheidungen und Risiken vornehmen zu können, vor allem da die Familie weiterhin auch die Haftung trägt.

7.1.4 Familiäre Bindung und Identität

Die Aufrechterhaltung der Verbindung zwischen Familie und Betrieb ist im Rahmen einer BG möglich, erfordert aller-

dings eine aktive Gestaltung und setzt voraus, dass die Familie interessiert, informiert und engagiert bleibt. Grundlage und zentraler Anknüpfungspunkt ist die formale Einbindung über den*die passive*n Gesellschafter*in. Um darüber hinaus Identifikation und emotionale Verbundenheit zu fördern, ist praktische Teilhabe und aktive Präsenz der Familie wichtig. Besondere Bedeutung kommt dem familiären Wohnhaus am Hof zu, welches als zentraler emotionaler Bezugspunkt dient, alltägliche Präsenz ermöglicht und die familiäre Zugehörigkeit fördert, indem es einen Ort der Begegnung für Familientreffen schafft.

Eine engagierte Eigentümerfamilie ist zwar für die Bindung an den Betrieb von großer Bedeutung, gleichzeitig kann eine zu starke Präsenz vermutlich auch hinderlich wirken. Eine starke familiäre Einbindung mit einer Anspruchshaltung auf Mitwirkung erhöht das Reibungspotenzial mit dem*der aktiven Partner*in. Es ist vorstellbar, dass familiäre Interessen und betriebswirtschaftliche Entscheidungen kollidieren. Aus diesen Gründen scheint die Aufrechterhaltung der Bindung in gewisser Weise eine Balance zwischen Teilhabe und Zurückhaltung zu erfordern, bei der Rolle und Kompetenzen der operativen Leitung respektiert werden.

Eine andere Herausforderung stellt der Bindungserhalt über Generationen hinweg dar. Während die erste Gesellschaftergeneration noch die Bewirtschaftung durch die

Elterngeneration kennt und dadurch eine enge Verbindung zum Hof und zur Landwirtschaft hat, gestaltet sich dies für die zweite Nachfolgegeneration deutlich schwieriger. Über die Generationen steigt das Risiko, dass sich Nähe zur Landwirtschaft und die Verbundenheit zum Betrieb zunehmend verlieren, insbesondere dann, wenn Kinder andere berufliche Wege einschlagen und nicht mehr vor Ort leben. Entfremdung und räumliche Distanz können dazu führen, dass das Interesse am Betrieb nachlässt und sich der Blick zunehmend auf das Vermögen und finanzielle Aspekte verschiebt. Daher bedarf es einer bewussten Weitergabe der Bindung an die nächste Generation. Dazu müssen gezielt Begegnungen geschaffen werden, etwa durch regelmäßige Besuche und familiäre Aktivitäten am Hof sowie durch persönlichen Kontakt und Austausch mit dem*der aktiven Partner*in. Über einen frühzeitigen Einbezug in betriebliche Entscheidungsprozesse kann die nachfolgende Generation ein Gefühl und Verständnis für den Betrieb entwickeln und wird auf die spätere Rolle als landwirtschaftliche Eigentümerfamilie vorbereitet.

7.1.5 Langfristige Tragfähigkeit

Die Ergebnisse zeigen deutlich, dass die BG im Nachfolgekonzext hinsichtlich der langfristigen Tragfähigkeit von hoher struktureller Unsicherheit geprägt ist. Während Zusammenschlüsse nicht selten nach einigen Jahren wieder aufgelöst werden, existieren zugleich auch viele Beispiele von BGs, die über Generationen hinweg stabil funktionieren. Dies verweist auf die ausgeprägte Dynamik der Kooperation, sodass sich der langfristige Erfolg nicht im Vorhinein prognostizieren lässt. Familien können daher lediglich versuchen, möglichst günstige Voraussetzungen zu schaffen.

Die zentralen erfolgsfördernden Faktoren lassen sich auf zwei wesentliche Dimensionen zurückführen. Auf der Beziehungsebene ist das persönliche Verhältnis der Kooperationspartner*innen entscheidend, geprägt von Vertrauen, persönlicher Passung sowie gemeinsamen Zielvorstellungen. Dazu ergänzend ist eine funktionierende Governance-Struktur mit definierten Rollen, klaren Informations- und Entscheidungswegen und eindeutigen Regeln zu konfliktreichen Themen wie Investitionen und Gewinnverwendung notwendig. Zusammen tragen Beziehung und Governance zwar zur Stabilität bei, lösen die grundlegende Unsicherheit jedoch nicht auf und garantieren weder Konfliktfreiheit noch dauerhafte Funktionsfähigkeit. Die Entscheidung für eine BG bleibt damit eine bewusste Risikoentscheidung für die Familie, bei der sich weniger die Frage stellt, ob Unsicherheit vermieden werden kann, sondern wie mit ihr sinnvoll umgegangen wird. Aus diesem Grund erscheint es hilfreich, die Unsicherheit und Dynamik aktiv zu managen, etwa durch regelmäßige Überprüfung der gemeinsamen Zielausrichtung und Interessen. Besonders im Generationswechsel erscheint eine offene Neuverhandlung von Zielen und Verantwortlichkeiten sinnvoll, um die BG flexibel an veränderte Bedürfnisse und Rahmenbedingungen anzupassen.

Vor diesem Hintergrund wird die BG trotz wachsender Bedeutung alternativer Nachfolgemöglichkeiten voraus-

sichtlich eine Einzelfalllösung für bestimmte Familien bleiben. Die hohen Eintrittshürden und Anforderungen an die anschließende Zusammenarbeit sowie die strukturellen Unsicherheiten der gegenseitigen Abhängigkeit machen dieses Modell ausgesprochen komplex. Eine BG als Nachfolgelösung erscheint daher nur dann empfehlenswert, wenn die genannten Rahmenbedingungen als sehr günstig einzuschätzen sind, da anderenfalls die Kosten und Risiken der Kooperation überwiegen.

Da ein Scheitern der Kooperation nicht ausgeschlossen werden kann, sollten auch Exit-Möglichkeiten und -Bedingungen offen besprochen und geregelt werden. Im Falle einer Auflösung bleibt die Familie in der Regel jedoch vergleichsweise handlungsfähig, da die produktionsrelevanten Faktoren nicht in das Vermögen der BG eingebracht wurden. Zudem stehen nach einer gescheiterten BG andere Alternativen wie die Verpachtung weiterhin offen. Dennoch sind die persönlichen, sozialen und betrieblichen Konsequenzen eines Scheiterns nicht zu unterschätzen.

7.1.6 Familienbetrieb

Es konnte gezeigt werden, dass die BG ein Nachfolgemodell darstellt, das den Erhalt des Betriebes in vielfältiger Hinsicht ermöglichen kann. Eine zentrale abschließende Frage in diesem Zusammenhang lautet, ob und inwieweit es sich bei einer BG in dieser Konstellation überhaupt noch um einen Familienbetrieb handelt. Die Antwort hängt maßgeblich von der zugrunde gelegten Begriffsdefinition ab. Dabei ist zunächst unstrittig, dass es sich nicht um den idealtypischen traditionellen Familienbetrieb im Sinne von Gasson und Errington (1993, S. 18) handelt. Gleichzeitig bleiben jedoch zahlreiche Elemente bestehen, und die BG ist weiterhin stark vom familiären Kontext geprägt.

Viele Definitionen umfassen klare Grenzwerte für die familiäre Eigentümerschaft und fordern beispielsweise, dass eine Mehrheit der Stimm- und Entscheidungsrechte in Familienhand liegen, um als Familienunternehmen zu gelten (Garner und De la O Campos, 2014). In der BG ist die tatsächliche Beteiligungshöhe konstellationsabhängig von der Anzahl der Mitgesellschafter*innen und den eingebrachten Faktoren, jedoch hält die Familie in der Regel Minderheitsanteile. Vermögensseitig betrachtet bleibt die Familie jedoch nahezu vollständig Eigentümer ihres Familienbetriebes, weil die zentralen Produktionsfaktoren lediglich zur Nutzung überlassen werden. Auch Einfluss-, Entscheidungs- und Kontrollrechte verbleiben bei der Familie, wenngleich sie jedoch auf Gesellschafterebene mit Nichtfamilienmitgliedern geteilt ausgeübt werden. Auch als passive*r Partner*in behält die Familie damit eine zentrale Kontrollfunktion über den Betrieb, was nach vielen gängigen Definitionen als weiteres Kriterium gilt. Als Mitgesellschafter*in bleibt die Familie auch ökonomisch Teil der Landwirtschaft. Sie trägt unternehmerische Verantwortung und Risiken, und ist zentrale*r Kapitalgeber*in. Die Familie ist zwar nicht mehr selbst aktive*r Landwirt*in, wird aber zum*zur landwirtschaftlichen Mitunternehmer*in. Besonders anschlussfähig ist die BG hinsichtlich des für Familienunternehmen prägenden Merkmals der Intergenerationa-

lität. Die Absicht, den Betrieb in der Familie zu halten und an die nächste Generation weiterzugeben, ist in diesem Modell zweifelsfrei stark präsent und häufig zugleich sogar Ausgangspunkt und zentrales Hauptmotiv für die Wahl dieser Nachfolgeform.

Über formale Definitionskriterien hinaus deuten auch die Innen- und Außenwahrnehmung auf eine starke familiäre Prägung. Familien, die als passive*r Partner*in in eine BG eintreten, verstehen sich selbst oft weiterhin als Familienbetrieb. Wird ihre Rolle nach außen sichtbar gelebt, so wird sie auch im sozialen Umfeld weiterhin als landwirtschaftliche Familie wahrgenommen. Wie stark der familiäre Charakter erhalten bleibt, hängt entscheidend davon ab, wie die Familie ihre Rolle in der Kooperation ausübt und engagierte Mitwirkung und Präsenz zeigt. Zudem gibt auch die Konstellation den wesentlichen Rahmen vor. In großen BGs mit vielen Gesellschafter*innen und geringer Beteiligung der Familie, tritt der familiäre Charakter tendenziell stark in den Hintergrund, während er in einer Kooperation auf Augenhöhe vermutlich sichtbarer wird.

Im Ergebnis lässt sich festhalten, dass sich die BG als Modell deutlich vom klassischen landwirtschaftlichen Familienunternehmen entfernt. Zugleich bleiben viele zentrale Elemente wie Betrieb, Eigentum, Einfluss und Kontrolle sowie unternehmerische Verantwortung in der Familie verankert, wenngleich auch unter geteilten Vorzeichen. Da der*die aktive Kooperationspartner*in in der Regel ebenfalls ein Familienbetrieb ist, lässt sich die BG als Zusammenschluss zweier Eigentümerfamilien verstehen, bei dem Eigentum, Kontrolle und Verantwortung geteilt werden, hingegen die operative Leitung nur bei einer Seite liegt. Insofern handelt es sich nicht um einen familiengeführten Einzelbetrieb, sondern um einen familienkontrollierten Gemeinschaftsbetrieb. Unabhängig davon, welchen Definitionskriterien von Familienunternehmen die BG in der konkreten Konstellation standhält, kann sie Familien eine praktische Möglichkeit bieten, den Betrieb in Familienhand zu erhalten und den Bezug zur Landwirtschaft zu bewahren.

7.2 Implikationen und Übertragbarkeit

7.2.1 Praktische Implikationen und Handlungsempfehlungen

Landwirtschaftliche Familien

Die BG zeigt sich dabei als echte Alternative, den landwirtschaftlichen Familienbetrieb zu erhalten und dabei weiterhin Teil der Landwirtschaft zu bleiben. Insbesondere im Vergleich zu den sonst gängigen Modellen, etwa der Verpachtung, die meist nur geringe Teilhabe und Einflussmöglichkeiten bieten, kann die BG eine eigenständige und nachhaltige Option bieten. Familien, die diesen Weg im Rahmen ihrer Nachfolgeüberlegungen in Betracht ziehen, sollten sich zuvor umfassend der Tragweite sowie der verbundenen Anforderungen bewusst sein. Eine entscheidende Voraussetzung liegt dabei in der Haltung der Familie selbst. Das Modell erfordert ein hohes Maß an Engagement und ausgeprägte Kooperationsfähigkeiten. Der*die familiäre Nachfolger*in muss in der

Lage sein, die Rolle als passive*r Mitgesellschafter*in auszufüllen, was vor allem Interesse und unternehmerisches Denken und Handeln voraussetzt. Darüber hinaus verlangt die BG von der gesamten Familie einen engagierten Einsatz, da nur über Einbindung und Präsenz die Verbindung aufrechterhalten werden kann.

Beratung & Politik

Für die landwirtschaftlichen Beratungsangebote ergibt sich die Notwendigkeit, alternative Nachfolgemodelle wie die BG stärker sichtbar zu machen. Die Förderung solcher Modelle durch die Beratung kann zu einer weiteren Verbreitung führen und mehr Familien helfen, ihre Nachfolge entsprechend den eigenen Vorstellungen zu gestalten. Familien müssen auf solche Möglichkeiten hingewiesen und aufmerksam gemacht werden, um sie überhaupt erwägen und diskutieren zu können. Die Beratung sollte Familien zudem unterstützen und gemeinsam kritisch prüfen, inwiefern eine BG in der individuellen Situation tatsächlich geeignet ist. Darüber hinaus bedarf es einer engen Begleitung, da zahlreiche rechtliche, steuerliche und persönliche Fragen geklärt werden müssen.

Auch von politischer Seite besteht Handlungsbedarf, um alternative Nachfolgemodelle stärker zu ermöglichen. Die Agrarpolitik in Deutschland ist nach wie vor stark auf den klassischen landwirtschaftlichen Einzelbetrieb ausgerichtet. Angesichts des Nachfolgeproblems und des fortschreitenden Strukturwandels entsteht jedoch der Bedarf, neue Strukturen und Nachfolgemöglichkeiten etablieren zu können. Entsprechend müssen bestehende Regelungen, insbesondere die Höfeordnung, angepasst und ein geeigneter rechtlicher Rahmen geschaffen werden. Auf diese Weise können sich landwirtschaftliche Betriebe an veränderte Anforderungen anpassen und damit landwirtschaftliche Strukturen nachhaltig gesichert werden.

7.2.2 Übertragbarkeit der Ergebnisse

Überregionale Übertragbarkeit

Die Arbeit zeigt, dass die BG ein alternatives Nachfolgemodell in der Landwirtschaft in Deutschland sein kann. Hinsichtlich der regionalen Übertragbarkeit der Ergebnisse stellt sich zunächst die Frage, inwieweit in anderen Ländern überhaupt Bedarf nach alternativen Modellen besteht. In Europa bestehen stark vergleichbare Strukturen wie in Deutschland und eine ähnliche Nachfolgeproblematik, sodass vermutlich ebenfalls wachsendes Interesse besteht, zumal bereits vergleichbare Modelle in der Schweiz und in Frankreich existieren (vgl. Shin et al., 2024, 105). In den USA hingegen ist die Landwirtschaft bereits weitaus industrieller geprägt mit großflächigen Agrarunternehmen, in denen die Trennung von Eigentum und Betriebsleitung längst gängige Praxis ist. In anderen Regionen wie Afrika oder Asien befinden sich landwirtschaftliche Betriebe wiederum auf einer anderen Entwicklungsstufe, die andere Anforderungen stellt. Eine wichtige Rolle spielt auch die kulturelle Einstellung. Dazu zählt einerseits die Bindung an Hof und Land,

die in Deutschland traditionell stark ausgeprägt ist und den Erhaltungswunsch antreibt. In Ländern wie beispielsweise den Niederlanden ist diese bereits deutlich geringer ausgeprägt und der Verkauf daher üblicher. Andererseits hängt die Umsetzbarkeit auch stark von der Kooperationskultur ab. In der deutschen Landwirtschaft sind Kooperationen traditionell weit verbreitet, was die Offenheit gegenüber BGs erleichtert. Fehlen diese Erfahrungen, können größere Skepsis und Unsicherheit die Umsetzung kooperativer Nachfolgemodelle in anderen Ländern behindern. Darüber hinaus muss auch der rechtliche Rahmen für alternative Modelle gegeben sein. Grundsätzlich erscheinen die Ergebnisse damit auf andere Länder übertragbar, müssen aber den spezifischen regionalen Kontext berücksichtigen.

Branchen Übertragbarkeit

Naheliegender ist ebenfalls die Übertragung der Ergebnisse auf ähnlich strukturierte Branchen, wie beispielsweise das Handwerk. Dieses ist ebenfalls stark von kleinen, familiengeführten Einzelunternehmen geprägt und verzeichnet ebenfalls eine stark zunehmende, strukturelle Nachfolgeproblematik. Die Grundidee, Eigentum in der Familie zu halten und die operative Leitung im Zuge des Generationenwechsels extern zu organisieren, wird vermutlich auch dort auf Bedarf und Interesse stoßen. Die BG als konkretes Modell erscheint jedoch nur in begrenztem Maße funktional.

Die zentrale Besonderheit der Landwirtschaft liegt in der Knappheit und Standortgebundenheit des Produktionsfaktors Boden. Der Zugang zu Flächen ist stark limitiert, da Pachtmöglichkeiten stark begrenzt und der Kauf oft nur schwer finanzierbar ist. Zugleich bestimmt die Flächenausstattung maßgeblich die Skalierungsmöglichkeiten. Genau darin besteht für aktive Landwirt*innen der Anreiz in eine BG einzutreten: Über die größere betriebliche Einheit Synergien und Skalenvorteile zu realisieren, die angesichts des Strukturwandels für die Zukunftsfähigkeit erforderlich sind. Im Handwerk und anderen Branchen besteht kein vergleichbarer Engpass, der eine eigentumsrechtliche Verflechtung in gleichem Maße notwendig machen würde. Entsprechend fällt der wirtschaftliche Nutzen einer BG dort vermutlich deutlich geringer aus und aus Sicht eines*einer aktiven Partner*in übersteigen Transaktions- und Abstimmungskosten sowie die Risiken der Abhängigkeit vermutlich den Mehrwert.

7.2.3 Zukünftige Relevanz

Angesichts des zunehmenden Nachfolgeproblems und vor dem Hintergrund des anhaltenden Strukturwandels, der eine sichtbare Professionalisierung und eine stärker unternehmerisch geprägte Landwirtschaft zur Folge hat, ist von einer wachsenden Bedeutung alternativer Nachfolgemodelle auszugehen. Das Interesse an Modellen, die den Eigentumserhalt in der Familie ermöglichen und dabei die Betriebsführung extern organisieren, wird vermutlich weiter zunehmen. Die BG als kooperatives Modell in der Konstellation aus aktiven und passiven Gesellschafter*innen wird daher voraussichtlich insgesamt in gewissem Maße eine

weitere Verbreitung erfahren. Dennoch wird sie aufgrund der hohen Anforderungen und Komplexität auch künftig tendenziell eher eine Einzelfalllösung für besonders engagierte Familien bleiben. Gleichzeitig kann die Weiterentwicklung alternativer und kooperativer Nachfolgewege bestehende Hürden reduzieren und neue Ansätze entwickeln, die leichter umzusetzen sind.

7.3 Wissenschaftliche Einordnung und Forschungsausblick

7.3.1 Einordnung in den Nachfolgekontext

Die Untersuchung der BG veranschaulicht die Existenz von Modellen, die sich nicht eindeutig den klassischen Formen der Hofnachfolge zuordnen lassen, sondern durch die institutionalisierte Trennung von Eigentum und Betriebsleitung zwischen der inner- und außerfamiliären Hofnachfolge einzuordnen sind. Zentrale Gemeinsamkeit aller Formen ist das Streben nach Erhalt und Sicherstellung von Kontinuität über Generationen hinweg. Gleichzeitig bestehen jedoch viele strukturelle Unterschiede.

Alternative Nachfolgemodelle unterscheiden sich vor allem hinsichtlich der Anzahl der beteiligten Personen. Die Übergabe von Eigentum und Leitung erfolgt an unterschiedliche Personen, die zugleich sowohl Familien- als auch Nichtfamilienmitglieder umfassen. Dies erhöht erheblich die Komplexität und macht eine klare Rollen- und Verantwortungszuweisung besonders bedeutsam.

Damit einher geht ein höherer Formalisierungsgrad im Nachfolgeprozess. *Principal-Agent*-Herausforderungen und gegenseitige Abhängigkeiten treten spezifisch in alternativen Modellen auf. Im Zentrum des Nachfolgeprozesses steht daher die Gestaltung einer klaren Governance und verbindlicher Regelungen, die von den Beteiligten ausgehandelt werden müssen. Daraus ergibt sich schließlich eine zunehmende Professionalisierung. Der Betrieb wird weniger abhängig von einzelnen Personen, sondern erhält dauerhafte, transparente Strukturen und Prozesse. Dies reflektiert den generellen Trend in der Landwirtschaft hin zu professionelleren Strukturen, wobei der Generationenwechsel ein geeigneter Zeitpunkt ist, solche Veränderungen einzuleiten.

Die BG als alternatives Nachfolgemodell stellt auch inhaltlich einen Zwischenweg zwischen der inner- und außerfamiliären Hofnachfolge dar. Während bei der innerfamiliären Nachfolge Eigentum, Betriebsleitung, Kontrolle, und operative Tätigkeit auf dem Hof vollumfänglich in der Familie verbleiben und diese bei der außerfamiliären Nachfolge weitestgehend verloren gehen, bewahrt die BG zentrale Elemente familiärer Einbindung und Kontinuität zumindest teilweise. So bleiben Eigentum und Einfluss erhalten, wodurch familiäre Präsenz und emotionale Verbundenheit fortbestehen können. Jedoch erfolgt dies in reduzierter Form und mit geteilten Verantwortlichkeiten unter Einbezug eines*einer familienfremden Kooperationspartner*in.

7.3.2 Limitationen und Forschungsausblick

Trotz des praktischen und wissenschaftlichen Beitrags dieser Arbeit ist auf eine Reihe an Einschränkungen der Erkenntnisse hinzuweisen. Zum einen erfolgte lediglich die Befragung einer kleinen Stichprobe von sechs Experten und vier Familienbetrieben, was zu einer hohen Abhängigkeit von deren individuellen Perspektiven und subjektiven Aussagen führen kann. Zudem wurde die Auswahl nicht zufällig, sondern zweckgerichtet über persönliche Kontakte und das Schneeballprinzip vorgenommen. Damit geht die Gefahr einer Überbetonung bestimmter Perspektiven oder Gestaltungslogiken einher, sodass möglicherweise nicht die gesamte Bandbreite vollständig abgebildet wird. Darüber hinaus wurden lediglich die Familienmitglieder der nachfolgenden Generation befragt, die als passive Partner*in in die BG eingetreten sind. Dadurch fehlt die Abbildung der Wahrnehmungen anderer Familienmitglieder, insbesondere der Eltern und weichender Erb*innen, die sich anders darstellen können. Eine weitere Limitation ergibt sich daraus, dass ausschließlich erfolgreiche BGs befragt wurden. Dabei kann die Untersuchung gescheiterter Kooperationen wertvolle Erkenntnisse hervorbringen und insbesondere Risiken und Herausforderungen klarer identifizieren, die auf die Gesamtbewertung der Eignung als Nachfolgemodell wirken. Schließlich erfolgte die Untersuchung vor allem aus organisatorischer Sicht zur Gestaltung des Nachfolgemodells und dessen Wirkung auf den betrieblichen Erhalt und die Verbundenheit, sodass viele andere Perspektiven nicht umfassend berücksichtigt wurden.

Diese Limitationen verdeutlichen den Bedarf weiterführender Forschung. Dabei ist es vor allem von Bedeutung, aufbauend auf diesen Erkenntnissen Längsschnittstudien zur besseren Betrachtung von Dynamiken im Zeitverlauf durchzuführen, um die Stabilität und Langfristigkeit des Modells gezielter beurteilen zu können. Zudem sollte durch eine breitere Fallauswahl die Gestaltungs- und Umsetzungsvielfalt systematischer abgebildet werden, um darauf aufbauend Best Practices und Erfolgsfaktoren identifizieren zu können. Darüber hinaus erscheint es sinnvoll, spezifische Perspektiven stärker zu berücksichtigen. Dabei sollten vor allem rechtliche und steuerliche Aspekte als auch tiefergehende Analysen der wirtschaftlichen Entwicklung stärker betrachtet werden. Schließlich wäre auch ein systematischer Modellvergleich mit den bislang gängigen Alternativen der Verpachtung und des Bewirtschaftungsvertrags sehr wertvoll, um spezifische Vorteile und Besonderheiten herauszustellen und betroffenen Familien eine praxisnahe, ganzheitliche Orientierung zu ermöglichen. Diese Arbeit hat mit der BG nur eine spezifische Kooperationsvariante vertiefend betrachtet, sodass die aufgezeigte grundsätzliche Forschungslücke zu alternativen Nachfolgemodellen bestehen bleibt. Daraus ergibt sich ein weiterer Untersuchungsraum für eine umfassende Erfassung und Typisierung weiterer Modelle zur Trennung von Eigentum und Leitung im Nachfolgekontext. In diesem Zusammenhang sollte zukünftige Forschung unbedingt eine breite internationale

Perspektive einnehmen.

8 Conclusio

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen in der Hofnachfolge vieler landwirtschaftlicher Familienbetriebe wurde untersucht, inwiefern die Betriebsgemeinschaft als alternatives Nachfolgemodell zum Erhalt landwirtschaftlicher Familienbetriebe beitragen kann. Es konnte gezeigt werden, dass die Betriebsgemeinschaft in der Aktiv-Passiv-Konstellation eine organisatorische Grundlage zur Trennung von Eigentum und Betriebsleitung schafft. Die Familie bleibt Eigentümer*in und ist als Mitgesellschafter*in in zentrale betriebliche Entscheidungen eingebunden, während Betriebsleitung und operative Bewirtschaftung durch einen*eine externe*n aktive*n Kooperationspartner*in erfolgen. Damit kann die betriebliche Kontinuität auch ohne familiäre Einbindung in die operative Bewirtschaftung sichergestellt werden. Es wurden zugleich die vielfältigen Bedingungen deutlich, die eine solche Kooperation voraussetzt. Erforderlich sind unter anderem die Verfügbarkeit eines*einer passenden Partner*in mit gemeinsamem Zukunftsverständnis sowie weitreichende strukturelle Anpassungen, um die Einzelbetriebe zu einer funktionierenden Einheit zusammenzuführen. Zudem bedarf es klar definierter Rollen, Entscheidungs- und Informationsrechte für eine verlässliche Zusammenarbeit.

Gleichzeitig traten auch die Grenzen und Herausforderungen dieses Modells deutlich hervor. Informationsasymmetrien, gegenseitige Abhängigkeiten sowie divergierende Interessen zwischen aktiven und passiven Gesellschafter*innen können Konfliktpotenziale erzeugen, die die Stabilität der Kooperation gefährden. Insbesondere Fragen zu Investitionen und zur betrieblichen Entwicklung gelten dabei als zentrale Konfliktfelder. Der langfristige Erfolg hängt folglich maßgeblich von den beteiligten Personen und ihrer Kooperationsfähigkeit ab. Die Zusammenarbeit stellt in diesem Zusammenhang ebenfalls hohe Anforderungen an den*die passive*n Partner*in. Um die Mitgesellschafterrolle verantwortungsbewusst wahrnehmen zu können, bedarf es entsprechender Kompetenzen, eines grundlegenden betriebswirtschaftlichen Verständnisses sowie der Bereitschaft, unternehmerische Verantwortung mitzutragen.

Auf persönlicher Ebene zeigte sich, dass die Betriebsgemeinschaft der Familie grundsätzlich einen geeigneten Rahmen bieten kann, auch ohne eigenständige Bewirtschaftung die emotionale und familiäre Bindung an den Hof aufrechtzuerhalten. Dies ist jedoch kein Automatismus, sondern erfordert aktives Engagement, praktische Teilhabe und sichtbare Präsenz. Dennoch wurde deutlich, dass in der passiven Rolle die Distanz zum operativen Tagesgeschäft tendenziell zunimmt. Um die Verbindung daher dauerhaft und über Generationen hinweg zu bewahren, müssen gezielte Anknüpfungspunkte und persönliche Begegnungen geschaffen werden. Auch wenn es sich bei der Betriebsgemeinschaft formal nicht mehr um einen klassischen Familienbetrieb handelt, kann die familiäre Identität weiterhin prägend für den

Betrieb bleiben und dessen Charakter mitbestimmen. Die Familie wandelt sich im Zuge der Hofnachfolge von der Rolle des*der aktiven Landwirt*in hin zur Rolle eines*einer familiären landwirtschaftlichen Mitunternehmer*in.

Langfristig bleibt die Betriebsgemeinschaft von hoher Dynamik und grundsätzlicher Unsicherheit geprägt. Sie stellt damit ein komplexes Nachfolgemodell dar, das nur unter günstigen persönlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen als sinnvolle Option erscheint. Sind diese Voraussetzungen jedoch gegeben, kann die Betriebsgemeinschaft eine realistische Option darstellen, um im Rahmen einer neuen kooperativen Organisationsform die betriebliche Kontinuität und die familiäre Verbundenheit in der nächsten Generation zu sichern und damit eine mögliche Antwort auf das Nachfolgeproblem der Landwirtschaft zu bieten.

Literatur

- Aghamanoukjan, A., Buber, R., & Meyer, M. (2009). Qualitative Interviews. In R. Buber & H. H. Holzmüller (Hrsg.), *Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen* (2. Aufl., S. 415–436). Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9441-7_26
- AGRIDEA. (2020). Betriebsgemeinschaft: Alle Informationen [Abgerufen am 09. November 2025].
- Akreml, L. (2022). Stichprobenziehung in der qualitativen Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 405–424). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_27
- Barry, B. (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Family Business Review*, 2(3), 293–315. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00293.x>
- Berg, E., Trenkel, H., Lüttgens, B., Grienberger, R., Möller, K., & Reinders, M. (2001). Motivation, Zielsetzung und innere Organisation von Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 141–178). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Björnberg, Å., & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Bläsi, W., & Jürgen, S. (2001). Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel dargestellt am Beispiel ausgewählter Thüringer GbR [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 99–140). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Blome-Helberg, J. (2020). Interne Kommunikation in landwirtschaftlichen Betriebsgemeinschaften. In C. Herzig, T. van Elsen, T. Kriksler & D. Mühlrath (Hrsg.), *Landwirtschaft und Mensch: Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten im Miteinander* (S. 45–65). Kassel university press. <https://doi.org/10.17170/kobra-202008061534>
- Bogner, A., & Menz, W. (2002). Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten. Zur Einführung in ein unübersichtliches Problemfeld. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 7–29). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_1
- Bouma, J. (2020). Die Roelink-Brüder: Nachfolge in der Landwirtschaft. In B. Felden, A. Hack & C. Hoon (Hrsg.), *Fallstudien zum Management von Familienunternehmen. Teaching Cases für Lehre und praktische Anwendung* (S. 37–47). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-27721-5_4
- Brunmayr, D. (2015). *Ungesicherte Hofnachfolge im biologischen Landbau: Eine qualitative Untersuchung in Oberösterreich* [Masterarbeit]. Universität für Bodenkultur Wien.
- Bundesagentur für Arbeit. (2025). BERUFENET: Betriebsleiter/in – landwirtschaftlich: Aufgaben und Tätigkeiten kompakt [Abgerufen am 09. November 2025].
- Calus, M., van Huylenbroeck, G., & van Lierde, D. (2008). The Relationship between Farm Succession and Farm Assets on Belgian Farms. *Sociologia Ruralis*, 48(1), 38–56. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9523.2008.00448.x>
- Cassidy, A. (2017). 'I like it – I just don't know what to do with it.': the student-successor in Irish family farming. *Irish Geography*, 50(2), 193–208. <https://doi.org/10.55650/igi.2017.1322>
- Cassidy, A., & McGrath, B. (2014). The Relationship between 'Non-successor' Farm Offspring and the Continuity of the Irish Family Farm. *Sociologia Ruralis*, 54(4), 399–416. <https://doi.org/10.1111/soru.12054>

- Chaddad, F., & Iliopoulos, C. (2013). Control Rights, Governance, and the Costs of Ownership in Agricultural Cooperatives. *Agribusiness*, 29(1), 3–22. <https://doi.org/10.1002/agr.21328>
- Conway, S. F., McDonagh, J., Farrell, M., & Kinsella, A. (2017). Uncovering obstacles: The exercise of symbolic power in the complex arena of intergenerational family farm transfer. *Journal of Rural Studies*, 54, 60–75. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2017.06.007>
- Curtiss, J., & Forstner, B. (2020). Verkauf und Rückpacht von Agrarflächen (Sale and lease back): Analyse und Bewertung aus betriebswirtschaftlicher Sicht (Thünen Working Paper Nr. 155). Thünen-Institut für Betriebswirtschaft. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.305509>
- DLG. (2023a). Kooperationen in der Landwirtschaft: Erfolgreich gründen, zusammenarbeiten, beenden [Abgerufen am 09. November 2025].
- DLG. (2023b). Vollkooperationen: Kooperationen in der Landwirtschaft [Abgerufen am 09. November 2025].
- Duesberg, S., Bogue, P., & Renwick, A. (2017). Retirement farming or sustainable growth – land transfer choices for farmers without a successor. *Land Use Policy*, 61, 526–535. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2016.12.007>
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00099.x>
- Ebert, P. (2021). Nachhaltige Landwirtschaft und die Bodenfrage: Alternative Eigentums- und Finanzierungsmodelle für landwirtschaftlichen Boden [Masterarbeit]. Universität Bayreuth.
- Errington, A. (1998). The intergenerational transfer of managerial control in the farm-family business: A comparative study of England, France and Canada. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 5(2), 123–136. <https://doi.org/10.1080/13892249885300241>
- Errington, A. (2002). Handing Over the Reins: A Comparative Study of Intergenerational Farm Transfers in England, France and Canada. 10th EAAE Congress 'Exploring Diversity in the European Agri-Food System'. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.24905>
- Eurostat. (2021). Glossar: Landwirtschaftlicher Betrieb [Abgerufen am 09. November 2025].
- Eurostat. (2024). Share of family farms by NUTS 2 region [Abgerufen am 09. November 2025].
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control. *The Journal of Law & Economics*, 26(2), 301–325. <https://doi.org/10.2139/ssrn.94034>
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente (2. Aufl.). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>
- Fettel, J. (1967). Die Betriebsverpachtung. In K. Alewell (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Strukturfragen. Beiträge zur Morphologie von erwerbswirtschaftlichen Unternehmungen und Genossenschaften (S. 117–125). Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-663-14824-1_9
- Froschauer, U., & Lueger, M. (2020). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme (2. Aufl.). Facultas. <https://doi.org/10.36198/9783838552804>
- Garner, E., & De la O Campos, A. P. (2014). Identifying the “family farm”: An informal discussion of the concepts and definitions (ESA Working Paper Nr. 14-10). Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.288978>
- Gasson, R., Crow, G., Errington, A., Hutson, J., Marsden, T., & Winter, D. M. (1988). The Farm as a Family Business: A Review. *Journal of Agricultural Economics*, 39(1), 1–41. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.1988.tb00560.x>
- Gasson, R., & Errington, A. (1993). *The Farm Family Business*. CAB International.
- Glauben, T., Tietje, H., & Weiss, C. R. (2002). Intergenerational Succession on Family Farms: Evidence from Survey Data (FE Working Paper Nr. 0202). Universität Kiel.
- Glover, J. L. (2013). Capital usage in family farm businesses. *Journal of Family Business Management*, 3(2), 136–162. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2013-0001>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Helfferich, C. (2022). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 875–892). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_55
- Hennessy, T. C., & Rehman, T. (2007). An Investigation into Factors Affecting the Occupational Choices of Nominated Farm Heirs in Ireland. *Journal of Agricultural Economics*, 58(1), 61–75. <https://doi.org/10.1111/j.1477-9552.2007.00078.x>
- Hildenbrand, B. (2011). Familienbetriebe als “Familien eigener Art”. In F. B. Simon (Hrsg.), *Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl., S. 115–144). Auer Verlag.
- Hof sucht Bauer. (2024). Außerfamiliäre Hofnachfolge [Abgerufen am 09. November 2025].
- Horvath, K. (2022). Forschungsfragen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 35–50). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_2
- Ingram, J., & Kirwan, J. (2011). Matching new entrants and retiring farmers through farm joint ventures: Insights from the Fresh Start Initiative in Cornwall, UK. *Land Use Policy*, 28(4), 917–927. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2011.04.001>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Joosse, S., & Grubbström, A. (2017). Continuity in farming – Not just family business. *Journal of Rural Studies*, 50, 198–208. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.11.018>
- Klischat, U., Klischat, U., & Habermann, I. (2001). Erfolgsbestimmende Faktoren in landwirtschaftlichen Kooperationen aus der Sicht von Betroffenen [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 179–220). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Korzenszky, A. (2019). Extrafamilial farm succession: an adaptive strategy contributing to the renewal of peasantries in Austria. *Canadian Journal of Development Studies*, 40(2), 291–308. <https://doi.org/10.1080/02255189.2018.1517301>
- Kuckartz, U. (2016). Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung (3. Aufl.). Beltz.
- Kusserow, K. M. (2022). Altern in der Landwirtschaft als gesellschaftliche Herausforderung: Eine Analyse von Erwerbsbiographien selbstständiger Landwirte. Springer VS. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-37883-7>
- Laband, D. N., & Lentz, B. F. (1983). Like Father, like Son: Toward an Economic Theory of Occupational Following. *Southern Economic Journal*, 50(2), 474–493. <https://doi.org/10.2307/1058220>
- Larcher, M., & Vogel, S. (2009). Geschlechterspezifische Unterschiede im Hofübergabeprozess in Österreich [<https://oega.boku.ac.at/2025/03/28/aelttere-journal-ausgaben-oega-jahrbuecher>, abgerufen am 09. November 2025]. *Austrian Journal of Agricultural Economics and Rural Studies*, 18(2), 67–78.
- Lipinsky, E. E. (1969). Zur Betrachtung von Bodeneigentum und Betrieb in der Agrarstrukturpolitik [Schriften der Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften des Landbaues e.V., Band 6. <https://hdl.handle.net/10419/238688>]. In G. Schmitt (Hrsg.), *Möglichkeiten und Grenzen der Agrarpolitik in der EWG* (S. 231–234). BIV Verlagsgesellschaft.
- Lobley, M. (2010). Succession in the Family Farm Business [https://www.iaagr.com/content/large/journals/jofm/volume_13/jofm-vol13-no12-pages-839-851.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. *Journal of Farm Management*, 13(12), 839–851.
- Lobley, M., & Baker, J. R. (2016). Succession and Retirement in Family Farm Businesses. In J. R. Baker, M. R. Lobley & I. Whitehead (Hrsg.), *Keeping it in the Family. International Perspectives on Succession and Retirement on Family Farms* (S. 1–19). Routledge.

- Lobley, M., Baker, J. R., & Whitehead, I. (2010). Farm succession and retirement: Some international comparisons. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 1(1), 49–64. <https://doi.org/10.5304/jafscd.2010.011.009>
- Mann, K. H. (2001). Darstellung erfolgreicher Kooperationen und Analyse der Erfolgsfaktoren [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 55–97). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (13. Aufl.). Beltz.
- Mayring, P. (2023). *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Anleitung zu qualitativem Denken* (7. Aufl.). Beltz.
- Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review*, 29(3), 256–277. <https://doi.org/10.1177/0894486516646260>
- Metz, M., Nobelmann, M., & Rieken, H. (2019). Keine Angst vorm Scheitern! Erfolgreiche außerfamiliäre Hofnachfolge hat keine Blaupause [<https://orgprints.org/36123/>]. 15. Wissenschaftstagung Ökologischer Landbau.
- Meuser, M., & Nagel, U. (2002). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In A. Bogner, B. Littig & W. Menz (Hrsg.), *Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung* (S. 71–93). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9_3
- Plana-Farran, M., & Gallizo, J. L. (2021). The Survival of Family Farms: Socioemotional Wealth (SEW) and Factors Affecting Intention to Continue the Business. *Agriculture*, 11, 520–536. <https://doi.org/10.3390/agriculture11060520>
- Pöchtrager, S. (2003). *Die Bedeutung von Kooperationen für Betriebe und Regionen zur Erhaltung des Grünlandes im Berggebiet* (Techn. Ber.) (https://raumberg-gumpenstein.at/jdownloads/Tagungen/Expertenforum/Expertenforum_2003/2e_2003_poechtrager.pdf). Bundesanstalt für alpenländische Landwirtschaft Gumpenstein.
- Przyborski, A., & Wohlrab-Sahr, M. (2022). Forschungsdesigns für die qualitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 123–142). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_7
- Quendler, E., Brückler, M., & Resl, T. (2015). *Außerfamiliäre Hofübergabe in Österreich: Bedarfsstudie für eine Informations- und Bildungsoffensive basierend auf österreichweiten Befragungen von LandwirtInnen* (Techn. Ber.) (https://www.zukunft-bauernhof.at/wp-content/uploads/2017/10/Bedarfsstudie_Ausserfamiliare_Hofuebergabe_AWI_Juni_2015_ohne_Anhang-1.pdf, abgerufen am 09. November 2025). Bundesanstalt für Agrarwirtschaft.
- Rech, L. R., Binotto, E., Cremon, T., & Bunsit, T. (2021). What are the options for farm succession? Models for farm business continuity. *Journal of Rural Studies*, 88, 272–278. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2021.09.022>
- Rosemann, U., & Stephany, R. (2025). Bewirtschaftungs- statt Pachtvertrag. *top agrar*, 8, 30–33.
- Schreier, M., Echterhoff, G., Bauer, J. F., Weydmann, N., & Hussy, W. (2023). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (3. Aufl.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-66673-9>
- Schwerdtle, J. G. (2001). Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft [Schriftenreihe der Rentenbank, Band 15. https://www.rentenbank.de/export/sites/rentenbank/dokumente/Rentenbank_Schriftenreihe_Band15_.pdf, abgerufen am 09. November 2025]. In Landwirtschaftliche Rentenbank (Hrsg.), *Betriebsgesellschaften in der Landwirtschaft – Chancen und Grenzen im Strukturwandel* (S. 7–52). Landwirtschaftliche Rentenbank.
- Shin, M. W., Kinsella, A., Hayden, M. T., & McNally, B. (2024). The role of collaborative farming in generational renewal and farm succession. *International Food and Agribusiness Management Review*, 27(1), 94–116. <https://doi.org/10.22434/ifamr2023.0070>
- Staehr, E. A. (2020). Management Succession Lessons Learned from Large Farm Businesses in Former East Germany. *Journal of Agribusiness*, 38(1), 35–44. <https://doi.org/10.22004/ag.econ.307140>
- Statistisches Bundesamt. (2021). Hofnachfolge in landwirtschaftlichen Betrieben der Rechtsform Einzelunternehmen – 2020 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024a). Landwirtschaftliche Betriebe nach Rechtsformen: Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung 2023 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024b). Rund 7 800 landwirtschaftliche Betriebe weniger seit dem Jahr 2020 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Statistisches Bundesamt. (2024c). Statistischer Bericht – Landwirtschaftliche Betriebe – Arbeitskräfte und Berufsbildung der Betriebsleitung/Geschäftsführung – 2023 [Abgerufen am 09. November 2025].
- Stein, P. (2022). Forschungsdesigns für die quantitative Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 143–162). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_8
- Süss-Reyes, J., & Fuetsch, E. (2016). The future of family farming: A literature review on innovative, sustainable and succession-oriented strategies. *Journal of Rural Studies*, 47, 117–140. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2016.07.008>
- Süss-Reyes, J., Fuetsch, E., Keßler, A., & Frank, H. (2016). Erfolgsfaktoren landwirtschaftlicher Familienbetriebe in Niederösterreich [Abgerufen am 09. November 2025].
- Tietje, H. (2004). *Hofnachfolge in Schleswig-Holstein* [Dissertation]. Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.
- Verordnung (EU) 2018/1091 des Europäischen Parlaments und des Rates. (2018). vom 18. Juli 2018 über integrierte Statistiken zu landwirtschaftlichen Betrieben und zur Aufhebung der Verordnungen (EG) Nr. 1166/2008 und (EU) Nr. 1337/2011.
- Wolter, F. (2022). Sensitive und heikle Themen. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (3. Aufl., S. 359–370). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37985-8_22

Between Duty and Drive: Exploring the Role of Tradition in Successor Motivation Within Family Businesses

Yannick Mark Lehmann

EBS Business School

Abstract

This paper investigates the role of tradition in shaping successor motivation within family businesses, with a particular focus on the tension between perceived duty and intrinsic personal drive. Succession in family businesses is a critical process that significantly influences the long-term continuity and success of these firms. While previous research has extensively examined structural and strategic aspects of succession, the motivational perspective of successors remains comparatively underexplored. Using a qualitative research approach, semi-structured interviews were conducted with current- and next-generation members from family-owned businesses to gain in-depth insights into their experiences and perceptions.

Through my findings, I identified that tradition can act both as a motivating force and as a source of pressure. While some participants perceived tradition as a meaningful foundation that fostered commitment and purpose, others experienced it as an obligation that constrained their autonomy. Through this research, I contribute to a deeper understanding of the emotional and motivational dynamics within succession processes and derive practical implications for family businesses navigating generational transitions.

Keywords: family business; succession; successor motivation; tradition; transgenerational entrepreneurship

First, I would like to thank Prof. Dr. Matthias Waldkirch for giving me the opportunity to write this thesis and for his valuable guidance and support throughout the entire process. His feedback and encouragement were highly appreciated and contributed significantly to the completion of this work. Furthermore, I want to thank all interview participants for their openness, time, and willingness to share their personal insights and experiences. Their honest reflections provided invaluable perspectives and formed the foundation of this research.

1 Introduction

1.1 Problem Definition and Objectives

Family businesses are the most widespread form of business organization worldwide and contribute considerably to the economy in many countries (Astrachan & Shanker, 2003; Klein, 2000). These companies can have a long history and go back as far as the 6th century.

Family organizations tend to be defined by enduring traditions that maintain principles and identity throughout generations, influencing the company's long-term performance. Multiple studies indicate that family enterprises often preserve historical traditions, consequently sustaining a consistent identity (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Traditions have become established as a fascinating construct in family business research, utilized to highlight the uniqueness of inno-

vation inside family enterprises and the associated opportunities. In addition, traditions are preserved and utilized as a valuable legacy to capitalize on (De Massis et al., 2016). Nonfamily enterprises have also acknowledged the significance of managing historical interpretation, leading to the emergence of several consulting firms that highlight how organizations can leverage their history for competitive advantage (Lasewicz, 2015).

Yet traditions have purposes beyond profit generation. Traditions are defined by Dacin et al. (2019) and Shils (1981) as consciously passed down beliefs, customs, and symbolic practices from one generation to the next. Family organizations are often characterized by historical identity statements, combining corporate philosophy and familial customs, usually established by founders and passed down through generations. These values and traditions create a robust organizational identity and a sense of continuity that can act as both a catalyst and a constraint for strategic change (Sasaki et al., 2019). Family businesses, rooted in tradition, provide unique methods for innovation (De Massis et al., 2016), a strengthened brand identity that offers leaders stability during periods of transformation (Lee & Shin, 2015), and historical values that function as a moral compass (Sasaki et al., 2019).

Given the widespread recognition of early succession

planning as crucial, further investigation into this last reason may be necessary (Neubauer, 2003). Different approaches are available to stimulate the interest of successors within the organization, such as involving them at an early age or incorporating them into the company immediately after graduation (J. Chrisman et al., 2009). Working in a family business is essential, however insufficient for success; relationships with managers and family mentors that provide enriching developmental experiences are also necessary (Daspit et al., 2016), as is the cultivation of skills and character (Salvato et al., 2012). The transfer of a company inside the family is not simply a transient issue; the quality of the relationship between the current owner and the successor is essential for a successful succession (Daspit et al., 2016). Additionally, Dacin et al. (2019) suggests that traditions should be actively managed within organizations.

This thesis contributes to the discussion on the role of traditions in generational transitions within family businesses, a topic at the intersection of family business studies and leadership succession literature. Exploring this link is particularly relevant as traditions often have a stronger influence on identity, continuity, and leadership transitions in family firms compared to non-family businesses (Jaskiewicz et al., 2015; Parada et al., 2019; Suddaby et al., 2023). The objective of this exploratory study is to identify critical factors for successful generational handovers, focusing on how traditions shape successor motivation, alignment, and the overall transition process. The examination of this subject should help to address the following research question: *“How do successors experience the influence of traditions on their decision to take over the family business?”* The answers to the question will derive from insights obtained through seven semi-structured interviews with successors of medium to large German familial businesses who have undergone succession recently.

1.2 Course of Investigation

At first, I will define the theoretical background by presenting a brief literature review on generational transition, the significance of traditions, and their impact on family enterprises. This will include an overview of generational transition and succession planning, the role of traditions in family businesses, and the integration of traditions within succession planning. Furthermore, I will analyze how traditions may function as both enablers and limitations in the succession process. Understanding established frameworks and theories is essential for positioning this study within its wider context and comparing findings with current literature.

Second, I will transparently summarize the methodology underlying this study to ensure trustworthiness and rigor, following Guba's (1981) trustworthy criteria for qualitative research. Using the Gioia method (Gioia et al., 2013), I will conduct an inductive analysis based on seven interviews with members of family businesses undergoing or preparing for generational transitions. This approach allows for an in-depth analysis of the influence of traditions on the motivations, identities, and strategies of successors.

Finally, I will present the findings, revealing correlations between theoretical ideas and practical experiences, including varying points of view among individuals surveyed. Based on these findings, theoretical and practical implications will be derived, and directions for future research will be proposed. The study concludes in a summary of key findings about the influence of traditions on generational transitions in business families and the limitations of this research.

2 Theoretical Background

Generational transition is a crucial phase in the lifecycle of family companies. It involves the transfer of leadership, knowledge, and values across generations to guarantee continuity and success. Traditions, deeply rooted in family-owned businesses, significantly influence their identity and operations. This section initially investigates generational transition and its significance, followed by an analysis of the role of traditions in familial companies. By providing a theoretical foundation, it sets the stage for understanding the interplay between these elements in the broader context of family business continuity.

2.1 Generational Transition & Succession Planning

2.1.1 Importance of Generational Transition

A family business is defined as an enterprise governed and/or managed with the objective of realizing the corporate vision held by a dominating group overseen by one or more families, ultimately aiming for long-term sustainability and success (De Massis et al., 2016). The generational transition in familial businesses is a complex process that connects ownership and management to family members, prioritizing long-term objectives including intergenerational continuity to ensure the business's endurance across generations (Querbach et al., 2022).

Leadership succession, as a key aspect of generational transition, is recognized as one of the most significant events for family firms, since it dictates the organization's path for upcoming years or even decades (De Massis et al., 2008; Richards et al., 2019). This moment represents a merger of history and present, when successors are expected to act as reliable caretakers of the company's heritage, guaranteeing the preservation of its legacy (Radu-Lefebvre et al., 2024). Maintaining the essential resources, including wealth and leadership potential, within the family is crucial for securing the company's future (Jaskiewicz et al., 2015) and its legacy. Multigenerational family-owned companies use organizational practices, routines, and cultural mechanisms that enable the transmission of knowledge, values, and beliefs between generations, hence promoting innovation and flexibility to changing market circumstances (De Massis et al., 2016). Narrative strategies such as “founder foreshadowing”, “emplacing the legacy in the community”, and “weaving family and macro-history” promote the ongoing development of family values and company legacies, so reinforcing

the firm's identity and mission for the future (Suddaby et al., 2023).

Despite its significance, the succession process is a fragile and difficult undertaking, with an elevated chance of failure. Inadequate preparation, disagreements, and generational misalignment often contribute to the unsuccessful leadership transfer in several family enterprises, resulting in substantial disruptions to the organization (De Massis et al., 2008; Jaskiewicz et al., 2015). Tensions often emerge when legacy senders try to maintain the past, while successors concentrate on developing their identity and influencing the future, resulting in a possible conflict of visions (Radu-Lefebvre et al., 2024).

Shared goals can help to mitigate these tensions (Tessema et al., 2024), because they are more traditional and communal in nature. Family firms prioritize non-financial goals, including socioemotional wealth, regional community integration, and transgenerational legacy. These objectives, essential for sustainability with long-term implications, commonly overpower corporate goals like profit maximization or expansion (Brinkerink & Bammens, 2018; Gómez-Mejía et al., 2007). As a result, families prioritize the continuation of legacy and values over purely economic aims (Richards et al., 2019). This can be associated to more dependable and established knowledge elements that require traditional rather than state-of-the-art knowledge (Gusenbauer et al., 2023).

This focus on maintaining legacy and values directly correlates with the necessity for strategic foresight, since effective early succession planning is essential for facilitating a seamless and sustainable transition. Leadership transfers in family businesses need extensive preparation, sometimes extending over many years, to adequately prepare both the current leader and the successor for this change (Daspit et al., 2016; Neubauer, 2003; Richards et al., 2019). The incumbent generally determines the management of the process, with practical learning via observation, inquiry, and action being important in equipping successors for their future responsibilities (Marshall et al., 2006; Querbach et al., 2022). But for a successful handover, both the successor and incumbent must be willing to engage in the process. The successor must be ready to take on leadership, while the incumbent should acknowledge the resources, effort, and time necessary for the transition, which can often be underestimated (J. Chrisman et al., 2009).

The significance of virtues is critical for ensuring successful transitions. Incorporating Aristotelian virtues, including prudence, bravery, temperance, and justice, into leadership practices increases the probability of a seamless and successful succession, since these values enable ethical and balanced decision-making (Parada et al., 2019).

Lastly, in some instances, the inclusion of non-family managers in the succession process is advantageous. Families could consider using external consultants to plan and support succession, offering an unbiased viewpoint and specialized knowledge. This approach requires cautious handling, since family members may see the succession as a matter to be addressed internally to maintain family

autonomy and trust (J. Chrisman et al., 2009; J. Chua et al., 2003; Daspit et al., 2016).

2.1.2 Challenges in Generational Transition

Transferring a family company from one generation to another is a complicated process frequently plagued with difficulties. This chapter indicates some challenges that may emerge during generational transitions, emphasizing elements that might obstruct effective succession and providing insights into the conditions needed for an easier leadership transfer. Before the analysis starts, it should be noted that research on determinants of successful successions has predominantly depended on post-hoc data, such as surveys conducted after the transfer, and has not incorporated comparisons with failure transitions (Gagné et al., 2021). This constraint highlights the necessity of comprehending the challenges associated with effective generational transitions.

Numerous authors mention that over fifty percent of family businesses fail to endure beyond the first generation or several generations (Daspit et al., 2016; Klein, 2000). Statistics (Fels et al., 2021) indicate that approximately 90% of German companies are family-run, with 190,000 potentially succeeding in the current period, starting from 2022 to 2026 (Fels et al., 2021). This represents a 26% rise in the number of firms able to transition to the next generation compared to the 2018-2022 period. The dominant reason for handover is the advancing age of the current family members, which rose as a percentage from 2023 to 2024 (Fels et al., 2021; Kay et al., 2018).

The primary issue, the lack of suitable successors, accounts for the current transfer of only one-third of family companies to family members. The report indicates that successors encounter challenges such as inadequate returns in relation to significant responsibilities, elevated taxes upon transfer, numerous constraints, and insufficient succession planning (DIHK, 2023, 2024). Numerous factors make it unappealing for successors unwilling to confront these obligations and limitations.

Unsuccessful transitions may arise from several causes, such as inadequate preparation and planning, lack of competent successors, business owners' resistance about giving up power, and challenges over the company's nature or profitability (Gagné et al., 2021). A significant obstacle to succession is the dissatisfaction or lack of motivation among potential successors. Dissatisfaction or reluctance of the successor might fully hinder succession, either due to the successor's rejection of the role or the dominant coalition's decision against their appointment (De Massis et al., 2008). Conflicts with non-family management pose considerable hurdles and may hinder effective succession (Bruce & Picard, 2006). Furthermore, if formal training is overlooked, successors may be inadequately prepared to assume top management roles, so threatening the transition process (De Massis et al., 2008).

Other structural challenges within the family enterprise could impede succession. Excessive dependence on a sole owner-manager generates obstacles in learning and

innovation, hindering successors from acquiring the requisite knowledge and experience for competent leadership (Querbach et al., 2022). This centralized decision-making structure frequently ends in a bottleneck, where important knowledge, skills, and creative tactics are restricted to a single individual instead of being distributed across the firm. Resistance to the input of successors and rejection of ideas from family members can cause frustration and hinder progress, resulting in complicating the transition (Querbach et al., 2022).

In addition to these challenges, research indicates that while short-term evaluations of successors' competencies are essential, the enduring trust created via generalized exchange connections is crucial for the successful fulfillment of the process (Daspit et al., 2016). In the absence of this trust, the probability of a successful succession considerably declines. These findings underscore the necessity of prioritizing not just immediate succession preparedness but also fostering trust and long-term alignment among all stakeholders in the family enterprise.

2.1.3 Incumbent and Successor in Succession Planning

Prior to exploring the separate roles of incumbents and successors in the generational transition process, it is necessary to first analyze the dynamic interplay between the two. This connection establishes the basis for a successful succession, affecting both the process and its results. Comprehending their connections, common objectives, and possible hurdles assists in clarifying the characteristics that facilitate successful leadership transitions in family companies.

Research frequently emphasizes the crucial role of a high-quality relationship in ensuring effective succession (Brockhaus, 2004; Daspit et al., 2016). However, maintaining exchange relations between the incumbent and successor might be difficult because of inherent misalignments in their organizational roles, perhaps causing friction in the process (Sharma et al., 2003). Simultaneously, cultivating harmony among family members by a robust communication fosters easier transitions and enhances overall success (Daspit et al., 2016). Key factors that contribute to a successful transition, in addition to a robust predecessor-successor relationship, consist of increased successor motivation, relevant education and work experience for the successor and familial harmony (Jaskiewicz et al., 2015). From a theoretical point of view, the agency theory argues that a fundamental discrepancy between principals (incumbents) and agents (successors), highlighting the need of monitoring and control to alleviate risks (Jensen & Meckling, 1976). The stewardship theory presents an alternate perspective, stating that alignment between principals and agents is attainable when there are shared goals and motivations (Davis et al., 2010). Therefore, the alignment of motivation between the incumbent and the successor is important. Both parties benefit from shared motivations based on belonging and identity creation, which are essential for transmitting and advancing the family business legacy (Radu-Lefebvre et al., 2024).

Understanding the incumbent's role is essential for explaining how leadership transitions unfold in family businesses, as their intentions, actions, and level of involvement significantly shape the successor's development. Incumbents often share their heritage to sustain their identity and to preserve the family company's heritage (J. H. Chua et al., 1999; Richards et al., 2019). The preference for familial continuity clarifies why incumbents predominantly choose to hand over leadership responsibilities to their descendants instead of non-familial managers (Radu-Lefebvre et al., 2024). Because successors exhibiting elevated levels of dedication and skill are preferable, it is certain impossible to anticipate excellence in both dimensions. This highlights the need for adaptability and support from the incumbent throughout the transition process (Richards et al., 2019). In order to ensure a smooth transition from the incumbent's perspective, it is crucial to prepare successors for leadership via education, mentoring, and early exposure to the family firm. Vicarious learning, in which younger family members witness and imitate the entrepreneurial behaviors shown by incumbents, serves as an effective mechanism for transmitting leadership abilities (Tessema et al., 2024). Early exposure to legacy senders, including founders and senior family members, strengthens the successor's identity inside the business (Radu-Lefebvre et al., 2024). The importance of family and parental role models in influencing entrepreneurial intentions and developing an entrepreneurial career path is further supported by social learning theory (Bandura, 1969) and career development theory (Super, 1980), which highlight the impact of these role models on potential successors (Radu-Lefebvre et al., 2024). Initiating the succession process early is necessary, as it fosters the successor's dedication and mitigates the possibility of misalignment (J. Chrisman et al., 2009). Hands-on mentoring, entrepreneurial education, and involvement in business activities provide successors further opportunity to develop the skills required for successful leadership (Tessema et al., 2024), highlighting the connection between the incumbent's responsibilities and the successor's growth.

The successor's commitment to the family business is an essential component for ensuring a seamless generational transmission. This dedication signifies the intent to manage the family enterprise and maintain its heritage for future generations (Richards et al., 2019). Shared visions and beneficial relationships between the incumbent and successor foster buy-in, emotional investment, as well as engagement in the organization's future, so improving the succession process further (Daspit et al., 2016; Dumas, 1998). Establishing an entrepreneurial legacy inside the family business might further motivate successors. While some multigenerational family enterprises have diminished entrepreneurial activity, others effectively preserve it throughout generations by fostering a legacy that inspires strategic activities (Jaskiewicz et al., 2015). Trust from the incumbent is essential, since it enables the successor to feel competent and independent (Gagné et al., 2021; Mayer et al., 1995). To enhance the successor's motivation and confidence, it is necessary to provide clear guidelines for the transfer of responsibility throughout

the transition. Clearly defining the moment the successor takes full authority and the outgoing generation transfers responsibility mitigates misconceptions among the workforce and facilitates a more smoother transition of leadership (J. Chrisman et al., 2009).

Successor training not only includes skill development, but also meaningful exposure to the family company. Fostering social capital inside the family is essential — nevertheless, it must be complemented by building skills and character (Salvato et al., 2012). Simply working in the family business is insufficient; interactions with managers and familial mentors that provide developmental experiences are essential for adequate preparedness (Sardeshmukh & Corbett, 2011). Early exposure to the firm also allows successors to cultivate connections with essential stakeholders, including suppliers, customers, and lenders, enhance their reputation inside the organization, and get an extensive understanding of its culture and complexities (De Massis et al., 2008). Engaging successors in the reinterpretation of familial traditions may enhance their identity and promote continuity. This strategy helps the reconciliation of generational gaps within the family and company, thereby promoting a more effective succession planning (Suddaby & Jaskiewicz, 2020).

2.2 Traditions in Family Business

2.2.1 The Role and Meaning of Tradition in Family Business

The daily interactions within family companies are shaped by informality and customs. This influences both operational and leadership strategies within these companies (Querbach et al., 2022; Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Business practices are impacted by the familial history, which over time cultivates and reinforces shared values, norms, and beliefs (Zellweger et al., 2012). In this context, historical identity statements, including corporate philosophy and familial traditions, are important as they reflect the cultural and ethical roots of the firm (Sasaki et al., 2019).

Traditions are considered as essential to the success of family businesses, providing continuity and stability across generations, while assisting firms in balancing the protection of legacy with the necessity for adaptation (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Families engaged in these rhetorical historical practices for a far longer duration than non-family enterprises, making them better suited for leveraging traditions (De Massis et al., 2016; Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Nevertheless, the role of traditions is often misunderstood. The assumption that traditions embody the agency of past generations to the disadvantage of present and future generations represents a significant theoretical misrepresentation of traditions — both in general literature and specifically in family business research (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). A widely recognized definition of traditions describes them as beliefs, customs, and symbolic practices passed down from one generation to the next (Calabrò et al., 2019; Dacin et al., 2019; De Massis et al., 2016; Shils, 1981; Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Within the business context, and particularly

in family-owned businesses, tradition can be observed as a unique and exceptional asset. The enduring and rooted characteristics of tradition make its replication more challenging, consequently enhancing its uniqueness and scarcity, which provides a competitive advantage (De Massis et al., 2016; Parada et al., 2019). Furthermore, companies cultivate their brand identity through traditions and their external image (Lee & Shin, 2015). Nonfamily enterprises are increasingly acknowledging the competitive advantage of using the interpretation of the past, resulting in the emergence of consulting businesses that specialize in this approach (Lasewicz, 2015), which underscores the competitive benefits of traditions.

Traditions derive significance from their historical and geographical origins, meaningful to both the business and the family (Dacin et al., 2019). The geographical context often provides a sense of rootedness and a connection to the firm's origin. As a result, family members tend to preserve and even strengthen the path established by the founder, as the founder's imprinted values and beliefs have a deep connection to these traditions. These ideals and beliefs guaranteeing an enduring impact even after the founder's passing (Kammerlander et al., 2015). It must be acknowledged that traditions are not static. Dacin et al. (2019) defines traditions as a dynamic resource that can change and evolve within organizations and should be proactively maintained by the family. Their continuous reinterpretation in the present to shape the future empowers future generations, challenging the misconception that traditions only exert influence from the past to the present. The hybrid nature of traditions, consisting of "traditium" ("what is passed down") and "tradere" ("how it is transmitted"), enables flexibility. This dual trait allows each generation to reinterpret traditions to meet modern requirements (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Established traditions, such as the exclusion of women from ownership, have been revised to promote equity and inclusivity (Parada et al., 2019). But this does not imply that traditions must be forsaken (Sasaki et al., 2019). A conventional philosophy and today's one can coexist and enhance the business by facilitating broad involvement in strategic decisions and aligning the corporate culture with current requirements. Core values, which are closely linked to traditions, are another essential aspect of corporations. These values influence the organizational culture and engagements with internal and external stakeholders (Parada et al., 2019). Values such as loyalty, long-term orientation, and humility are often central to the ethos of family businesses, fostering continuity and stability across generations (Tessema et al., 2024). Internally, traditions can establish a foundation for fostering a shared identity (Dacin et al., 2019).

Legacy emerges and can be transmitted only when individuals recognize themselves as co-protagonists, driven by identity-related, emotional, moral, and instrumental motivations (Radu-Lefebvre et al., 2024). The successors' motivation underscores the beneficial use of traditions. The following chapter will cover the benefits and drawbacks in detail.

2.2.2 Benefits and Drawbacks of Utilizing Traditions

Traditions are deeply embedded in the DNA of family businesses, shaping their identity, culture, and long-term vision. While they provide continuity and a strong foundation for organizational stability, traditions can also act as a double-edged sword. Research indicates that traditions associated with family companies have both advantages and disadvantages regarding the same topics. This yield benefits and drawbacks for innovations, identity development and motivation for successors (Tessema et al., 2024).

It has been noticed that traditional, bureaucratic, conflict-ridden, and chaotic companies have problems across various dimensions (Miller et al., 2003). Factors that can be found in family businesses (Querbach et al., 2022). Recent research mostly indicated that family enterprises are generally less innovative than non-family corporations (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Family firms tend to have a cautious attitude towards innovation, emphasizing socioemotional wealth and long-term sustainability rather than engaging in high-risk innovations (Skorodziyevskiy et al., 2024). Moreover, one of the most significant reasons families hesitate is due to the excessive dependence on the firm's history (Zahra et al., 2008). Conventional thinking in innovation proposes that dependency on historical knowledge can lead to path dependence, inflexibility, and conservatism, therefore diminishing a firm's capacity to innovate effectively and address contemporary environmental demands and expectations (De Massis et al., 2016). Additionally, traditions may foster resistance to innovation when family members strictly hold on to established practices (Querbach et al., 2022), driven by their respect for tradition and a desire to maintain a consistent identity (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). This commitment may hinder innovative ideas, lead to inflexible decision-making, and hinder adaptation (Leonard, 1992; Querbach et al., 2022). Besides negative effects of traditions on family-owned businesses, they also provide advantageous outcomes, which will be elaborated upon, since this thesis primarily emphasizes the advantages of utilizing traditions.

When incorporated into practical learning processes, family traditions serve as a strong framework that fosters creativity and maintains continuity during change (Querbach et al., 2022). In family firms, traditions have become a fundamental element in understanding their unique approach to innovation. Research underscores that traditions enhance the distinctiveness of innovation in family enterprises by influencing their capacity to adapt and progress while preserving a robust link to their historical foundations (De Massis et al., 2016). This balance is essential, especially in today's rapidly evolving marketplaces, where companies need to combine stability with expansion (Erdogan et al., 2020; Tessema et al., 2024). Family businesses have demonstrated how integrating traditional practices with modern technologies can lead to the creation of new product meanings and functionalities, thus ensuring their relevance in contemporary markets (De Massis et al., 2016). This methodology is embodied in the principle of "Innovation

through Tradition", which emphasizes the development of dynamic capabilities to preserve and reinterpret traditional knowledge. Traditions are preserved and shared by "interiorization", while "reinterpretation" involves modernizing and innovatively applying them (De Massis et al., 2016). The maintenance and modification of traditions in family enterprises are frequently accomplished through strategies including elaboration, recovery, and decoupling (Sasaki et al., 2019). Elaboration is converting past activities into contemporary formats to maintain their relevance in present circumstances. Recovery focuses the restoration of past traditions to tackle contemporary issues, whereas decoupling facilitates the coexistence of historical and modern values.

Interestingly, family firms, ranging from small and medium-sized enterprises to large corporations, tend to invest less in innovation compared to their nonfamily counterparts. However, their innovation efforts often result in superior performance, underscoring their capacity to innovate more efficiently rather than more often. This approach also extends to internationalization, where family businesses prioritize innovation and global outreach over diversification (Skorodziyevskiy et al., 2024).

Traditions are essential in forming a collective identity in family-owned companies, acting as an anchor and as a tool for navigation. Although traditions offer stability and continuity, they must adapt to maintain relevance, particularly with shifting market dynamics and leadership changes (Parada et al., 2019; Querbach et al., 2022). When properly incorporated, they serve as a source of unity and motivation, cultivating trust and shared purpose. By using historical values, family enterprises may address recent challenges with a sense of integrity and authenticity while keeping aware of current conditions (Sasaki et al., 2019). In times of crisis or leadership transitions, traditions function as an imprinting mechanism, establishing the basis for a collective identity and trust. By defining values at these critical periods, companies may cultivate togetherness and resilience among family members and employees (Tessema et al., 2024).

In conclusion, this chapter could be summarized as follows: Family-owned companies often face the "Theseus Paradox" (continuity versus change) and the "Oedipus Paradox" (founder versus successor vision). Effective tradition management enables family firms to confront these issues by honoring historical values while promoting innovation (De Massis et al., 2016). The forgetting and consequent substitution of historical statements were often linked to substantial organizational transformation. In contrast, the enterprises that preserved the historical motto in its original form maintained the same core business, family ownership, and around the same size (Sasaki et al., 2019).

2.3 Tradition in Succession Planning

Traditions have endured throughout several generations in certain firms and hence provide an important component of the generational transition. Traditions ensure that generational transitions follow established values and ethical norms (Tessema et al., 2024). Internally, traditions can establish

trust among family members while matching personal values with the family business values, and therefore aligning incumbent and successor goals (Tessema et al., 2024). This alignment, which includes both ownership and governance goals, is essential for an effective generational handover process (J. J. Chrisman et al., 2015).

The concept of “rhetorical history” helps families in understanding and preserving traditions (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Narratives play an important role in communicating values and traditions, functioning as instruments for building identities and generational continuation (Parada et al., 2019). The storytelling about ancestors’ achievements help to reinforce family identity and traditions, aligning younger generations with the ideals and vision of the business and preceding generations. Families utilize symbolic gestures and tales during informal interactions, such as family dinners, to communicate core values and maintain traditions (Jaskiewicz et al., 2015). This historical knowledge enables family members identify cause-and-effect patterns over time, so assisting later generations in confronting future challenges (Radu-Lefebvre et al., 2024). The following methods can be employed for transmitting traditions: Training programs, symbolic communication, and shared cultural awareness enable the next generation’s internalization and application of traditional knowledge within a modern framework (De Massis et al., 2016).

Depending on how they are perceived in present-day situations, traditions may limit successors and discourage them from taking over the family company (Radu-Lefebvre et al., 2024) and may serve as a behavioral constraint (Dacin et al., 2019). An important component of a smooth transition is the successor’s motivation, which can have significant negative consequences in the opposite situation (Le Breton-Miller et al., 2004).

On the other hand, empowering future generations is an essential part of utilizing traditions to build identity. By engaging younger family members in the reinterpretation and modernization of traditions, family enterprises may guarantee continuity while cultivating a feeling of ownership and collective purpose among successors. This process not only strengthens the organizational identity but also facilitates smoother transitions and efficient successions (Suddaby & Jaskiewicz, 2020).

The commitment to continuing the family company history often arises from a deep sense of duty and pride in the traditions that characterize the family and its company. According to Richards et al. (2019), the successor’s motivation to run the family business is fundamentally linked to their commitment to maintaining and enhancing this legacy. Traditions foster this sense of responsibility and loyalty by linking the subsequent generation to their heritage. This emotional bond reinforces their dedication to the family business and motivates them to preserve the traditions and practices established by previous generations (Querbach et al., 2022). Traditions significantly influence the identity and purposes of successors, potentially constraining or empowering them (Radu-Lefebvre et al., 2024). Narratives embedded within

these traditions often highlight resilience through past crises, inspiring successors with stories to preserve and innovate. By providing a sense of continuity, traditions empower successors with a belief that they can overcome problems and enhance the family legacy (Jaskiewicz et al., 2015).

3 Methodology

3.1 Research Design

This thesis investigates how traditions can impact the succession planning in family-owned firms, specifically on the willingness of future successors. De Massis (2014) argues that a qualitative research design, such as case studies, is the most appropriate method for investigating “how” and “why” questions. The objective of the research is to get comprehensive insights on the traditional influences during family business transitions, with critical consideration of nuance, detail, and context. Given the absence of empirical investigation (Gagné et al., 2021; Jaskiewicz et al., 2015), an exploratory approach is best suited for uncovering the previously unrecognized characteristics of traditions. The objective is to construct theories that reveal the impact of traditions on the development and dynamics of succession planning in family-owned companies (De Massis & Kotlar, 2014). To get a broad spectrum of perspectives, I conducted interviews with several Now- and Next-Generations from different backgrounds and industries. Taking a social-constructivist viewpoint, I acknowledge my role as a reflecting observer in the research process. By engaging with the interview partners, I encourage the construction of a shared social reality that is both empirically grounded and subjectively meaningful (Berger & Luckmann, 2016). Therefore, I participate in identifying common patterns and applying them within a broader context. This inductive research will stick to the Gioia Methodology to maintain academic rigor (Gioia et al., 2013). The selected methodological strategy in this thesis is frequently used in family business literature and mainstream educational research.

3.2 Sampling

The data were gathered from seven interviews with leading families of German family-owned businesses and one interview with a consultant/lawyer who is specialized in family company succession (Table 1). The samples were selected carefully and purposefully to identify the most information-dense examples. Furthermore, snowball sampling was utilized to identify instances by requesting referrals for interview candidates from other interviewers. All participants were approached by phone or email, and each interview was performed individually by a single interviewer.

3.3 Data Collection Methods

For an understanding of the management of successions in family businesses and the impact of traditions on these transitions, it was important to fully understand the points of view and experiences of those engaged in these processes.

Table 1: Interviewee Sampling Information

Interview	Company	Category	Interview Participant	Recent Succession	Generation	Industry	Employees	Founding Year
A	A	Consultant/Expert	1	/	/	Consultant/Lawyer	30	2018
B	B	Family Business	4	Succession rejected	≈ 16	Winery	5	1674
C	C	Family Business	1	2012/2017	3	Online Vehicle Registrations	1.800	1957
D	D	Family Business	2	2023	7	Winery	≈ 15	1818
E	D	Family Business	1	"	"	"	"	"
F	E	Family Business	1	2025	6	Logistics/Car Sale	12.200	1871
G	F	Family Business	1	Succession rejected	3	Mineral Oil Trade	15	≈ 1965

Consequently, an interview method was used to obtain specialized and insightful information. A semi-structured interview format was employed to maintain a conversational and flexible flow, enabling the interviewee to suggest new and unexpected topics. A hybrid approach of in-person and online interviews done using Microsoft Teams was employed to align with participants' availability and preferences. The interviews ranged in duration from 20 to 50 minutes. All interviews were conducted in German, as all interviewees were native speakers of the language. With the approval of each participant, the interviews were recorded and transcribed with the Trint software, yielding 77 pages of transcribed content. The transcripts guaranteed comprehensive coverage of all themes and allowed a more thorough study of the answers.

Two distinct interview guidelines were created, one for the families and another for the external consultant. These were not provided to the participants before the survey to encourage an unbiased and spontaneous opinion. The interview guidelines have been divided into four sections, addressing three primary areas: the present succession status within the firm, the succession process, and the influence of traditions on the organization. Typical questions include: "Was the handover planned? If so, how long in advance?", "How do you define traditions?", and "What values and traditions are present in your company?". The complete interview instructions are included in the Appendix A and Appendix B. Data were gathered during a one-month period in January 2025, and upon completion of the study, the results will be shared to all participants.

3.4 Data Analysis

Subsequent to data collection, all data were coded utilizing the Gioia Methodology; the data were examined comprehensively to uncover patterns, which were clustered into concepts and ultimately categorized, resulting in the emergence of a theory (Gioia et al., 2013). The data were coded using continuous comparison, according to an inductive approach rather than employing pre-established categories.

Additionally, I utilized the MAXQDA program to systematically code all interview transcripts, thus improving data storage, coding, retrieval, and interlinking. Upon analyzing the transcripts, codes surfaced that were grouped into concepts, which were further clustered into dimensions. Initially, I formulated first-order concepts by using open coding to gather coded statements from all interviews (Gioia et al., 2013). Secondly, I developed second-order concepts by the

continuous comparison and contrast of different first-order concepts. In the last phase, I unified the second-order concepts into dimensions. The data analysis is illustrated using a data coding tree (Figure 1).

All interviews were done in German; thus, I utilized the translation application DeepL, QuillBot and ChatGPT to convert the interview transcriptions into American English.

3.5 Trustworthiness of the Research

This thesis intended to satisfy Guba's (Guba, 1981) criteria for trustworthiness: credibility, transferability, dependability, and confirmability. Credibility was established by the voluntary involvement of participants. Similarly, I am assured that the results are reliable, as all respondents have positions of management in German family enterprises. The results show a degree of transferability to different contexts or situations.

The research setting was carefully identified, and the sample covers a variety of industries, enabling the findings relevant to familial businesses across diverse sectors. On the contrary, transferability may be limited by certain characteristics of the results, such the age or gender of the participants.

In considering reliability, I included an in-depth description of the method, covering data collection and analysis, for the purpose of repeatability. Reliability is similarly guaranteed by the recordings and transcriptions of all interviews. I tried to enhance the confirmability of my findings by conducting regular meetings with individuals uninvolved in the research to reveal my own biases and deliberate about my results with them. Furthermore, following conversations with the participants reinforce the confirmability of this study. Finally, I offered detailed insights into the data structure process, enabling objective evaluation of the data.

4 Findings

The data collected from the interviews reveal that the tradition of a family and their business can have an impact on the successor's motivation. Three factors are significant in this context. The first factor is the practice of familial and corporate traditions; the second is the intergenerational contact within the family; and the third is the planning for the handover procedure. The three components, as identified in the coding tree, provide the framework of the findings chapter.

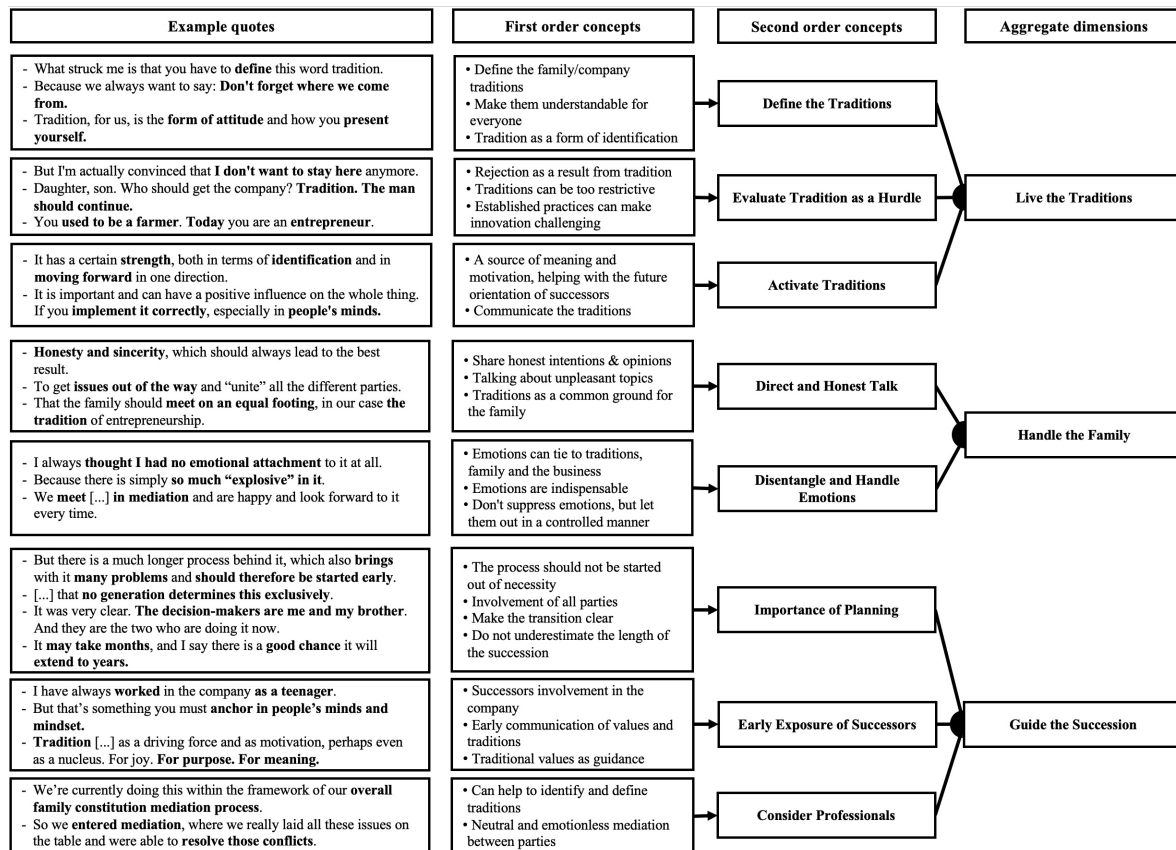


Figure 1: Data Coding Tree

4.1 Live the Traditions

The first chapter addresses the subject of tradition and is segmented into the following sections: Define the Tradition, Evaluate Tradition as a Hurdle, Activate Traditions. To effectively use tradition as a determining factor for the successor, it must first be identified and acknowledged in its present state, and possible difficulties must be addressed.

4.1.1 Define the Traditions

Traditions can appear in numerous forms and methods of operation, each manifested uniquely within individual families and organizations. Nonetheless, their role becomes particularly significant when considering succession processes, as traditions can serve as essential reference points for forming successor identity and motivation. When asked about their definition of traditions, several interviewees hesitated before providing a response, since they initially lacked a conclusive answer.

Contrary to this, interviewee F provided a clear response, as his family had already addressed the matter in depth. Expert A characterizes traditions as "unwritten rules" that influence family dynamics and provide guidelines for successor behavior. These unwritten rules should be embraced and acted upon. However, this is exactly where it may fall apart, since the interviewees were required to think about the fundamental issue of how their tradition is defined.

"Perhaps you will realize over the coming weeks and months of work that this word tradition needs to be defined." (Interview A)

Traditions were defined as recurrent elements, such as events and rituals, and are primarily characterized as internal values that impact individual behaviors. The values are manifested in the rituals and events, indicating that the value element serves as the fundamental definition of traditions. Interviewees highlighted that these internal values shape the behavior of family members, including how they perceive their role as successors. For instance, the family of interviewee F explicitly connects their entrepreneurial identity, deeply embedded as a tradition, with the motivation of family members, especially for successors. Similarly, families in other interviews identified specific traditions, such as their family crest or longstanding name, as central pillars providing continuity and fostering a sense of pride among successors. Both families communicated a feeling of pride by showing off their tradition:

"We have now printed the [Name] everywhere, as well as our crest. These symbols truly reflect our tradition. It is very important to us that others recognize us as a traditional family business. We consistently emphasize that members of the fifth, sixth, or seventh generation are active within our

company, as this is something quite rare and special.” (Interview D)

Additionally, values were described by interviewee F as “relatively unchangeable,” further underscoring their critical role during the succession process. Such stable, value-based traditions offer successors a consistent point of orientation amidst potentially uncertain generational transitions. Therefore, explicitly identifying these values through targeted reflection — such as asking:

“What is our unique selling proposition? What is our nucleus? Why are we doing this, and what drives our actions?” (Interview A)

These questions help successors consciously adopt the family’s entrepreneurial mindset and better understand their future role within the family firm. Consequently, traditions are not merely abstract historical concepts; rather, they actively facilitate the succession process by providing successors with a clear, purpose-driven framework to guide their motivations, attitudes, and behaviors in alignment with family expectations and identity.

4.1.2 Evaluate Tradition as a Hurdle

Before examining the advantageous aspects of traditions, the interviews also revealed certain challenges associated with traditions. While these hurdles did not lead to them rejecting the opportunity to take over the family firm, they nevertheless represented issues that occupied the interviewees. The interviews highlighted traditional hurdles characterized by conservative mindsets, compulsive holding on to existing practices, and the hindering of successors’ innovation.

“The handover of a company can also be seen as a tradition and can lead to reluctance on the part of the successor due to pressure.” (Interview G)

“I mean, tradition can also be a burden, without question. [...] You can say that there are some people who don’t want it for that very reason.” (Interview A)

The statements of the two respondents indicate that the previously mentioned traditional rules additionally include a duty. Within the framework of the family business, accountability signifies the need to sustain the firm. However, tradition may be restricting and hinder the adaptability of subsequent generations. This may result in descendants’ resistance regarding taking control over the company’s future.

“And strangers always go to my husband because they think: The husband is the winemaker.” (Interview E). This implies that traditional sectors hinder the capacity of women to fulfill leadership roles in the company. Expert A supports this bias and adds that this methodology seems to be common in traditional organizations. However, he emphasizes that this should not occur using the conventional method, but

rather that different factors must be taken into account, such as: “Who shows a greater willingness to contribute to the company, and who shows less? Who is more stress-resistant and brings the right skill set?”. A further limitation, as noted by respondents B and G, is that the family business is traditionally tied to the local region. This association prompted them to distance themselves—both physically and psychologically — from the company in order to pursue opportunities elsewhere.

Alongside these limitations, generational disagreements arise concerning how the family business should adapt to current developments. “Back then, you were a farmer; today, you’re an entrepreneur — and that requires an entirely different way of thinking.” (Interview E). The interviews confirmed that the succession process usually starts a long time before the official handover. This way, the next generation is involved early on and can contribute their ideas to the growth of the family business.

Nonetheless, there were instances where concepts were discarded, leading to anger among some descendants.

“If I then said, yes, I would like to hire someone new, for marketing, for example. My parents don’t understand that at all. Because in their mind that’s not necessary; it’s just more costs.” (Interview B).

The interviews with several families indicate a similar pattern, describing how the industry is grappling with a transformation in consumer behavior and therefore must take action. In addition to the refusal of successors to take over the company, resistance to adaptation and the rigid adherence to traditional processes can lead to further disadvantages. In the scenario of interview G, the prior generation failed to adapt to market demands, leading to a lack of future potential, which further reinforced the successors’ disinterest in the industry of the family firm. The conventional business practices and lack of innovation, often seen in traditional family companies, have resulted in decreased passion among heirs. This encourages an investigation into whether traditions serve as a motivating hindrance or supports the choices about the family company.

4.1.3 Activate Traditions

The prior two chapters highlighted the need of defining traditions and recognizing their barriers. The strategy is to actively use traditions. This requires intentionally transmitting traditions to descendants, therefore ideally fostering a favorable influence on their motivation to continue the family business. The interviews showed that tradition, whether as values embodied inside the organization, or as a norm of how to behave towards employees, may provide meaning, motivation, strength, and clarity to future generations.

“These are our values, because then you understand certain actions better and can use them as a guide, [...] coming with a strength, both in terms of identification and in moving forward in one direction.” (Interview F).

Successors gained a greater understanding of the decisions and actions of their prior generations. Expert A explains that traditions can serve as a source of importance for successors, functioning as both a motivating factor and a source for meaning. Similar to other respondents, Interviewee C also expresses that tradition serves as a key motivational factor: “[...], this family feeling, this sense of responsibility, that is also part of our tradition for me. That’s what we’ve always practiced and that’s what I want to continue”. In the case of interviewee C, the traditional values were so tightly connected to the business that the passion outweighed the occasional pain experienced.

Having shown the beneficial impact of traditions on successors when consciously acknowledged, a question emerges about how these traditions might be actively used and the amount of their utility. The key terms in this context are “communicate” and “live”.

“Why is your name [Name]?” And then my daughter can tell at some point: “That was my great-grandmother. I never knew her, but my dad always told me about her, that she co-founded the company” (Interview C).

The comment from interview C effectively captures the combination of both key terms by using a figurative narrative. On the one hand, the ancestors and the memory of them lives on within the family. The daughter is aware of her roots, the role her great-grandmother played in the company, and the broader significance of the family within the business context. In interviews B and D, the honoring of ancestors was expressed through the transmission and use of their names, symbolizing a connection to familial tradition. This was exemplified by incorporating their names and the family crest into the future wine label. Notably, the final agreement on this decision was reached only once all family members were in consensus, reflecting how the traditions are maintained not only within the family but also at the organizational level. This underscores the earlier claims on the importance of continuing, experiencing, and communicating traditions.

“The traditions were “actively” developed, so that they do not exist like unwritten rules and are used as a common identifying feature for the family.” (Interview F).

4.2 Handle the Family

This chapter presents a look into familial communication and the integration of emotions. In order to function as a family, open and honest communication is essential, with emotions playing a significant part.

4.2.1 Direct and Honest Talk

Unfortunately, familial arguments are unavoidable in the family. Numerous interviews have shown that communication is often challenging and may not be conveyed in a way

that ensures mutual understanding. Quotes like “We never talked about it so openly” (Interview C) and “I try to make this clear to him in a rather charming way.” (Interview E) describes the problems in intra-family communication. A lack of unanimous agreement within the family is often the result of inadequate communication or misunderstandings. In Interview F, communication challenges are attributed to a misalignment between sender and receiver, pointing out the necessity of aligning communication within the family. In response to the ongoing communication challenges, Interviewee F’s family sought external assistance through mediation. The subject of goal setting in the framework of the succession process, for instance, necessitates collaboration between the current holder and their potential successor. The mediation fostered mutual understanding and resolved potentially unpleasant topics, which in turn supports alignment in goal setting and strengthens family harmony. According to Expert A’s experience, transparent, honest, and sincere communication provides the most favorable results in such cases.

“When the company runs, the family runs and vice versa. In this case, this means that the family should meet on an equal footing (the lowest common denominator) before communicating openly and honestly.” (Interview F)

As previously mentioned, traditions should be defined with the most understandability. This is much easier to achieve via open communication. However, traditions may also provide a solid foundation for the open communication thanks to the common identity. Afterwards, traditions can serve as the “lowest common denominator” for future disputes within the family, due to the collective identity. Although the family might not always come to an agreement, honest responses require overcoming while helping to better understand the mental processes, hence enhancing mutual understanding within the family.

4.2.2 Disentangle and Handle Emotions

Emotions are essential within the family and, while positively linked to the family, the business, and traditions, their dual nature means they can equally serve as a source of conflict.

Interview G reveals an emotional attachment to the organization, despite initial assumptions to the contrary. The connection to the firm becomes evident shortly before its intended sale — triggered by the awareness of long-standing traditions and enduring values within the organization. In this case, the family enterprise will not be passed on to the next generation. This emotional connection, however, is not always too late or ineffective. Expert A describes the personal and familial bond with the organization as a positive outcome of emotional commitment. The positive feelings that arise from working within the family business can foster a stronger identification with the company and increase the likelihood that successors will remain involved in the long term.

While these examples reflect the positive potential of emotional ties, the interviews also reveal their more

challenging side. Feelings toward the family and the family business can just as easily become a source of tension. According to Interviewee B, emotional dynamics frequently served as a significant source of conflict within the family context. This is further supported by Interviews C and E, which mentioned that the emotional journey within the family has not always been smooth.

“Those 20 years were far from a bed of roses. They were marked by deep personal despair — despair over myself, over my relationship with my father — at times wishing him, or even myself, into the deepest circles of hell. There were moments when the conflicts with my brother and father were so intense that I would have gladly given up my share in the company, just to find peace and avoid the pain we sometimes inflicted on one another.” (Interview C)

Based on prior experience, Expert A emphasizes that the transfer of a family business tends to be more effective when emotions are set aside. Therefore, families should address emotional matters in advance of the handover process. Certainly, emotions have a beneficial impact, which may be intentionally utilized, similarly to traditions or in conjunction with them. In contrast to negative aspects, people prefer to discuss good matters and tend to minimize conversations on the bad. This is exactly why the adverse impacts of emotions must be proactively addressed, such as via deliberate discussions of uncomfortable subjects.

“Well, we meet every six to eight weeks in mediation, and we’re genuinely happy and look forward to seeing each other each time. But still, someone ends up crying at every session. Not out of joy, but because there’s just so much unresolved emotion beneath the surface. At the same time, it’s good to have this space where these issues can be addressed, because afterwards, you can leave the room and simply be a family again.” (Interview F)

Interview C reveals that the process should not be considered complete with the legal handover of the company, as this act alone does not signify the end of the transition. Even after the formal transfer, various issues remain to be addressed, and emotional dynamics, both positive and negative, continue to play a role. These emotions not only persist beyond the handover but also influence future succession processes and family-related matters. However, this process should be approached with caution to avoid placing an emotional burden on potential successors too early on.

4.3 Guide the Succession

In addition to living the traditions and dealing with the family, planning may facilitate a smoother generational transfer and enhance the motivation of the descendants. The three main sections of this chapter examine the significance of planning, the early engagement of descendants, and the rationale of engaging external consultants.

4.3.1 Importance of Planning

Across all interviews, successors emphasized that they were never pressured to take control of the family business and were always encouraged to pursue what they genuinely enjoyed. However, this mindset suggests that the current generation cannot fully rely on the next to voluntarily take on responsibility for the company. While a successor’s commitment can never be guaranteed with absolute certainty, a lack of structured planning may reduce both the clarity of the succession process and the motivation of potential successors to take on future responsibility. This is exemplified in Interview B, where the family only recently realized that a descendant was unwilling to assume this responsibility, prompting them to make a sudden decision regarding the next steps. Beyond addressing the absence of a successor, a well-developed plan can also serve to inspire potential successors by providing them with a clearer sense of direction. Interviewee C explains how the development of specific skills and structured procedures has enhanced his effectiveness as a business leader. However, this progression was not always evident, as no concrete plan of action had been established for the succession process in the past:

“And that was also a mistake. Much of what we’re doing now is actually what I had envisioned back then. The direction and focus we have today — I already had that in mind at the time. But back then, there was simply no one there to support it. [...] No, there wasn’t a concrete plan. [...] It was more of a gradual, creeping process.” (Interview C)

Interviewee C’s reflections highlight the importance of proactive and structured succession planning. Similarly, several families within the agricultural industry reported facing unexpected financial challenges, particularly inheritance taxes of up to 30% upon transfers. As the experience of Interviewee C demonstrates, early preparation and clearly defined strategies not only foster successor motivation but can also significantly mitigate financial and organizational burdens.

However, structured planning alone is not sufficient. Interviewee C illustrates another challenging aspect: “The most detrimental occurrence for us is when six children are running around the premises.” This aligns with Expert A’s observation that integrating multiple generations and diverse individuals into a single setting can be particularly challenging. Effective communication is essential, as it allows stakeholders to openly share their opinions and objectives. Given that a handover process should not occur merely out of duty or necessity, collaboratively creating a roadmap from the current situation to the desired future state can significantly enhance family unity and collective decision-making.

In the case of two interviews, the timing of the handover was not entirely clear. The handover was prolonged due to the transferring generation’s unwillingness to give up authority. This relates to both the management and traditional working practices, which have to stay unchanged.

While collaborative planning can significantly enhance family unity and decision-making, the interviews also revealed challenges related to the timing of the handover. In two cases, uncertainties arose primarily because the transferring generation was unwillingness to give up authority. This unwillingness impacted not only the management of the business but also the maintenance of traditional working practices, which they insisted on maintaining. This resulted in dissatisfaction among the adherents and prompted skepticism over the succession. Once the authority was granted to them, the situation shifted, despite the incumbents' desire to retain their influence. Consequently, it is essential to clearly schedule the transition period and grant the next generation sufficient autonomy to operate independently. This demonstrates trust from the incumbent towards the successor and thereby enhances successor motivation. Additionally, it requires critically evaluating traditions and being prepared to let go of those that no longer align with the future direction of the business.

Another subject that surfaced from the interviews was that early preparation is crucial for addressing issues as early as possible:

"Outsiders only ever see the point at which the company is officially handed over. But there is a much longer process behind it, which also brings with it many problems and should therefore be started early." (Interview F)

The handover is not a procedure that concludes with preparation and execution. The process extends beyond the company's transfer and resurfaces as an issue of concern in the subsequent generation at the latest. Expert A characterizes the planning process as iterative, since unforeseen issues consistently emerge that were not expected or anticipated in advance. In the instance of interview C, the transfer occurred only a few years before, however considerations have begun to arise about the potential distribution of the firm among the children in the future. This is due to the fact that he and his brother are now the managing directors and together have over three children. This shows that not only the siblings are involved, but also the cousins too. To address such issues effectively, they must be addressed in a timely manner and the future generations should be engaged as soon as they reach the appropriate age.

4.3.2 Early Exposure of Successors

The subject of early engagement of descendants has been previously addressed in relation to traditions, family management, and the timely planning of succession. The interviews proved that the early engagement of successors is unavoidable, irrespective of their eventual takeover.

"That's just how it is on a farm — everyone's involved, whether they like it or not. It's the same with my kids." (Interview E)

Within the scope of this thesis, interviews were carried out with families who have recently completed the succession process, as well as with families where succession is not planned to occur. Respondents from families that recently underwent a successful handover showed greater enthusiasm when reflecting on their prior involvement with the firm. In the context of this thesis, it is difficult to ascertain whether the successors' favorable perspective is primarily influenced by their current managerial role, which may lead them to adopt a more optimistic viewpoint, or whether their positive attitude stems from a long-standing association with the firm, fostering stronger emotional ties. Nevertheless, it can be concluded that early exposure of the descendants to the organization has played a role in cultivating their values and connection to the family business.

"My interest in the company became evident quite early, which pleased my father. Therefore, I officially joined the company in 2005, although I had already been involved in the business from a young age." (Interview C)

"I would say that I have played a considerable role in shaping the development of the business over the past 25 years." (Interview E)

In addition, several interviewees expressed that, at an early age, they saw their connection with traditions, be it ideals or rituals, as favorable. By engaging with the family's firm and contributing to the development of that firm throughout their developmental phase, successors cultivate an emotional connection with the family business, resulting in a strong identification with it. A family member from interview B said that he completed other internships within the same sector but ultimately chose to join the family firm due to favorable memories associated with it. Consequently, a beneficial correlation often existed between early experience and participation in the family company.

4.3.3 Consider Professionals

The interviews conducted revealed the complex nature of family dynamics and their implications for the family enterprise. These complexities were evident across multiple dimensions and expressed differently by each family interviewed. For instance, the family from Interview D highlighted frequent difficulties in communication among family members. In contrast, the family from Interview F specifically pointed to emotional communication as problematic, noting that excessive emotions often hinder agreement. Furthermore, the family in Interview C indicated the absence of a clearly defined succession strategy as a significant complication.

Expert A is an external specialist and lawyer focusing on family-owned businesses, particularly in the field of succession planning. Several challenges expressed throughout the family interviews align closely with Expert A's professional experiences. Consequently, these issues are not isolated to

individual families, indicating that an impartial external advisor can effectively support families in addressing and resolving the previously discussed challenges. As a consultant, Expert A has had the opportunity to collaborate with diverse families, varying business sizes, and a multitude of personalities. His expertise has provided him with extensive knowledge that he can use to assist families in various circumstances to prepare for the future. Interviewee F describes that his family's traditions were first defined, formulated, and activated by an external third party. The subsequent phase was mediation, which enhanced familial communication and established a shared consensus. An external consultant assists the family from interview G in selling the firm and offers assistance via his experience. The interviews indicate that specialists in many subjects may be approached, therefore generating a beneficial impact.

Nevertheless, the family members of the transferring generation from interview B had quite unfavorable attitude towards external consultants for their own company. Consequently, there is no definitive consensus about the effectiveness of consultants in achieving optimal outcomes, since several variables influence the acceptance of external consultants. Besides the financial expenditure, obstacles may arise from the family's resistance to let outsiders gain access onto its inner dynamics; in such instances, it is important that a previous generation supports and initiates this process. Furthermore, the generations that follow, having previously chosen against succession as indicated in interview B, are likewise unwilling to reconsider their decision and seek to cut themselves off from the family enterprise for the moment.

4.4 The Interplay of the Three Dimensions

Up to this point, the three dimensions identified from the interview analysis have been described individually and in detail. This chapter will now examine the interrelationship between these dimensions, recognizing that tradition alone cannot fully determine the transfer of ownership or the successor's readiness.

The figure illustrates that traditions (*Live the Tradition*) build the foundation of this model. Traditions, by their own nature, cannot realize their whole impact and must therefore be adeptly integrated into familial structures and the planning process.

Concerning the familial dimension (*Handle the Family*), traditions serve as a unifying factor for self-identification inside the family. This clarifies the behavior and opinions of predecessors to their descendants, fostering enhanced understanding. In addition, a family that understands one another facilitates an easier way to communicate, so enhancing the transmission of traditions. As a result, the identification of traditions proved easier for families when multiple family members and generations participated.

The handover dimension (*Guide the Succession*) can be supported by traditions, as they assist successors in confronting and managing issues both before and during the company's transfer. Furthermore, they provide the family with a basis for decision-making, such as determining if a

successor would like to take over, particularly if he or she cannot identify with the traditions. A planned handover on the other hand provides a framework for the family to stick to, enabling early identification of issues, as such facilitating involvement and coordination between all family members.

There is a relationship between the familial dimension (*Handle the Family*) and the handover process dimension (*Guide the Succession*). A family that engages in open communication may more effectively organize the transition process and express mutual worries. A mutually accepted strategy within the family provides a degree of certainty about the future and reduces speculative thinking.

5 Discussion

5.1 Theoretical Implications

The role of traditions in shaping successor motivation plays a significant part in the generational transitions of family firms. Nonetheless, the particular impact of traditions on the decision-making processes of successors has received limited attention in existing academic literature. By integrating research on organizational traditions (Dacin et al., 2019; Suddaby & Jaskiewicz, 2020) within the empirical context of family businesses, this thesis addresses this research gap and provides novel insights into how traditions are perceived, interpreted, and utilized by successors. In doing so, the study answers the following research question: "How do successors experience the influence of traditions on their decision to take over the family business?" Thus, this thesis contributes to the literature by examining how traditions are not merely inherited constraints but actively shape successor identity and motivation through relational, emotional, and strategic mechanisms. Moreover, I apply theories of tradition as a dynamic organizational resource to the succession context, offering empirical evidence that traditions can serve as both enabling and limiting factors. Investigating how successors engage with traditions reveals that traditions are redefined through intergenerational dialogue, emotional reflection, and strategic reinterpretation — thereby allowing successors to derive meaning and legitimacy from the past while aligning it with future ambitions. By drawing on this perspective, the thesis demonstrates how traditions in family businesses function as evolving narratives that connect legacy with leadership intention.

My findings confirm and expand the conceptualization of tradition as a rhetorical and organizational resource (Dacin et al., 2019). Although previous theories have highlighted the role of traditions in maintaining organizational identity and continuity, I discovered that such continuity is not automatic. Rather, it results from proactive meaning-making, influenced by familial communication and contextualized by collective interpretations of the meaning of traditions. Successors did not simply adopt traditions as fixed legacies; rather, they reflected on, questioned, and, when possible, reinterpreted them to align with their individual and professional identities. Thus, this thesis supports the concept

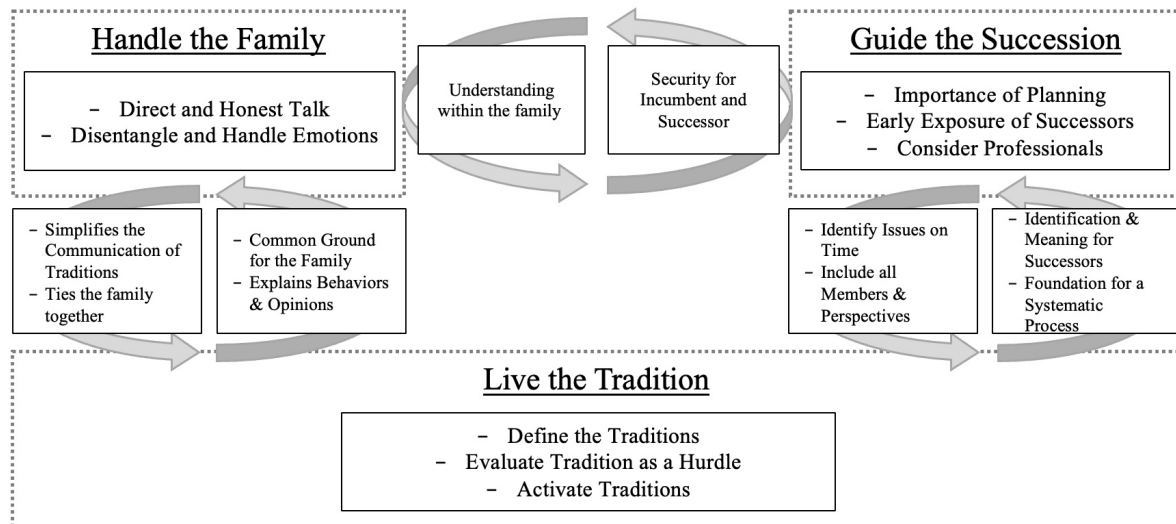


Figure 2: Model of Tradition-Driven Dynamics in the Pre-Succession Phase

of tradition as a dynamic resource, while also emphasizing the significant interpretative and emotional effort necessary to implement tradition effectively in modern succession settings.

In several instances, successors utilized traditions as identity anchors, like a source of pride and continuity that reinforced their motivation to take on leadership. This supports the theory that traditions function as a narrative bond linking the past, present, and future (Suddaby & Jaskiewicz, 2020). Simultaneously, several interviewees characterized traditions as burdensome or constraining, particularly when they promoted outdated gender roles or enforced implicit expectations. This ambivalence challenges the too harmonious representation in the literature, which frequently characterizes tradition as inherently beneficial or unifying. I discovered that the significance and influence of traditions differ dramatically based on the successor's own circumstances, ideals, and autonomy. In this context, traditions can be both emotionally empowering and burdensome, requiring families to address the emotional inheritance embedded in their history. My findings add to the socioemotional wealth framework (Gómez-Mejía et al., 2007), especially its focus on continuity and legacy preservation as fundamental objectives of family firms. Although successors frequently had a deep emotional connection to their family's traditions, this attachment did not always serve as a source of motivation. When traditions were perceived as inflexible or misaligned with contemporary norms, the desire to preserve continuity resulted in skepticism, emotional strain, or even refusal of taking responsibility. This highlights the necessity for a deeper take on socioemotional wealth. One that considers emotional ambivalence and recognizes that heritage may also act as a source of pressure or misalignment.

Likewise, while the stewardship theory highlights the significance of similar values and a long-term orientation for advancing succession (Davis et al., 2010), my findings indicate that the alignment between the incumbent and succes-

sor should not be assumed, even in organizations with established traditions. Several interview cases demonstrated notable discrepancies, particularly when traditions were inadequately defined or when they conflicted with the successor's own identity. In many cases, stewardship was not a natural product of tradition but rather a result of intentional and often painful conversation, mediation, and reinterpretation. Therefore, I question the concept that tradition inherently promotes stewardship and emphasize the importance for critical reflection and collaborative meaning-making.

An important contribution to my study is the incorporation of tradition into the succession process as a symbolic and emotional element, rather than only a strategic or procedural aspect. Rituals, names, and visual symbols like family crests occasionally served as tools for aligning successors with the firm's tradition. These findings indicate that succession refers also to identity and legitimacy as it does to operational readiness. A viewpoint that might enhance future research focused on succession processes. Furthermore, I promote the understanding of early exposure. While operational training and initial job experience have been highlighted in the literature as vital for preparing successors (J. Chrisman et al., 2009; Tessema et al., 2024), my findings underscore the significance of emotional and symbolic exposure. Successors who actively participated in family narratives, informal traditions, and symbolic practices had enhanced emotional bonds and a more defined understanding of the business's identity. This points out that early exposure should not be limited to skills training but also the opportunity for successors to interact with tradition in ways that promote identification and thinking.

Another significant component relates to the assumption of intra-family homogeneity. My data shows that traditions are not universally experienced within the same family. Gender, sibling order, generational context, and individual biography influenced successors' interpretation and valuation of traditions. This variety complicates the concept of family val-

ues and necessitates a more detailed investigation of the interpretation of tradition within family systems. According to Dacin et al. (2019), family enterprises should be seen as internally diverse organizations, containing numerous and occasionally conflicting narratives on the meaning and future of tradition.

Finally, I suggest that external actors, such as consultants or mediators, can play a valuable role in facilitating the reflection on and transmission of traditions during succession. This observation contrasts with the traditional assumption that succession processes should be handled exclusively within the family. My findings show that external professionals can provide structure, encourage open communication, and assist families in articulating and reinterpreting traditions in a way that supports a smooth generational transition. This observation aligns with J. Chrisman et al. (2009), who emphasize the importance of systematic and formalized succession planning practices in family firms. Professional facilitation can assist in navigating the relational and emotional complexities often inherent in family successions. Therefore, future succession models should acknowledge external facilitation as an important and, in some cases, necessary element of successful tradition work and intergenerational transfer.

5.2 Practical Implications

The findings of this thesis offer several practical implications for family firms preparing for or currently undergoing generational succession. Central to the results is the recognition that traditions do not operate automatically as motivational drivers. They must be consciously identified, interpreted, and actively shaped to unfold their full potential in the succession process.

My first practical implication is the importance of making traditions explicit. In many cases, successors experienced traditions as vague or undefined, leading to uncertainty or emotional distance. Families are encouraged to reflect together on the core traditions that define their business identity and to communicate these clearly across generations, for example through storytelling, written value frameworks, or symbolic acts. Explicit traditions create orientation and foster emotional connection, particularly when successors are involved early in the process of defining and interpreting them. Closely related is the need to treat tradition as a dynamic and co-creative element rather than a rigid structure to be preserved unchanged. Successors are more likely to embrace leadership roles when they feel they can help shape tradition in line with their values and future vision. Practices such as revisiting symbols, adapting rituals, or integrating innovation into traditional practices can help make tradition relevant and motivating for younger generations.

The findings also underscore the value of structured and transparent succession planning, developed in dialogue between incumbent and successor. Ambiguity or implicit expectations can create frustration and delay commitment. A jointly developed roadmap clarifies roles, responsibilities, and timelines and creates space for open discussion of expectations and concerns.

Another core implication is the significance of early emotional and symbolic exposure. Beyond operational involvement, it is crucial to give successors opportunities to emotionally engage with the business by learning its history, participating in meaningful rituals, and understanding its founding values. This supports identity formation and strengthens long-term motivation.

My final recommendation is the use of external facilitation, whether through consultants, coaches, or mediators. An external expert be considered as a supportive measure rather than a last resort. External actors can provide valuable perspectives, foster constructive dialogue, and help families articulate and realign their understanding of tradition and succession. Engaging external support can strengthen trust within the family and ensure that tradition becomes an enabler rather than a barrier during the generational transition.

6 Conclusion

In this thesis, I investigated how traditions influence the motivation of successors to take over a family business. By conducting seven interviews with successors in family firms, I gained valuable insights into how traditions are perceived, interpreted, and utilized in the context of succession. I discovered that traditions function as emotional and symbolic anchors that can either strengthen identification with the family firm or create distance. When traditions are consciously identified, actively communicated, and embedded into the family's awareness, they can serve as meaningful resources that provide successors with a sense of purpose, orientation, and continuity. However, the pure existence of traditions is not sufficient. In family firms, the intersection of rational business practices and emotional family dynamics creates a highly complex environment. Emotional factors can either enhance or disrupt the succession process. My findings suggest that traditions need to be actively reflected upon and clearly communicated to unfold their full potential. Rather than remaining unspoken or existing as implicit rules, traditions should be intentionally embedded into the family's collective consciousness. Early engagement with the family business and open conversations about future plans can contribute to clearer expectations and more successful succession planning.

Nevertheless, this study has limitations that provide avenues for future research. Firstly, only seven interviews were conducted, and in several cases, not all relevant family members involved in the succession process could be interviewed. This may limit the generalizability of the findings. Secondly, while this thesis offers initial insights into the relationship between tradition and successor motivation, it does not establish a direct causal correlation. Future studies could build upon this foundation by employing broader samples and more diverse family firm constellations to deepen the understanding of how traditions concretely affect succession outcomes.

References

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family Businesses' Contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219. <https://doi.org/10.1177/08944865030160030601>
- Bandura, A. (1969). Social-learning theory of identificatory processes. In *Handbook of socialization theory and research* (p. 262, Vol. 213).
- Berger, P., & Luckmann, T. (2016). The social construction of reality. In *Social theory re-wired* (pp. 110–122). Routledge.
- Brinkerink, J., & Bammens, Y. (2018). Family Influence and R&D spending in Dutch manufacturing SMEs: The role of identity and socioemotional decision considerations. *Journal of Product Innovation Management*, 35(4), 588–608. <https://doi.org/10.1111/jpim.12428>
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making succession a success: Perspectives from Canadian small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 44(2), 306–309.
- Calabrò, A., Vecchiarelli, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews*, 21(3), 317–355.
- Chrisman, J., Chua, J., Sharma, P., & Yoder, T. (2009). Guiding Family Businesses Through the Succession Process. *The CPA Journal*, 79, 48–51.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318.
- Chua, J., Chrisman, J., & Sharma, P. (2003). Succession and Non-Succession Concerns of Family Firms and Agency Relationship with Non-Family Managers. *Family Business Review*, 16, 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. (2019). Tradition in Organizations: A Custodianship Framework. *Academy of Management Annals*, 13(1), 342–373. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0122>
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining Family Firm Succession From a Social Exchange Perspective: A Multiphase, Multistakeholder Review. *Family Business Review*, 29(1), 44–64. <https://doi.org/10.1177/0894486515599688>
- Davis, J. H., Allen, M. R., & Hayes, H. D. (2010). Is blood thicker than water? A study of stewardship perceptions in family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., & Petruzzelli, A. M. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30, 93–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29.
- DIHK. (2023). *DIHK-report unternehmensnachfolge 2023: Zahlen und einschätzungen zum generationswechsel in deutschen unternehmen* (tech. rep.). Deutsche Industrie- und Handelskammer. <https://www.dihk.de/resource/blob/108578/598c38ecf8866c6db2e2828acc197d752/dihk-report-unternehmensnachfolge-2023-data.pdf>
- DIHK. (2024). *DIHK-report unternehmensnachfolge 2024: Zahlen und einschätzungen zum generationswechsel in deutschen unternehmen* (tech. rep.). Deutsche Industrie- und Handelskammer. <https://www.dihk.de/resource/blob/118956/81ab63db2dbf36551b4fd8fca271e7c3/unternehmensentwicklung-dihk-report-unternehmensnachfolge-2024-data.pdf>
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>
- Erdogan, I., Rondi, E., & De Massis, A. (2020). Managing the tradition and innovation paradox in family firms: A family imprinting perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20–54.
- Fels, M., Suprinović, O., Schlömer-Laufen, N., & Kay, R. (2021). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026* (Daten und Fakten Nr. No. 27). IfM Bonn. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-27_2021.pdf
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family business succession: what's motivation got to do with it? *Family Business Review*, 34(2), 154–167.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. M., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), 75–91.
- Gusenbauer, M., Schweiger, N., Matzler, K., & Hautz, J. (2023). Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family and non-family firms. *Family Business Review*, 36(1), 17–36.
- Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 30(1), 29–49.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, 28(4), 332–354.
- Kay, R., Suprinović, O., Schlömer-Laufen, N., & Rauch, A. (2018). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2018 bis 2022* (Daten und Fakten Nr. No. 18). IfM Bonn. https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/daten_und_fakten/dokumente/Daten-und-Fakten-18_2018.pdf
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>
- Lasewicz, P. C. (2015). Forget the past? Or history matters? Selected academic perspectives on the strategic value of organizational pasts. *The American Archivist*, 78(1), 59–83.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.
- Lee, Y.-s., & Shin, W.-j. (2015). Marketing tradition-bound products through storytelling: a case study of a Japanese sake brewery. *Service Business*, 9(2), 281–295. <https://doi.org/10.1007/s11628-013-0227-5>
- Leonard, D. (1992). Core Capability and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product Development. *Strategic Management Journal*, 13, 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Marshall, J., Sorenson, R., Brigham, K., Wieling, E., Reifman, A., & Wampler, R. (2006). The Paradox for the Family Firm CEO: Owner age relationship to succession-related processes and plans. *Journal of Business Venturing*, 21, 348–368. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2005.06.004>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- 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(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European countries. *Family Business Review*, 16, 269–281. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.tb00022.x>

- Parada, M. J., Samara, G., Dawson, A., & Bonet, E. (2019). Prosperity over Time and across Generations: The role of Values and Virtues in Family Businesses. *Journal of Organizational Change Management, ahead-of-print*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2018-0341>
- Querbach, S., Kammerlander, N., Singh, J., & Waldkirch, M. (2022). Pragmatic learning in family SMEs: A qualitative study of functional overload among family SME owner-managers. *Journal of Knowledge Management, 26*(2), 375–402.
- Radu-Lefebvre, M., Davis, J. H., & Gartner, W. B. (2024). Legacy in family business: A systematic literature review and future research agenda. *Family Business Review, 37*(1), 18–59.
- Richards, M., Kammerlander, N., & Zellweger, T. (2019). Listening to the heart or the head? Exploring the “willingness versus ability” succession dilemma. *Family Business Review, 32*(4), 330–353.
- Salvato, C., Minichilli, A., & Piccarreta, R. (2012). Faster Route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency? *Family Business Review, 25*(2), 206–224. <https://doi.org/10.1177/0894486511427559>
- Sardeshmukh, S., & Corbett, A. (2011). The Duality of Internal and External Development of Successors: Opportunity Recognition in Family Firms. *Family Business Review, 24*, 111–125. <https://doi.org/10.1177/0894486510391783>
- Sasaki, I., Kotlar, J., Ravasi, D., & Vaara, E. (2019). Dealing with revered past: Historical identity statements and strategic change in Japanese family firms. *Strategic Management Journal, 41*(3), 590–623. <https://doi.org/10.1002/smj.3065>
- Sharma, P., Chrisman, J., & Chua, J. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing, 18*, 667–687. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00015-6](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00015-6)
- Shils, E. (1981). *Tradition*. University of Chicago Press.
- Skorodiyevskiy, V., Sherlock, C., Su, E., Chrisman, J. J., & Dibrell, C. (2024). Strategic change in family firms: A review from an institutional environment and firm size perspective. *Family Business Review, 37*(1), 130–160.
- Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing Traditions: A Critical Capability for Family Business Success. *Family Business Review, 33*(3), 234–243. <https://doi.org/10.1177/0894486520942611>
- Suddaby, R., Silverman, B. S., Jaskiewicz, P., De Massis, A., & Micelotta, E. R. (2023). History-informed family business research: An editorial on the promise of history and memory work. *Family Business Review, 36*(1), 4–16.
- Super, D. E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior, 16*(3), 282–298.
- Tessema, D. A., Brunninge, O., & Cestino, J. (2024). Transmission of entrepreneurial values in enterprising families: a systematic literature review. *Journal of Family Business Management, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2024-0132>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., & Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice, 32*(6), 1035–1054.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136–155.

The Role of Sustainability in Family Firm Branding: An Identity-Based Analysis

Zaw Lynn

Technical University of Munich

Abstract

This study examines how large German private family firms integrate sustainability into their corporate brand identities and how familiness shapes these meanings. Using an interpretivist design, it analyzes sustainability-related discourse from the websites of 25 family-controlled firms through the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM), adapted from the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM). The analysis reveals that sustainability is articulated via three overarching logics: Moral Stewardship, Translational Familiness, and Systemic Professionalization. Familiness acts as a flexible legitimacy resource. It is explicit in value-driven brand identity elements, implicit in relational ones, and institutionalized in systemic contexts. Cross-case comparison identifies five ideal types of sustainability–familiness integration, illustrating how firms combine heritage, responsibility, and professionalization to meet stakeholder expectations. The research advances branding, sustainability, and family business literature by showing that familiness and sustainability co-evolve as interdependent brand identity resources. It emphasizes aligning moral narratives with credible practices and provides a framework for assessing the coherence between identity and sustainability.

Keywords: family business; familiness; sustainability; corporate brand identity; legitimacy

1 Introduction

Corporate brands have become strategic identity platforms through which organizations articulate their purpose, values, and societal legitimacy. As Balmer (2008) argues, questions of corporate identity frequently arise during periods of strategic transition, such as market shifts, institutional pressures, or reputational scrutiny, when organizations must clarify “who we are” and “what we stand for.” Corporate brand identity, therefore, functions not merely as a communication device but as an expression of organizational self-understanding, shaped through a continual dialogue between internal culture and external expectations (Balmer & Greyser, 2002; Urde & Greyser, 2016).

Within corporate branding scholarship, the corporate brand has evolved into the symbolic and communicative core of the organization (Urde, 2009). Effective brand management ensures coherence across brand identity elements, both internally and externally (Urde, 2013). As Blombäck and Ramírez-Pasillas (2012) note, corporate identity provides traits that can be credibly communicated, while brand

identity transforms these traits into visible commitments. Thus, corporate brands serve as vehicles for organizational sense-making, in which identity becomes both the source and the outcome of communication.

Family firms offer a particularly salient context for examining such brand identity work. Their organizational identity is deeply intertwined with family identity, embedding personal values, intergenerational continuity, and socioemotional wealth (SEW) into strategic behavior and communication (Gómez-Mejía et al., 2007; Habbershon & Williams, 1999). Many family firms portray themselves as custodians of responsibility, trust, and long-term stewardship, attributes that function as distinctive brand resources (Craig et al., 2008; Miller & Le Breton-Miller, 2005; Zellweger et al., 2010). However, the presence of the family name or family legacy in the brand introduces both moral authority and reputational risk (Micelotta & Raynard, 2011), making family firm brands complex, layered, and highly sensitive to identity tensions.

In parallel, sustainability has become a defining dimension of corporate legitimacy. Public concern about climate change, social inequality, and ethical responsibility has elevated sustainability from a peripheral corporate practice to a core element of organizational purpose and market differentiation (Deegan, 2002). Within branding, sustainability provides moral, symbolic, and strategic content that reshapes

I would like to thank the Professorship of Family Business, Culture and Ownership at the TUM School of Management for the insightful seminar on managing family firms and for accepting my thesis proposal. I am especially grateful to my supervisor, Dr. Anna-Katharina Schaper, for her guidance and valuable feedback throughout the preparation of this thesis.

how organizations communicate their identity and societal role. As Urde (2009) suggests, values such as environmental or social responsibility can evolve from internal conviction into external brand commitments, enabling organizations to preserve identity continuity while adapting to new institutional expectations.

Sustainability aligns closely with long-term orientation and stewardship logics in family firms. Stewardship theory suggests that family ownership fosters intergenerational thinking and responsibility for future generations, making sustainability a natural extension of family identity (Berrone et al., 2010; Miller & Le Breton-Miller, 2005). However, research has tended to treat family identity and sustainability as distinct domains: corporate branding studies examine sustainability primarily as a communicative and strategic concept, whereas family business literature focuses on socioemotional wealth, governance, and behavioral motivations. As a result, scholarly understanding of how family firms integrate sustainability into their corporate brand identities and how familiness shapes these claims remains limited.

This study addresses this gap by examining how large German private family firms integrate sustainability within their corporate brand identities. Germany represents a particularly relevant context, as it is home to one of the world's largest concentrations of family-controlled enterprises (EY & University of St. Gallen, 2025; Oinaala & Teo, 2025). These firms combine long-term strategic orientation with highly developed communication infrastructures, making them exemplary cases for studying the interplay between sustainability, familiness, and brand identity.

Conceptually, the study adapts Urde's (2013) Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) into the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM). This analytical framework organizes brand identity into nine key elements. It is used here as a sensitizing lens to interpret sustainability-related discourse while attending to the visibility and function of familiness. In line with an interpretivist orientation, the goal is not to measure the prevalence of themes but to understand how sustainability and familiness are constructed as meaning systems across internal, bridging, and external brand identity elements.

Empirically, the study applies directed qualitative content analysis (Hsieh & Shannon, 2005; Schreier, 2012) to sustainability and identity statements published on corporate websites. Websites serve as curated platforms where organizations intentionally construct and project their desired brand identities (Hooghiemstra, 2000). By coding sustainability discourse across the nine FFSBIM elements for 25 of Germany's largest private family firms, the study identifies patterned ways in which sustainability is anchored in identity narratives, relational cues, and managerial systems. A cross-case comparison synthesizes these element-level patterns into firm-level configurations and further abstracts them into ideal types of sustainability–familiness integration.

The study makes three contributions. First, it advances corporate branding theory by showing how sustainability and familiness operate as interdependent brand identity re-

sources rather than separate constructs. Second, it offers an empirically grounded typology of sustainability–familiness integration, revealing heterogeneous pathways through which family firms reconcile moral heritage with institutionalized sustainability practices. Third, it demonstrates how structured brand identity frameworks, such as the CBIM, can be adapted for interpretive discourse analysis, thereby bridging systematic identity models with qualitative approaches to meaning-making.

The remainder of the paper is structured as follows: Chapter 2 reviews research on corporate brand identity, sustainability in branding, family firm identity, and sustainability in family firms, developing an integrative framework for the study. Chapter 3 presents the methodological design, including the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM) and the cross-case analytical process. Chapter 4 presents the findings, detailing the element-level sustainability logics, cross-case configurations, and ideal types. Chapter 5 discusses the findings in relation to existing theory, outlining both theoretical and managerial implications. Chapter 6 concludes the research, and Chapter 7 identifies limitations and outlines avenues for future research.

2 Literature Review

2.1 Corporate Brand Management

In an increasingly competitive environment, a strong corporate brand is a key market differentiator and a strategic resource (King, 1991; Urde, 2009). The ability to create, develop, and protect brands as strategic assets represents an organizational competence and mindset (Urde, 2009). The strategic objective of corporate brand management is to secure loyalty across an organization's diverse publics, a condition increasingly viewed as essential for business survival and long-term success (Balmer, 1995). At the same time, organizations can no longer rely solely on their product brands for protection, as stakeholders increasingly scrutinize corporate behavior (Balmer, 1995) and expect transparency regarding ethical and environmental responsibility (Deegan, 2002; Morsing & Schultz, 2006). Effective corporate brand management, therefore, depends on clarity of mission and vision, a strong organizational culture, and well-developed competencies that align internal identity with external perceptions (Urde & Greyser, 2016).

A persistent managerial challenge has been the absence of a widely agreed framework to define and align corporate brand identity as a coherent whole. The Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) (see Figure 1) was introduced to address this gap, guiding managers in describing, defining, and aligning corporate brand identity elements in an integrated manner (Urde, 2013).

2.1.1 Corporate Identity Foundations

Corporate brand management is closely connected to the broader concept of corporate identity, with considerable

overlap between the two (Blombäck & Ramírez-Pasillas, 2012). The boundary between internal self-definition (“what we are”) and external projection (“how we wish to be perceived”) is often indistinct. Corporate identity provides the foundation for brand management by capturing the organization’s defining traits, which must remain consistent with external promises (He & Balmer, 2007).

Originally, corporate identity referred mainly to how an organization presented itself through visual symbols and design (Margulies, 1977, as cited in Balmer, 2008). It was later conceptualized as a trichotomy of strategy, culture, and communication (Balmer, 1995). Subsequent developments viewed identity as a strategic resource encompassing ethos, activities, market position, and culture, shaped by past strategic choices (Balmer, 2002). Balmer and Greyser (2002) extended this thinking, distinguishing five types of identity—actual, communicated, conceived, ideal, and desired—each reflecting different internal and external perspectives. Among these, communicated identity is especially relevant to brand management, as it manifests through controllable communication (advertising, sponsorships, public relations) and uncontrollable communication (media commentary, word-of-mouth). This highlights that identity is co-created through interactions with stakeholders.

Corporate identity research also differentiates between corporate and organizational identity. The former emphasizes the organization’s traits and external communication, while the latter focuses on employees’ internal perceptions (Balmer, 2008). This dual role underscores how identity aligns internal culture and external reputation, particularly salient in family firms where personal and family identity often intersect with the corporate brand. Individual identity represents a fundamental dimension of corporate identity, providing the foundation from which an organization’s sense of self and meaning emerge (Balmer, 2008). This linkage is evident in family firms, as the company’s identity frequently mirrors the owners’ personal and family identities, embedding family values within the corporate brand (Blombäck & Ramírez-Pasillas, 2012).

Corporate identity provides direction, guides behavior, and supports communication, belonging, and strategic integration (Balmer, 2008). Effective management, therefore, requires identifying the organization’s defining features, which are understood as central, distinctive, and enduring characteristics that constitute organizational identity (Albert & Whetten, 1985, as cited in Balmer, 2008). Over time, the boundary between corporate identity and brand identity has become increasingly blurred, with the former now recognized as a strategic resource that strengthens both internal motivation and external reputation (Melewar & Jenkins, 2002).

2.1.2 Corporate Brand Identity and Core Values

Corporate brand identity is a distilled expression of corporate identity, as Balmer (2008) terms it, the covenanted identity, formed by emphasizing selected organizational

attributes that shape the brand image (Blombäck & Ramírez-Pasillas, 2012). It articulates promises to stakeholders derived from organizational attributes and values (Balmer & Greyser, 2002). This identity reflects management’s intended positioning and includes aspirational associations, values, and visual or verbal symbols such as logos and design elements (Aaker, 2004; Melewar & Jenkins, 2002; Urde, 2009).

While corporate identity captures the organization’s complex traits, brand identity focuses on chosen features that foster a desired image and reputation (Balmer, 2010). Corporate brand identity thus emerges from the interplay between organizational identity, leadership vision, and marketing strategy (Blombäck & Ramírez-Pasillas, 2012). Through practical corporate identity work, organizations strive to align internal and external perceptions with their overarching identity, thereby ensuring coherence between identity and image. Emotional attachment similarly provides a vital competitive advantage, reinforcing that corporate brands generate meaningful associations (Karaosmanoglu & Melewar, 2006).

At the core of this process lies the corporate brand’s core values, which serve as its moral compass and define what it stands for (Urde, 2009). Depending on their authenticity and resonance, core values may be true, aspirational, potential, or hollow (Urde, 2009). These values, rooted in organizational culture and history, must align with stakeholder expectations. When genuine, they ensure continuity and credibility, guiding internal and external brand development (Urde, 2009).

Aligning brand promises with actual behavior over time establishes a track record, an unwritten contract between the organization and its stakeholders (Balmer & Greyser, 2002; Urde, 2009). This continuity forms part of the firm’s heritage, demonstrating consistent commitment to values (Urde et al., 2007). Carefully chosen values appeal simultaneously to reason and emotion, fostering trust and lasting relationships. For example, Volvo’s long-standing core values of quality, safety, and environment guided brand building; notably, environment evolved from a latent internal value to a visible external theme, illustrating how core values can express both continuity and desired future identity (Urde, 2009).

To manage this alignment, the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) (see Figure 1) offers a comprehensive framework for defining and coordinating brand identity. It comprises nine interrelated brand identity elements: internal (Mission and Vision, Culture, Competences), external (Value Proposition, Relationships, Position), and bridging (Brand Core (Core Values), Personality, Expression), which are both internal and external (Urde, 2013). A central feature of the CBIM is its emphasis on aligning all elements with the brand core, the synthesis of core values, and a clear brand promise, ensuring authenticity and strategic coherence. The matrix integrates brand- and market-oriented perspectives, enabling managers to balance their internal identity with external expectations. Internal values primarily guide organizations with a strong brand orientation, whereas market-

oriented ones tend to respond more to stakeholder demands, focusing on the external brand identity elements. Successful brand management depends on balancing these orientations so that the brand identity remains authentic and externally resonant (Urde, 2013; Urde & Greyser, 2016). The structure of these nine interrelated elements, along with the central role of the brand core in aligning them, is illustrated in Figure 1.

2.2 Sustainability in Corporate Brand Management

Sustainability has emerged as a defining dimension of contemporary corporate brand management. As global attention shifts toward environmental degradation, resource depletion, and social inequity, firms are increasingly evaluated for what they produce and how responsibly they operate (Deegan, 2002). Within the evolving logic of corporate branding, sustainability bridges the gap between organizational values and stakeholder expectations, enabling firms to legitimize their actions, enhance their reputational capital, and express their long-term purpose. Building on the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM), sustainability can be understood as a dimension that permeates all elements of corporate brand identity, shaping mission and vision, guiding cultural norms and behavior, informing stakeholder relationships, and defining corporate expression. Research in Corporate Social Responsibility (CSR), stakeholder theory, and legitimacy theory explains how sustainability becomes embedded in corporate brand identity and communication, transforming brands into carriers of societal value and moral meaning (Bravo et al., 2012; Hooghiemstra, 2000; Morsing & Schultz, 2006).

Note on terminology. Throughout this study, the terms “Corporate Social Responsibility” (CSR) and “Sustainability” are used interchangeably, reflecting their overlapping treatment in the cited literature. Scholars such as Hooghiemstra (2000) and Maignan and Ralston (2002) describe CSR and sustainability as convergent frameworks through which firms express their ethical, social, and environmental responsibilities toward stakeholders and society. Following this convergence in both research and practice, the present study adopts the term “Sustainability” as an umbrella term encompassing CSR-related activities, discourses, and legitimacy strategies, unless a cited author explicitly distinguishes between the two.

2.2.1 Sustainability as a Dimension of Corporate Brand Identity

The integration of sustainability into brand identity is rooted in CSR and corporate reputation research, where socially responsible behavior is associated with legitimacy and competitive advantage (T. J. Brown & Dacin, 1997; Sen & Bhattacharya, 2001). Reputation, as a strategic asset, enables firms to command price premiums, attract investors, and achieve differentiation. Since reputation is shaped by the signals stakeholders receive regarding the organization’s conduct and integrity, CSR activities serve as symbolic and substantive expressions of identity (Fombrun & Shanley, 1990).

In this view, sustainability reflects the internal ethos of the firm and communicates legitimacy to society.

CSR is thus one way to contribute to a coherent corporate identity, as it manifests the values and principles that guide corporate behavior (Balmer et al., 2007; Collier & Esteban, 2007). When sustainability is embedded in a firm’s mission and vision, it becomes an integral part of its enduring identity, rather than a peripheral practice (Maignan & Ralston, 2002). Sustainability transcends philanthropy or compliance, expressing the organization’s core purpose and moral stance (Collier & Esteban, 2007; Matten & Moon, 2008). Integrating sustainability into corporate identity also enhances stakeholder identification, where stakeholders perceive alignment between their values and those embodied by the organization (Dutton et al., 1994). Such identification strengthens trust, loyalty, and cohesion, improving employee commitment and customer attachment (Luo & Bhattacharya, 2006).

From a corporate identity perspective, sustainability represents “what the company is” and “what it aspires to be.” Identity extends beyond visual design to include strategic and cultural dimensions that define the firm’s essence (Melewar, 2003). CSR, therefore, reflects an organization’s behavior rooted in its culture and values. It becomes an enduring identity marker when genuinely embedded, signaling who the company is and what it stands for. This logic echoes Collier and Esteban’s (2007) argument that CSR can directly define corporate identity when it embodies the organization’s central and distinctive values. Similarly, van Riel and Balmer (1997) view socially responsible behavior as a manifestation of shared beliefs that link internal culture with external legitimacy.

Legitimacy theory further explains why firms adopt sustainability as a core element of their identity. Corporate survival depends on operating within societal norms and expectations (N. Brown & Deegan, 1998). CSR initiatives thus act as mechanisms for maintaining or restoring legitimacy when alignment between corporate behavior and social expectations is threatened (Hooghiemstra, 2000). Stakeholder-oriented CSR communication suggests that organizations respond to stakeholder expectations and engage differently with various groups depending on their visibility and influence (Guthrie et al., 2006; Morsing & Schultz, 2006). To secure continued support, firms prioritize the concerns of key constituencies, including employees, consumers, investors, and communities. In this context, sustainability serves moral and pragmatic purposes. It conveys ethical responsibility while providing a strategic response to stakeholder power and visibility.

Studies highlight that CSR and sustainability are increasingly considered strategic investments in brand reputation and equity (McWilliams et al., 2006). Fatma et al. (2015) demonstrate that CSR activities have a direct and indirect influence on corporate reputation and brand equity, thereby reinforcing the link between identity and external perception. The belief that “doing good” leads to “doing better” reflects a shift from compliance-driven to opportunity-driven sustain-

External	Value Proposition	Relationships	Position
Bridging	Expression	Brand Core	Personality
Internal	Mission & Vision	Culture	Competences

Figure 1: The Corporate Brand Identity Matrix (CBIM)

Note. Adapted from Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>. Copyright 2013 by Palgrave Macmillan. Adapted under fair use.

ability (Sen & Bhattacharya, 2001). Therefore, integrating sustainability into corporate identity anchors brand meaning in profitability and societal purpose, making sustainability a source of differentiation and legitimacy.

2.2.2 Sustainability Communication and Legitimacy

If identity defines who the organization is, communication determines how that identity is understood. Literature on corporate social reporting emphasizes that sustainability disclosure serves as a mechanism for influencing stakeholder perceptions and legitimizing corporate behavior (Deegan, 2002; Hooghiemstra, 2000; Neu et al., 1998). From a corporate communication perspective, such reporting extends beyond information provision to include identity projection and image management (Balmer & Greyser, 2002; Weder, 2017; Weder et al., 2019). Hooghiemstra (2000) argues that organizations utilize CSR communication as a tool for public relations to shape perceptions of legitimacy and protect their reputation. While the legitimacy framework focuses on compliance with social norms, the communication framework emphasizes impression management, creating symbolic alignment between the firm's identity and stakeholder expectations.

Communication about sustainability can be both constructive and risky. Excessive or insincere promotion may produce skepticism or “legitimacy backlash” (Ashforth & Gibbs, 1990). Morsing and Schultz (2006) propose three CSR communication strategies: stakeholder information, response, and involvement. The first relies on one-way dissemination of facts and achievements; the second adds feedback mechanisms while remaining firm-driven; and the third embodies interactive communication, inviting stakeholders to influence sustainability agendas and practices. The involvement strategy balances sensegiving and sense-making, recognizing that sustainable legitimacy depends on

participation rather than unilateral communication.

The credibility of sustainability communication depends heavily on authenticity and perceived integrity. Source credibility, honesty, and stakeholder engagement are key to effective CSR messaging. Partnerships with Non-Governmental Organizations (NGOs), independent media coverage, or ethics awards can strengthen credibility by providing third-party validation (Hirschland, 2006, as cited in Wanderley et al., 2008). However, over-investing in sustainability advertising relative to actual performance can erode trust and provoke skepticism.

Cross-national studies indicate that sustainability communication practices differ more by country of origin than industry sector (Wanderley et al., 2008), reflecting the institutional embeddedness of social norms. What constitutes credible communication in one context may be perceived as self-promotion in another. Larger and more visible firms tend to disclose CSR information to maintain legitimacy and align with global standards (Bravo et al., 2012). The rise of digital channels further amplifies visibility, making sustainability narratives integral to a firm's ongoing identity construction (Weder, 2017; Weder et al., 2019).

Importantly, communication about sustainability does not merely mirror organizational behavior; it also discursively shapes it. When companies discuss sustainability, they co-create shared meanings that influence internal practices and societal norms (Weder, 2017). Sustainability communication thus evolves into communication for sustainability, a process that fosters organizational learning and sense-making (Weder et al., 2019). Through this discourse, CSR transforms from a reactive legitimacy tool into a proactive driver of identity and change. In summary, sustainability in corporate brand management operates across identity and communication dimensions. Internally, it embeds ethical and environmental values into mission, culture,

and behavior. Externally, it legitimizes and differentiates organizations through credible, interactive engagement with stakeholders. Together, these dynamics extend the CBIM framework by demonstrating how sustainability influences internal identity drivers and external market elements.

2.3 Family Firm Branding

The growing literature on family firm branding acknowledges that a brand is not merely a commercial construct, but also reflects the complex, intertwined social, emotional, and historical ties between the owning family and the business. Because family firms merge family and organizational identities to varying degrees, their brands often carry symbolic meanings related to legacy, trust, and long-term orientation, attributes that can differentiate them from non-family firms in competitive markets (Gómez-Mejía et al., 2007; Habbershon & Williams, 1999; Zellweger et al., 2010). A firm's identity, values, and governance arrangements are shaped by family influence, while the brand becomes a visible expression of that family connection (Astrachan et al., 2018; Craig et al., 2008; Micelotta & Raynard, 2011).

Within this literature, two complementary perspectives dominate. The first explores how familiness, socioemotional wealth, and organizational identity form the internal foundation of a family firm's brand, clarifying how family influence shapes what the brand is. The second examines how these meanings are projected externally through communication, signaling, and stakeholder interaction—how family identity is made visible and interpreted in the marketplace. The following subsections discuss how internal identity resources emerge and shape brand meaning, as well as how these meanings are communicated and managed strategically across various audiences and contexts.

2.3.1 Familiness, Socioemotional Wealth, and Identity Formation

Family firm heterogeneity plays a central role in shaping identity work. More dispersed family ownership is associated with stronger financial objectives and formal control systems, indicating that diluted family control can shift the identity anchors of the business (Westhead & Howorth, 2007). At the heart of many decisions lies socioemotional wealth, the non-financial benefits tied to family identity, influence, and continuity. The potential loss of SEW is perceived as severe, often motivating families to take risks to preserve control and identity (Gómez-Mejía et al., 2007).

As family firms evolve across generations, changes in ownership dispersion and managerial involvement can gradually dilute family influence and elevate financial considerations (Gómez-Mejía et al., 2007; Hollander & Elman, 1988; Sirmon & Hitt, 2003). Earlier stages, by contrast, exhibit denser family social capital due to greater overlap between family and organizational domains (Gómez-Mejía et al., 2007; Sirmon & Hitt, 2003). Beyond family ownership or management, familiness refers to the unique resource

bundle created by the interaction between family and business, often used to explain differentiation and performance advantages (Habbershon & Williams, 1999).

Organizational identity—the characteristics members perceive as central, distinctive, and enduring—acts as a compass for decision-making, clarifying “who we are as an organization” (Ravasi & Schultz, 2006; Whetten & Mackey, 2002). When family identification with the firm is strong, members experience the firm as an extension of themselves, deepening their pride and sense of belonging while infusing the brand with family meaning (Dyer Jr. & Whetten, 2006). These perspectives converge in the concept of family firm identity, which captures how family influence shapes the firm's values, behaviors, and brand meaning (Zellweger et al., 2010). The essence approach to defining a family firm emphasizes that only family-driven behaviors that produce distinctiveness justify labeling a firm as “family firm” in a strategic sense (Chrisman et al., 2005).

Identity also projects outward. Internally, it provides sensemaking and behavioral guidance; externally, it shapes how audiences interpret brand signals, influencing perceptions of products, strategic actions, and the people associated with the firm (Fombrun & Shanley, 1990; Ravasi & Schultz, 2006). Many family firms deliberately emphasize their family identity to differentiate themselves from other businesses. The family label is often associated with trust, commitment, and a customer-focused approach, and has been linked to growth and profitability through customer-centered values (Craig et al., 2008; Miller & Le Breton-Miller, 2005). The most robust advantages emerge when family involvement (through ownership and management), essence, and a consciously articulated family firm identity work together, creating synergy between family and business (Zellweger et al., 2010).

Family owners often shape the firm's identity directly through active management or by selecting and controlling managers, thereby pursuing reputation-related socioemotional goals (Berrone et al., 2010; Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2012). A long-term orientation encourages investments in social capital and reputation, while responsible conduct builds reputational capital that reinforces organizational identity over time (Miller et al., 2008; Zellweger et al., 2012).

2.3.2 Family Signaling, Brand Portrayal, and Communication

A useful distinction in family firm branding is between organizational identity (the internally shared self-definition) and corporate identity (externally orchestrated cues projecting intended perceptions) (Micelotta & Raynard, 2011; van Riel & Balmer, 1997). Corporate brand identity is a set of associations and promises designed to build trust and expectations. Managing this identity strategically is critical in competitive markets, where differentiation relies heavily on reputation and authenticity (Balmer, 2010).

Family firms can leverage their family-based identity to communicate values such as trust, responsibility, and conti-

nuity, supporting firm and product differentiation (Craig et al., 2008). However, they do not signal “family” uniformly. A comparative analysis of corporate websites reveals three distinct portrayals: family preservation (emphasizing heritage), family enrichment (blending heritage with modernity), and family subordination (downplaying the family to appeal to a broader stakeholder base). Strategy choice varies with product characteristics, firm size, and geographic dispersion (Micelotta & Raynard, 2011). Larger, international firms more often subordinate family signals to meet the diverse expectations of various stakeholders.

Empirical evidence suggests that higher family ownership and older firm age increase the likelihood of a family brand being communicated online. Strong family-business integration and control make family cues more salient on corporate websites (Botero et al., 2013; Miller et al., 2013). Cross-nationally, cultural context also influences signaling: Chinese family firms tend to downplay family identity online, whereas German family firms emphasize it more frequently (Chen et al., 2019).

Qualitative research identifies two main motives for communicating a family brand: identity-driven motives, rooted in family pride and identification, and expectation-driven motives, associated with reputational and market outcomes (Binz Astrachan & Botero, 2018). Protecting the family name and leveraging a family brand as a valuable, rare, inimitable resource, anchored in history and identity, are typical rationales (Zellweger et al., 2012). Positive audience responses can reinforce family pride and identification, creating a feedback loop between external perceptions and internal identity. Communication channels also play an important role. Corporate websites are a key, controllable medium, and evidence suggests that stronger family involvement and firm age predict more prominent online family signaling (Botero et al., 2013).

At the conceptual level, family business branding has been modeled through the Family Business Brand Identity, Portrayal, and Reputation Matrix (FBBIPRM) developed by Astrachan et al. (2018). This framework anchors the brand's core (identity) in family values, history, pride, and influence. It delineates nine interrelated brand identity elements—internal (Mission and Vision, Culture, Competences), external (Family Promise, Relationships, Positioning), and bridging (Identity, Personality, Expression)—mirroring the structure of the CBIM (Urde, 2013; Urde & Greyser, 2016). The matrix clarifies what is communicated, through which channels, and in what contexts, to achieve intended stakeholder associations and reputational outcomes.

In summary, identity foundations, such as SEW, familiness, and organizational identity, explain why family firms embed family meanings within their brands, while portrayal and communication strategies explain how these meanings are expressed across various contexts and channels. These insights provide a foundation for exploring sustainability issues in family firms, which are discussed in the next section.

2.4 Sustainability in Family Firms

Building on the preceding sections, which established how identity and reputation underpin corporate branding, sustainability in family firms can be understood as a normative-strategic domain where who the firm is (its family-influenced identity, values, and legacy) meets how it behaves toward stakeholders and the natural environment. A consistent theme in the family business literature is that family influence shapes motivation (why sustainability matters) and manifestation (how it is practiced and communicated). This section reviews these dynamics by examining the drivers of sustainability in family firms and the practices and communication patterns that arise from them.

2.4.1 Drivers of Sustainability in Family Firms

Across studies, family firms tend to avoid actions that could damage their reputation or the family name, even when they are not more visibly active than non-family firms in positive social initiatives. The underlying logic is reputational: concern for the family's image and desire to protect family assets leads decision-makers toward risk-averse and responsibility-consistent conduct (Dyer Jr. & Whetten, 2006). Related work conceptualizes reputation as moral capital that protects relational wealth and earnings streams in times of crisis (Godfrey, 2005). When responsibility becomes central to “who we are,” deviating from that identity becomes difficult, reinforcing consistency in behavior (Dutton & Dukerich, 1991).

Family governance structures shape sustainability orientation by determining who makes decisions and on what basis. In most family firms, the dominant coalition, the small group of leaders who set the strategic direction, comprises family members or their appointees. This ensures that family values and long-term time horizons shape strategic priorities (Chua et al., 1999; Sharma & Sharma, 2011). Long leadership tenures, multigenerational ties, and strong identification between family and firm facilitate the diffusion of personal and family values into areas such as environmental management and social responsibility (McConaughy, 2000; Miller & Le Breton-Miller, 2005).

From a behavioral perspective, family ownership and management confer discretion to pursue particularistic objectives, such as preserving socioemotional wealth, reputation, and control, which often compete with short-term profit maximization and elevate sustainability on the strategic agenda (Berrone et al., 2010; Carney, 2005; Gómez-Mejía et al., 2007). Sharma and Sharma (2011) further suggest that family influences attitudes toward stewardship, social norms that define responsible behavior, and perceived behavioral control, which enables the adoption of proactive environmental strategies. When family involvement is limited to ownership without managerial roles, these effects are weakened because non-family executives lack clear cues about the family's stewardship stance. Conversely, high ownership continuity and long-term orientation create stability and freedom to balance economic and socioemotional

goals, making sustainability more feasible (Berrone et al., 2010; Carney, 2005).

Family vision, sometimes initiated by founders and redefined by later generations, can also steer firms toward cleaner technologies or responsible business models, particularly as markets mature. Overall, higher family involvement in ownership and management tends to foster favorable attitudes, norms, and capabilities for sustainability due to identity alignment, long tenure, SEW motives, and reputation concerns (Sharma & Sharma, 2011).

Empirical studies have linked family values and stewardship orientation to CSR outcomes. Families characterized by identification, altruism, collectivism, commitment, and obligation—values aligned with stewardship and SEW—tend to engage more proactively in CSR (Bingham et al., 2011; Gómez-Mejía et al., 2007). Family identification and commitment may also mediate the relationship between family involvement and CSR engagement (Bingham et al., 2011). Stronger family control (e.g., concentrated shareholding combined with managerial presence) amplifies these effects, whereas dispersed ownership or later generational stages can dilute them (Carney, 2005; Gómez-Mejía et al., 2007). CSR engagement may evolve across generations as founders' legacies deepen, and emotional attachment becomes institutionalized (Bingham et al., 2011). Family influence can also constrain sustainability when conservatism or resource protection limits innovation (Campopiano & De Massis, 2015). This suggests that family identity can both enable and hinder sustainability, depending on the context and governance.

Legitimacy and moral standing are also persistent drivers of sustainability. Communication plays a central role in projecting identity and values, and concerns about reputation shape how stakeholders interpret these signals (Chreim, 2005; Dutton & Dukerich, 1991; Richards et al., 2017). Family aspirations to protect reputation, maintain control, preserve stakeholder relationships, and honor legacy reinforce visible responsibility (Berrone et al., 2010; Carney, 2005; Miller & Le Breton-Miller, 2005). Founders often imprint these orientations, creating long-lasting legacies that sustain social and environmental engagement across generations (Hollander & Elman, 1988). In summary, identity-based, SEW-based, and legitimacy-based motives explain why family firms pursue sustainability, highlighting the interplay between moral commitment and strategic self-interest. The following subsection examines how these motives are translated into concrete practices and communication.

2.4.2 Sustainability Practices and Communication in Family Firms

Family firms often combine long-term orientation with investments that build reputational assets, such as family image, social capital, and stakeholder goodwill, rather than focusing solely on short-term financial outcomes (Miller et al., 2008; Zellweger et al., 2012). Empirical evidence suggests that family firms often match or exceed the environmental

performance of their non-family peers. Larger, more visible family firms tend to broaden their CSR scope to include environmental, product, and diversity initiatives, while smaller firms emphasize employee welfare and community engagement (Berrone et al., 2010; Block & Wagner, 2014). Consistent with the preservation of socioemotional wealth, sustained responsible conduct fosters trust and long-term stakeholder support.

Family-controlled firms also tend to comply with environmental regulations and societal norms at higher rates, driven by concerns for legitimacy and the development of durable stakeholder relationships (Berrone et al., 2010). Their sustainability engagement often takes two forms: explicit CSR, encompassing voluntary programs and stakeholder dialogue, and implicit CSR, reflecting adherence to institutionalized societal expectations (Matten & Moon, 2008). Viewed through a stakeholder lens, CSR reporting becomes a dialogue mechanism for negotiating expectations and demonstrating accountability (Gray et al., 1995). Because communication practices constitute identity work, they serve as vehicles for managing moral legitimacy by signaling values and aligning projected image with stakeholder norms (Dutton & Dukerich, 1991).

The family–brand nexus strongly shapes sustainability communication choices. When family involvement, identification, and pride are high and when the family name is publicly associated with the firm, companies are more likely to communicate responsibly and position family stewardship as part of their identity narrative. Conversely, when family influence is distant or legitimacy risks are salient, firms may moderate family signaling while maintaining responsible practices through selective reporting (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2010). In other words, the degree of family visibility and control determines how sustainability is enacted and communicated.

Taken together, these insights reveal clear connections with the CBIM framework. Family-anchored Mission and Vision, Culture, and Competences shape sustainability-infused Value Propositions, Relationships, and Position. The bridging components of Brand Core, Personality, and Expression carry sustainability signals across audiences. These linkages lay the groundwork for the integrative framework developed in the next section, which combines CBIM with sustainability and familiness to guide cross-case analysis.

2.5 Integrating Brand Identity, Sustainability, and Familiness: Conceptual Synthesis

The preceding literature reveals three perspectives that, when viewed together, illuminate how sustainability becomes intertwined with family firm branding. Corporate brand scholarship establishes that brand identity is a strategic and cultural construct, linking an organization's internal ethos with its external reputation (Balmer, 1995; Urde, 2009). The Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) (Urde, 2013) conceptualizes this alignment through nine interrelated brand identity elements that connect mission,

culture, and competences to market expression and stakeholder relationships. Its purpose is to secure coherence between what an organization is and what it communicates (Urde & Greyser, 2016). However, while the CBIM offers structural clarity, it remains value-neutral regarding which moral or social commitments form the brand's essence. This limitation becomes evident as contemporary organizations are increasingly expected to demonstrate environmental and social accountability.

Sustainability research, by contrast, explains how responsibility functions as both identity and discourse. It provides moral content for brand identity while serving pragmatic roles in legitimacy and differentiation (Bravo et al., 2012; Hooghiemstra, 2000; Morsing & Schultz, 2006). Sustainability reflects authenticity when embedded within mission and culture; when confined to communication, it becomes symbolic or defensive (Ashforth & Gibbs, 1990; Deegan, 2002). The challenge lies in maintaining consistency between internal conviction and external expression, precisely the alignment problem the CBIM seeks to manage.

Family business studies add another dimension by showing that identity formation in family firms is not purely organizational but also personal and historical. Familiness (Habbershon & Williams, 1999) and socioemotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2007) anchor strategic behavior in values such as continuity, stewardship, and moral responsibility (Miller & Le Breton-Miller, 2005). The family name is a moral signifier and a reputational asset (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Micelotta & Raynard, 2011). While this embeddedness can foster authenticity, it can also encourage selective or strategic communication to protect the family's legitimacy (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Micelotta & Raynard, 2011). Prior research has examined these tendencies separately—corporate branding's structural alignment, sustainability's legitimacy function, and familiness as a moral resource—but rarely within a single conceptual frame.

Integrating these streams suggests that sustainability in family firm branding must be understood in relation to its position within the brand identity system and its interpretation in light of family influence. The CBIM indicates where sustainability references appear, within internal brand identity elements, bridging elements, or external ones. Sustainability, primarily expressed through internal elements, implies an identity-embedded orientation (Urde, 2009); a focus on bridging elements reflects a search for legitimacy (Hooghiemstra, 2000); and an emphasis on external elements indicates a market-responsive orientation (Bravo et al., 2012). Familiness further shapes these orientations: as an enabler, it grounds sustainability in stewardship and long-term orientation; as an amplifier, it extends moral claims into reputation and trust (Habbershon & Williams, 1999; Micelotta & Raynard, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2005).

From this synthesis emerge several analytical lenses that help examine how family firms—here understood as large, privately held German family enterprises—construct sustainability within their brand identity. First, the depth of sus-

tainability integration captures how sustainability permeates the CBIM elements from internal conviction to external communication (Urde, 2013; Urde & Greyser, 2016). Second, the mode of familiness differentiates between stewardship-based and reputation-protective orientations (Gómez-Mejía et al., 2007; Micelotta & Raynard, 2011). Third, the communication orientation reflects how responsibility is articulated, whether as an expression of identity, stakeholder engagement, or image projection (Morsing & Schultz, 2006; Weder et al., 2019). These perspectives enable a nuanced reading of how moral, strategic, and symbolic dimensions converge in family firm brand identity.

Building on these theoretical foundations, the study adopts the CBIM (Urde, 2013) and the Family Business Brand Identity, Portrayal, and Reputation Matrix (FBBIPRM) (Astrachan et al., 2018) as conceptual reference points. Their combined logic informs an interpretive lens termed the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM), which retains the CBIM's nine elements but interprets them through a sustainability-related discourse, while also attending to the presence of familiness within that discourse. Rather than a measurement device, the FFSBIM provides an analytical structure for exploring how responsibility, values, and heritage interact in the brand identities of family-controlled firms. This synthesis thus concludes the theoretical review, providing the conceptual foundation for the study's qualitative exploration of how family firms integrate sustainability into their branding.

3 Methodology

3.1 Research Design and Interpretive Orientation

This study employs a qualitative, interpretivist research design to examine how sustainability is integrated into the brand identities of family-owned firms. From an interpretivist standpoint, organizational realities such as sustainability and familiness are socially constructed through discourse rather than objectively measurable attributes (Alvesson & Kärreman, 2000; Lincoln & Guba, 1985). Accordingly, qualitative content analysis is treated as an interpretive process in which meaning is constructed and contextualized rather than merely counted (Schreier, 2012). The analysis, therefore, focuses on how firms construct the meaning of sustainability within their corporate narratives.

Interpretivism aligns with the study's focus on meaning-making and contextually embedded understanding. Sustainability and family identity are treated not as fixed properties but as discursive constructs that organizations mobilize to express values, purpose, and legitimacy. While discourse analysis could also have illuminated these constructions, directed qualitative content analysis (Hsieh & Shannon, 2005) was selected because it allows theoretical structure to guide interpretation while maintaining openness to emergent meaning. This balance combines the analytical transparency of content analysis with the interpretive sensitivity of discourse-oriented inquiry (Schreier, 2012). Thus, the study assumes

that sustainability and familiness are not external realities to be measured, but interpretive resources through which firms construct organizational meaning.

3.2 Research Strategy

The study employs a multiple-case, cross-case comparative design (Eisenhardt, 1989; Yin, 2014). Each family firm represents a distinct case, and the corporate brand identity serves as the unit of analysis. Comparative case logic enables the identification of recurring brand identity patterns across diverse industries, seeking analytic generalization rather than statistical inference. The design aims to develop a conceptual understanding of sustainability within large, privately controlled firms across different industrial contexts. Using multiple industries allows pattern recognition while enhancing theoretical variety. Following Eisenhardt's (1989) principle of theoretical sampling, the number of cases (25) was determined by thematic saturation rather than numerical representativeness, ensuring sufficient variation for cross-case abstraction. While ambitious for interpretive inquiry, this breadth supports analytic transferability across Germany's major industry clusters.

3.3 Context and Case Selection

3.3.1 Country Context

Germany represents an ideal context for examining the intersection of sustainability and family firm branding. It hosts one of the world's largest concentrations of family-controlled enterprises. In the 2025 EY and University of St. Gallen Global 500 Family Business Index, Germany is the second-largest country in terms of headquarters, with 78 firms among the world's top 500 family-controlled companies (Oinaala & Teo, 2025). Their scale, family control, and industry diversity make Germany a particularly relevant setting for examining identity and legitimacy communication (EY & University of St. Gallen, 2025).

3.3.2 Sampling Frame and Criteria

The sampling frame comprised the 2025 EY and University of St. Gallen Global 500 Family Business Index, which lists the world's 500 largest family-controlled companies and defines eligibility based on revenue and family voting control (EY & University of St. Gallen, 2025). Firms from the index were included in this study if they met the following criteria:

1. Private ownership with equal or larger than 75% family voting control, ensuring visible family influence;
2. Publicly accessible web presence with identity and sustainability-related sections; and
3. Industry diversity, ensuring variation across key economic sectors.

These criteria ensured that selected cases reflected strong family governance and sufficient communicative visibility for analyzing sustainability discourse within brand identity. Five

industries were selected based on the Index's representation and value-chain logic: Retail, Consumer Products, Mobility, Advanced Manufacturing, and Resource-Intensive Industries (a combination of Mining & Metals and Oil & Gas in the Index). This spread captures a progression from consumer-facing to resource-based firms. Within each sector, firms were ordered by descending revenues with the targeted family control. Firms meeting data criteria were selected sequentially until five per industry were included, yielding 25 cases (see Appendix A). Following Eisenhardt (1989), the sample size was designed to achieve theoretical saturation, balancing variety and conceptual depth rather than statistical representativeness. During data collection, three firms were excluded due to insufficient sustainability information, ensuring consistency in data depth and comparability across cases. This approach inevitably privileges firms with more developed online communication, reflecting identity management practices of legitimacy-seeking rather than representing the full spectrum of family firms.

Note on sampling. When an index entry represented a corporate group, the group's website was used as the primary data source, except in one case (maxingvest GmbH & Co. KGaA), where the group's website directed to the leading brand (Tchibo), over which it holds above 75% voting control. Firms' names are mentioned in the findings using the names by which they most frequently refer to themselves on their official websites, rather than their full legal names. All websites were analyzed in their English versions, which mirrored the German versions in terms of content and structure. For the sake of document-wide consistency, spellings from corporate discourse have been standardized to American English (e.g., "program," "neighbor"). Data was collected between August and October 2025 to ensure temporal consistency. The focus on publicly available web materials reflects the study's aim to analyze communicated identity—how firms intentionally present sustainability and family values to external audiences. While this approach may bias the sample toward communicatively active firms, it is methodologically consistent with the study's interest in public discourse and branding.

3.4 Data Collection

Data was gathered from official corporate websites, specifically from the homepage, the "About us / Company" section, History, and Sustainability/Responsibility sections, including transcribed short-embedded videos. Corporate websites provide controlled communication environments, making them ideal for studying intended identity expression (Hooghiemstra, 2000). The web context offers distinct advantages, providing continuously available, low-cost, publicly verified material (Wanderley et al., 2008). Previous studies have highlighted that firms increasingly favor websites as central tools for CSR communication (Bravo et al., 2012; Maignan & Ralston, 2002). In interpretive terms, corporate websites are viewed not as neutral reflections of organizational reality but as curated spaces where companies enact legitimacy and identity claims (Alvesson & Kärreman,

2000). Accordingly, the analysis treats textual discourse as expressive performances of authenticity, consistent with interpretivist assumptions about the construction of meaning. Although visual materials such as imagery or design cues were contextually noted, the analysis focused exclusively on textual data, including transcribed video statements.

3.5 Analytical Framework: The FFSBIM

The Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM) was developed as the guiding analytical framework for this study. It integrates the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) (Urde, 2013; Urde & Greyser, 2016) and the Family Business Brand Identity, Portrayal, and Reputation Matrix (FBBIPRM) (Astrachan et al., 2018) to capture the co-occurrence of sustainability and familiness within brand identity elements. The FFSBIM retains CBIM's nine elements—three internal (Mission and Vision, Culture, Competences), three external (Value Proposition, Relationships, Position), and three bridging (Core Values (Brand Core), Personality, Expression)—while interpreting each through a sustainability-oriented family firm lens. Following Urde's (2013) and Urde and Greyser's (2016) principle of guiding questions, each element was operationalized into a corresponding “what” question to orient the deductive coding of sustainability-related website contents (see Table 1).

During the coding process, only sustainability or responsibility-related texts were coded, while familiness was recorded when it appeared within those discourses. Familiness references were coded as co-occurring attributes within sustainability discourse, thereby enabling analysis of how family identity was invoked to legitimize or frame sustainability meanings. The comparative table showing the CBIM, FBBIPRM, and FFSBIM guiding questions appears in Appendix B. Although the FFSBIM provided structural clarity, interpretation remained flexible. Instances that did not fit predefined categories were noted in analytical memos and revisited during cross-case synthesis to prevent theoretical constraint (Schreier, 2012).

3.6 Analysis Procedure

Data analysis followed the logic of directed qualitative content analysis (Hsieh & Shannon, 2005), complemented by the procedural guidance of Schreier (2012). Coding was conducted iteratively in MAXQDA. In the first phase, all textual segments were deductively coded into the nine FFSBIM elements (categories) using the guiding questions. This provided a structured map of sustainability-related expressions within each brand identity element. In the second phase, inductive subcodes (subcategories) were developed within these categories to capture emerging nuances of sustainability and family-related meaning. These subcodes were refined progressively as patterns stabilized across the initial batch of cases (a combination of firms with the highest revenue in each of the selected five industries). Through iterative coding, the early subcodes were refined and reapplied to the full dataset (five batches) to maintain consistency across all 25

cases (Eisenhardt, 1989) (see Appendix C). Case matrices (FFSBIMs) were developed in the third phase to identify recurring identity patterns, similarities, and contrasts among firms and across industries (see Appendix D). Finally, the typology was constructed on these matrices, following the interpretive logic of Kluge (2000) and Eisenhardt (1989). Analytical memos documented interpretive decisions, reflections, and theoretical linkages, ensuring transparency and reflexive awareness of meaning construction.

3.7 Ensuring Quality and Rigor

Trustworthiness was established using criteria of credibility, dependability, and confirmability (Lincoln & Guba, 1985; Schreier, 2012). Credibility was reinforced through triangulation of multiple website sections and coding consistency across firms and industries. Dependability was achieved by maintaining a transparent audit trail of notes, memos, and analytical decisions. Confirmability was enhanced through explicit memoing of interpretive assumptions and theoretical reflections. Reflexivity involved ongoing memoing about how the researcher's assumptions might shape interpretation. These reflections were recorded in analytic memos to ensure that theoretical sensitivity did not become normative evaluation.

3.8 Ethical Considerations

All data used in this study were publicly available on corporate websites and did not involve human participants. Ethical considerations focused on accurate citation, fair interpretation, and respectful representation of corporate communications. All data were treated as organizational self-presentations rather than verified factual claims.

3.9 Methodological Limitations

Several methodological limitations should be acknowledged. First, the study relies exclusively on corporate websites, which reflect communicated rather than enacted identity and therefore capture curated discursive representations rather than internal practices or stakeholder perceptions (Balmer & Greyser, 2002). Second, the interpretivist approach treats sustainability and familiness as meaning-laden linguistic constructions (Alvesson & Kärreman, 2000), implying that the analysis reflects a situated interpretation shaped by the researcher's theoretical lens. Third, the dataset relies on English-language versions of websites; although they are official, nuances may differ from the German versions. Fourth, the use of the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) as a sensitizing framework may have guided thematic categorization, despite mitigation through inductive subcoding. Finally, the German institutional context introduces cultural specificity that may limit the transferability of the findings to family firms in other institutional environments. These methodological constraints clarify the interpretive boundaries within which the findings should be understood.

Table 1: FFSBIM Elements and Corresponding Guiding Questions

FFSBIM Element	FFSBIM Guiding Question
Mission & Vision	What sustainability aspect is reflected in our mission or vision that guides or inspires us?
Culture	Which of our attitudes, values, or practices support sustainability integration?
Competences	Which of our capabilities enable effective implementation and differentiation of sustainability?
Core Values (Brand Core)	What sustainability purposes, values, or commitments are embedded in our core values that we stand for?
Personality	What human characteristics or traits are associated with our sustainability approach?
Expression	What unique means are we using to convey our commitment to sustainability?
Value Proposition	What sustainability-related benefits are offered to our stakeholders?
Relationships	What aspects of our stakeholder relationships support our sustainability initiatives?
Position	What is our intended position regarding sustainability in the market and society?

4 Findings

This chapter presents the empirical findings from the directed qualitative content analysis of 25 German private family firm cases, guided by the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM). The analysis examines how sustainability and familiness are constructed within corporate brand discourse, focusing on how firms articulate responsibility, identity, and legitimacy through language, values, and discursive cues. Consistent with the interpretivist methodology outlined in Chapter 3, the findings are presented as interpretive syntheses rather than frequency counts or causal claims.

The chapter proceeds through three analytical stages that are conceptually built upon one another. Stage One identifies the dominant sustainability logics within each of the nine FFSBIM elements and traces how familiness becomes explicit, implicit, or discursively invisible within them. Stage Two integrates these element-level logics into firm-level configurations that reveal how different sustainability meanings cohere across brand identity elements. Stage Three abstracts these empirical configurations into a typology of ideal types that represent distinct modes of sustainability and familiness integration. These ideal types do not imply developmental stages. Instead, they illuminate alternative patterns through which firms combine heritage-based legitimacy with managerial and systemic forms of sustainability.

To ensure analytical transparency, illustrative quotations are drawn from corporate websites and interpreted as expressions of intended brand identity rather than of operational performance. Taken together, the three stages present a cumulative interpretive argument that progresses from detailed textual analysis (Stage One) to cross-case synthesis (Stage Two) and ultimately to conceptual abstraction (Stage Three). The following sections present these findings and set the stage for the theoretical discussion that follows.

4.1 Element-Level Analysis of Sustainability Meanings (Stage One)

Guided by the Corporate Brand Identity Matrix (CBIM) and its adaptation as the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM), this stage examines how sustainability is articulated across the nine elements of brand identity. For each element, the analysis examines how sustainability meanings are constructed, and how familiness, the presence of family identity, values, and heritage, is made visible. Across the 25 firms, three recurring sustainability orientations (“logics”) emerged within each element, forming a gradient that moves from Moral Stewardship through Translational Familiness, to Systemic Professionalization. While three dominant orientations were identified for each element, they are interpretive clusters rather than exhaustive or mutually exclusive categories, derived through iterative coding, pattern comparison, and constant comparative analysis. These element-level logics are presented below for each FFSBIM element and summarized in Table 2. They are then synthesized in a cross-element interpretation, which provides the analytical foundation for the continuum model in Figure 2. In this study, “implicit familiness” refers to indirect cues of continuity, trust, or long-term orientation, whereas “invisible familiness” denotes cases where familiness is not discursively articulated, even though it remains structurally present through ownership and governance. The gradient described here is conceptual rather than temporal in nature. It reflects how sustainability meanings cluster along a moral–managerial spectrum across firms, rather than a chronological evolution within individual firms.

4.1.1 Mission and Vision

Mission and Vision statements define corporate purpose and long-term direction. Across the cases, three sustainability logics dominate these texts. The Stewardship–Continuity Logic presents sustainability as an intergenerational duty grounded in family heritage and responsibility to future

generations. Familiness is explicit with the family name or lineage, which functions as a guarantor of authenticity and moral continuity. The Ethical–Responsibility Logic frames sustainability as a civic and moral obligation toward society and the natural environment. Familiness becomes implicit, conveyed through a tone of care and duty rather than direct reference. Ultimately, the Strategic–Modernization Logic redefines sustainability as a modernization agenda, serving as a catalyst for competitiveness and transformation in a rapidly evolving market. Familiness is not explicitly articulated, replaced by managerial vocabulary emphasizing performance and technological renewal.

4.1.2 Culture

The Culture element captures the lived norms and values that sustain organizational behavior. Three orientations emerge. The Values-Driven Stewardship Logic portrays sustainability as a moral continuity rooted in the virtues of the founder and family, such as trust, honesty, humility, and long-term care. Familiness is explicit, and culture functions as a moral community grounded in lineage. The Responsible–People Logic modernizes this ethos, translating familial care into contemporary Human Resources and Environmental, Social, and Governance (ESG) language centered on inclusion, well-being, and respect. Familiness becomes implicit since the organization speaks as a caring collective rather than as a kin group. Third, the Progressive–Performance Logic recasts sustainability as a capability for learning, adaptability, and competitiveness. Familiness is not visible in the discourse, with cultural legitimacy deriving from professional excellence and innovation.

4.1.3 Competences

The Competences element addresses what the firm can do to enact sustainability. Across firms, three intertwined logics appear. The Technological–Operational Logic defines sustainability in terms of efficiency, innovation, and digital transformation. Familiness is not mentioned since legitimacy derives from technical mastery and system optimization. The Collaboration-Embedded Logic situates sustainability in long-term partnerships with suppliers, customers, and NGOs. Familiness is implicit here, resonating through trust and continuity values that underwrite cooperation. The Compliance–Legitimacy Logic articulates sustainability as adherence to external standards, thereby transforming moral claims into procedural evidence. Familiness recedes as responsibility is validated through external frameworks.

4.1.4 Core Values

The Core Values element functions as the normative charter of the brand, what the organization declares non-negotiable. Sustainability is articulated here through three-layer logics. The Heritage–Stewardship Logic grounds values in the family's legacy, emphasizing responsibility and sustainability as inherited duties to future generations. Familiness is explicit and serves as the moral source of legitimacy. The Moral–Constitutional Logic reframes sustainability in

universal ethical terms, emphasizing human rights, dignity, and social responsibility. Familiness is implicit, resonating with a family ethos, but legitimacy now stems from shared norms rather than private lineage. Finally, the Strategic–Coherence Logic integrates sustainability with innovation, quality, and risk management, embedding ethics into corporate strategy. Familiness is not evident in this discourse, which emphasizes professionalized ESG language.

4.1.5 Personality

The Personality element translates sustainability into human traits, the moral temperament of the organization. Three recurring logics emerge. The Caring–Steward Logic projects warmth, empathy, and trust, presenting sustainability as benevolent guardianship. Here, familiness is explicit, frequently invoked through founder stories or family-oriented language that anchors the firm's moral character. The Entrepreneurial–Pioneer Logic redefines sustainability as courage, initiative, and transformation, emphasizing responsibility as a catalyst for progress. Familiness is sometimes tied to a pioneering heritage, sometimes professionalized as an innovative culture. The Principled–Professional Logic emphasizes integrity, fairness, inclusion, and safety, expressing sustainability as disciplined responsibility. Familiness becomes discursively invisible as universal ethics dominate the framing.

4.1.6 Expression

Expression represents how sustainability identity becomes visible through actions and communication. Three logics dominate. The Philanthropic–Heritage Logic promotes sustainability through foundations and cultural patronage, directly linking moral authority to the family name. Familiness is explicit and functions as a narrative of benevolence and continuity. The Collaborative–Activation Logic frames sustainability as joint action through partnerships and pledges, such as participation in multi-stakeholder alliances. Familiness is implicit, invoked to justify participation but secondary to collective legitimacy. Finally, the Institutionalized–Transparency Logic utilizes reporting, auditing, and certification to demonstrate responsibility. Familiness recedes from view since the expression is mediated by external metrics and governance systems.

4.1.7 Value Proposition

The Value Proposition element translates internal purpose into customer-facing benefits. Sustainability narratives here fall into three orientations. The Democratized–Sustainability Logic emphasizes accessibility, making sustainable choices more affordable. Familiness is implicit, serving as a silent guarantor of trust. The Performance-Through-Sustainability Logic frames responsibility in terms of product excellence, emphasizing durability, efficiency, and repairability as key economic values. Familiness is overshadowed by engineering and functional rhetoric. The System–Transition–Partner Logic situates firms as enablers of broader decarbonization and circular economy transitions,

providing technologies and solutions that help others reduce impact. Familiness becomes discursively invisible here, as legitimacy derives from technological leadership rather than heritage.

4.1.8 Relationships

Relationships reflect how firms structure their responsibilities to employees, partners, and the broader community. Three logics predominate. The Relational–Stewardship Logic portrays relationships as trust-based moral bonds, emphasizing “family spirit,” “good neighbor,” and long-term reciprocity. Familiness is explicit in kinship language, which legitimizes care and loyalty. The Governance-Embedded Partnership Logic codifies responsibility through supplier codes, due diligence, and integrity systems, translating ethics into procedures. Familiness becomes implicit since legitimacy arises from standards rather than lineage. The Collaborative–Network Logic extends relationships to multi-stakeholder partnerships, industry alliances, and NGO collaborations. Familiness appears symbolically as a heritage rationale but is subordinated to network legitimacy.

4.1.9 Position

The Position element expresses how firms publicly define their sustainability commitments and strategic stance. Three interconnected logics emerge. The Science-Anchored Accountability Logic aligns firms with climate science, setting time-bound and scope-specific targets that are validated through external frameworks. Familiness is implicit, invoked to justify ambition, while science and disclosure anchor credibility. Next, the Sustainability-as-Strategy Logic positions responsibility as a competitive advantage and a license to operate, and sustainability as a growth driver and a reputational safeguard. Familiness is invisible since the discourse is managerial and performance-based. Finally, the Integrity-First Decarbonization Logic prioritizes avoidance and reduction before compensation, emphasizing circularity and lifecycle considerations. Familiness appears occasionally as a moral impetus but not as proof of credibility.

4.1.10 Cross-Element Synthesis

Across the nine FFSBIM elements, sustainability narratives collectively reveal a structured progression from values-based moral conviction to science-anchored managerial accountability. Familiness is strongest and most explicit in the identity-proximate elements—Mission and Vision, Culture, Core Values, and Personality—which articulate sustainability as stewardship, responsibility, and intergenerational duty. These elements form the Moral Stewardship zone of the continuum. Familiness becomes more muted in Expression, Relationships, and Value Proposition. Across these elements, sustainability is translated into relational credibility, stakeholder engagement, and customer-facing benefits. Familiness remains present but becomes symbolically embedded, supporting trust and authenticity without being foregrounded. These elements constitute the Translational Familiness zone. In the system-oriented

elements—Competences and Position—familiness visibility largely recedes. Sustainability is framed instead through capabilities, science-based targets, due diligence structures, and governance frameworks. These elements anchor the Systemic Professionalization zone, where legitimacy derives from technical expertise, transparency, and institutional compliance.

Together, these patterns demonstrate a coherent institutional trajectory. Sustainability evolves from a moral ideal rooted in family ethics to a managerial and science-based system of accountability, while familiness shifts from an explicit moral anchor to a background source of legitimacy. This three-zone continuum (see Figure 2) forms the conceptual foundation for the cross-case configurations developed in Stage Two and the ideal types developed in Stage Three. Stage Two then examines how firms combine these logics into coherent brand identity configurations.

4.2 Cross-Case Configurations of Sustainability–Familiness Integration (Stage Two)

Stage Two shifts the analysis from the element-level patterns identified in Stage One to the holistic level of firm identity. Whereas Stage One examined how sustainability meanings appear within each FFSBIM element, Stage Two investigates how these meanings combine across internal, bridging, and external brand identity elements to form firm-level configurations. Using Eisenhardt’s (1989) comparative logic and Kluge’s (2000) interpretive typology approach, each firm was first treated as an internally coherent configuration of sustainability meanings and familiness cues. These individual configurations were then compared across the 25 firms to identify recurring patterns of how moral heritage and managerial structures cohere into distinctive brand identity systems.

The resulting five configurations do not represent fixed categories but empirical synthesis patterns that illuminate how firms stabilize coherence between inherited family values and professionalized sustainability practices. Table 3 summarizes these configurations, after they are discussed in detail below. Some configurations correspond partly to sectoral conditions, such as retailers in Market-Embedded Responsibility and resource-intensive firms in Institutionalized–Responsible Operations, reflecting how sustainability discourse is shaped by industry-specific contexts.

4.2.1 Configuration 1: Moral–Heritage Sustainability

Moral–Heritage Sustainability firms such as Deichmann, Dr. Oetker, and Tchibo portray sustainability as a moral responsibility inseparable from their heritage. Familiness is highly visible and often expressed through explicit moral or faith-based language. Deichmann’s maxim, “The company must serve the people,” encapsulates the Christian values of its founding family. It further states, “Making a profit is not an end in itself for us,” justifying profitability only when it benefits society. Dr. Oetker’s vision, “We think in terms of

Table 2: Summary of Sustainability Logics by FFSBIM Elements

FFSBIM Element	Dominant Logics	Familiness Visibility	Primary Function of Familiness
Mission & Vision	Stewardship–Continuity Logic; Ethical–Responsibility Logic; Strategic–Modernization Logic	Explicit → Invisible	Moral
Culture	Values-Driven Stewardship Logic; Responsible–People Logic; Progressive–Performance Logic	Explicit → Invisible	Moral / Strategic
Competences	Technological–Operational Logic; Collaboration–Embedded Logic; Compliance–Legitimacy Logic	Implicit → Invisible	Strategic
Core Values	Heritage–Stewardship Logic; Moral–Constitutional Logic; Strategic–Coherence Logic	Explicit → Invisible	Moral
Personality	Caring–Steward Logic; Entrepreneurial–Pioneer Logic; Principled–Professional Logic	Explicit → Invisible	Moral
Expression	Philanthropic–Heritage Logic; Collaborative–Activation Logic; Institutionalized–Transparency Logic	Explicit → Invisible	Moral / Symbolic
Value Proposition	Democratized–Sustainability Logic; Performance–Through–Sustainability Logic; System–Transition–Partner Logic	Implicit → Invisible	Strategic
Relationships	Relational–Stewardship Logic; Governance–Embedded Partnership Logic; Collaborative–Network Logic	Explicit → Invisible	Symbolic / Strategic
Position	Science–Anchored Accountability Logic; Sustainability–as–Strategy Logic; Integrity–First Decarbonization Logic	Implicit → Invisible	Strategic

Note. The table summarizes the dominant sustainability logics, the visibility of familiness, and the primary functions of familiness identified across the nine FFSBIM elements in the 25 German private family firms.

generations, not just until the end of the quarter,” defines sustainability as an ethical extension of family duty. Tchibo connects responsibility and trust to its founders’ beliefs: “We must take responsibility and act responsibly,” describing sustainability as part of their identity as a Hanseatic family firm. In these firms, sustainability communication does not rely on technical proof but on moral consistency. Reports and certifications are treated as confirmations of virtue rather than sources of legitimacy. The corporate brand acts as a moral compass, with continuity, fairness, and service defining authenticity. The coherence between internal values and external communication forms the basis of credibility. The family’s moral authority legitimizes sustainability as a lived conviction rather than as a marketing stance.

4.2.2 Configuration 2: Market-Embedded Responsibility

The Market-Embedded Responsibility configuration, represented by ALDI SOUTH Group, Schwarz Group, and Premium Food Group, translates ethical intent into disciplined routines and managerial efficiency. ALDI SOUTH Group’s mission, “Making sustainability affordable for our customers,” embodies a pragmatic moral economy that fosters responsibility through accessibility. Premium Food Group aligns responsibility and modernization: “From animal husbandry to processing and packaging, we implement sustainable and resource-efficient processes.” Schwarz Group emphasizes its position on efficiency: “With our leading ecosystem, we take a holistic approach to climate protection.” Familiness is implicit, operating as the historical rationale for prudence rather than an explicit theme. Ethics are demonstrated through measurable standards such

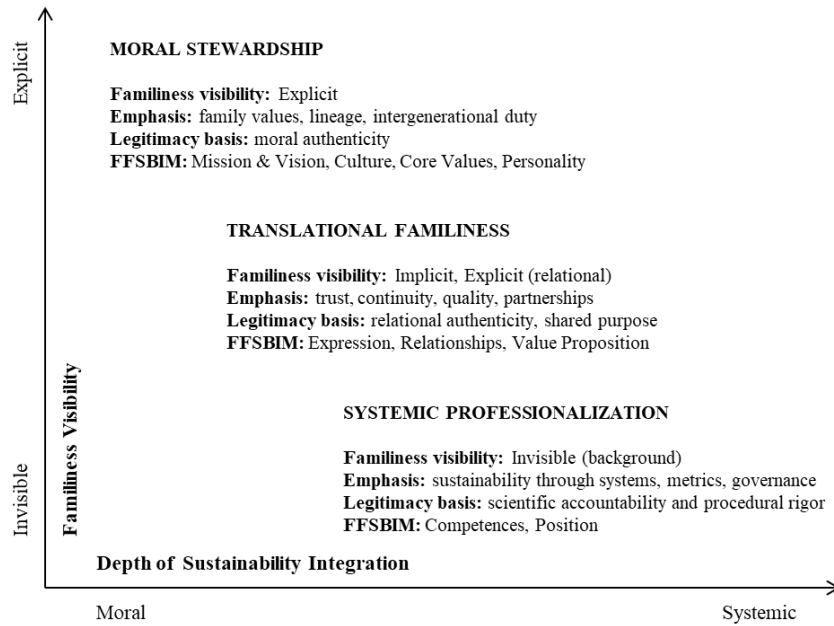


Figure 2: Continuum of Sustainability–Familiness Integration in Family Firm Branding

Note. The figure illustrates the progression from Moral Stewardship (values-based with explicit familiness) through Translational Familiness (organizationally embedded and relationally mediated) to Systemic Professionalization (science-based and institutionalized). The diagonal flow shows how sustainability evolves from a moral identity claim to a form of managerial accountability, while familiness shifts from an explicit moral anchor to a background source of legitimacy.

as supplier codes, energy targets, and deforestation-free sourcing rather than emotional rhetoric. This configuration illustrates how long-term orientation and thrift evolve into an ethic of efficiency, where sustainability is achieved through control, consistency, and fairness embedded in everyday operations.

4.2.3 Configuration 3: Innovation-Led Sustainability Integration

This configuration encompasses firms such as Voith, Bosch, and STIHL, where sustainability and innovation converge to form an engineering ethic. Voith's mission, "Developing sustainable technologies for future generations," embodies the concept of continuous innovation. Bosch's credo, "Invented for life," fuses technological mastery with social conscience by further stating its mission "to develop hardware and software technology that's accessible to all, improves people's quality of life and uses natural resources responsibly." STIHL's guiding statement, as stated by its founder, "Making it easier for people to work in and with nature," captures sustainability as a harmonious coexistence with the environment. Familiness legitimizes technological ambition by anchoring innovation in moral continuity. The family name signals trust, while engineering provides verification. Sustainability is integral to product design here, encompassing durability, repairability, and energy efficiency, rather than relying on external philanthropy. These firms exemplify how a moral heritage can evolve into

a science-based ethic, rendering technological precision a moral act.

4.2.4 Configuration 4: Collaborative Responsibility Framework

Firms such as HELM, Würth, DACHSER Group, and Intersnack Group articulate sustainability as a shared responsibility rooted in trust, care, and partnership. HELM's emphasis on its sustainable alliances and partnerships for social initiatives expresses a collective responsibility. Würth's pledge: "Everyone benefits from the growth," links economic and social well-being by humbling itself as "customers' employees." DACHSER Group emphasizes "a culture of collaboration" in alliances with NGOs such as terre des hommes, as "a global company with heart." Intersnack Group describes its journey as "building supplier capacity and giving back to the communities we call home," highlighting its role as a long-term partner. Familiness visibility ranges from explicit to implicit, although it is expressed through empathy and inclusivity rather than lineage. These firms extend familial care into professional collaboration, where respect and dialogue replace paternalism. Würth's cultural foundations, HELM's global volunteering, and DACHSER Group's community projects illustrate this outward-looking familiness. Their legitimacy stems from authentic engagement and shared value creation, even as responsibility becomes distributed across networks.

4.2.5 Configuration 5: Institutionalized-Responsible Operations

Firms such as HOYER, Messer, DS Group, and Brose Group embody Institutionalized-Responsible Operations, where sustainability is framed as guardianship and vigilance. HOYER declares, "Safety always has top priority, and is a central value of the HOYER Group," uniting care and control. Messer positions itself as a moral infrastructure provider: "As an energy-intensive company producing and trading industrial gases essential to life, Messer has responsibilities and is committed to environmental and climate protection." Brose Group asserts its commitment to "deploying resources ecologically and efficiently along the entire value-added chain," showing sustainability enacted as a process discipline. DS Group's motto, "Making tomorrow better than today," describes stewardship as transformation through continuity. Familiness is institutionalized in governance systems rather than personal narratives, although it is sometimes expressed explicitly. Ethical duty is translated into compliance structures such as audits, standards, and whistleblower systems that formalize care. These firms provide reassurance in high-risk contexts, converting moral vigilance into procedural reliability. Institutionalized-Responsible Operations thus represent the professionalized face of family ethics, where responsibility is sustained through systematized prudence.

4.2.6 Cross-Configuration Reflection

Across the five configurations, familiness functions as a translation mechanism, reinterpreting inherited values through contemporary organizational language. Moral-Heritage Sustainability retains familiness as an explicit moral voice; Market-Embedded Responsibility embeds it within disciplined routines; Innovation-Led Sustainability Integration transforms it into an engineering ethic; Collaborative Responsibility Framework extends it into relational trust and shared engagement; and Institutionalized-Responsible Operations embeds familiness within governance systems and procedural vigilance. These variations also indicate that family firms do not primarily differ in their level of sustainability commitment, but rather in where sustainability becomes meaningful within their brand identity system, whether rooted in values, routines, products, partnerships, or risk management structures. At the same time, the boundaries between configurations are porous, reflecting the hybrid and evolving nature of sustainability discourse in family firms.

Taken together, the five configurations align closely with the sustainability-familiness continuum derived in Stage One. Moral-Heritage Sustainability corresponds to the Moral Stewardship end of the continuum, characterized by explicit familiness and values-based sustainability. Market-Embedded Responsibility and Collaborative Responsibility Framework sit within the middle zone of Translational Familiness, where heritage-based commitments are reinterpreted as operational consistency or relational credibility. Innovation-Led Sustainability Integration and Institutionalized-Responsible Operations map onto

Systemic Professionalization, where familiness functions as background support even when it is explicitly expressed in social responsibility discourse. Sustainability becomes anchored in innovation systems, governance structures, and science-based accountability. This mapping illustrates how the empirical patterns of Stage Two serve as a conceptual bridge between the element-level gradient of Stage One and the ideal-type abstractions developed in Stage Three. It clarifies the process through which family firms convert moral heritage into modernized, institutionalized sustainability practices, providing the foundation for the typology developed in the next section.

4.3 Ideal Types of Sustainability-Familiness Integration (Stage Three)

Following Kluge's (2000) typology-building process and Eisenhardt's (1989) logic of cross-case comparison, Stage Three moves from the empirical configurations identified in Stage Two to theoretically saturated ideal types. Whereas Stage Two synthesized how sustainability logics clustered at the firm level, Stage Three abstracts these patterns into conceptually distinct forms of sustainability-familiness integration. Two analytical dimensions guided this abstraction, both grounded in the patterns revealed in Stages One and Two. The first is familiness visibility, which appears in four modes across the cases: explicit, semi-explicit, implicit, and institutionalized. The second is the depth of sustainability integration, ranging from normative to managerial and from managerial to systemic. These dimensions were derived inductively from Stages One and Two, making them data-grounded rather than theoretically prespecified. Ideal types represent dominant patterns rather than exhaustive descriptions; firms naturally exhibit hybrid characteristics, which are simplified here to allow for conceptual clarity.

Positioning the 25 firms along these two dimensions produced five internally coherent and externally distinctive ideal types (see Figure 3). Each type reflects a stable combination of how firms draw on moral heritage, how they modernize sustainability practices, and how they frame responsibility in their branding discourse. Importantly, familiness does not fade across types; instead, it shifts in form and function—from explicit lineage-based grounding (Type A) to semi-explicit continuity (Type B), to implicit trust cues (Type C), to institutionalized governance structures (Type D), and to an explicit and future-oriented, strategically modernized form (Type E). Because ideal types synthesize multiple element-level logics, familiness visibility at the firm level may differ from the visibility within individual FFSBIM elements (e.g., Competences). Ideal types, therefore, capture dominant, cross-element patterns rather than direct aggregations of element-level coding. The resulting typology provides a conceptual framework for understanding how family firms navigate the relationship between familiness and sustainability in response to evolving stakeholder expectations. The vertical axis in Figure 3 captures differences in familiness visibility, from explicit (top) to institutionalized (bottom). Likewise, the horizontal axis reflects the depth and scope of sus-

Table 3: Cross-Case Configurations of Sustainability–Familianness Integration

Configuration	Integrative Core	Familianness	Primary Function of Familianness	Representative Firms
Moral–Heritage Sustainability	Moral duty anchored in lineage, faith, and inherited ethical conviction	Explicit	Moral	The Gebr. Heinemann Group, Deichmann, Tchibo, Miele, Dr. Oetker, Bosch
Market-Embedded Responsibility	Responsibility embedded in disciplined, affordable, and efficiency-oriented routines	Implicit	Symbolic	Schwarz Group, ALDI SOUTH Group, Premium Food Group
Innovation-Led Sustainability Integration	Sustainability enacted as an engineering-driven ethic of technological progress	Explicit to Implicit	Moral / Strategic	Miele, Schaeffler, Bosch, Voith, STIHL, TRUMPF
Collaborative Responsibility Framework	Legitimacy grounded in relational trust, partnership, collaboration, and shared responsibility	Explicit to Implicit	Moral / Symbolic	Internsack Group, HELM, Freudenberg, DRÄXLMAIER Group, DACHSER Group, Würth
Institutionalized–Responsible Operations	Sustainability secured through compliance systems, operational reliability, and institutionalized stewardship	Explicit to Institutionalized	Symbolic / Strategic	Premium Food Group, Brose Group, HOYER, Messer, CRONIMET, Vaillant Group, DS Group

Note. These configurations are empirical synthesis patterns, not ideal types. They serve as the interpretive bridge between element-level logics (Stage One) and the ideal-typical abstractions developed in Stage Three. Because configurations reflect how sustainability logics cluster across elements, firms may legitimately appear in more than one pattern; these overlaps reflect empirical complexity rather than analytical inconsistency.

tainability integration, ranging from normative (left) to systemic (right). Taken together, these types demonstrate a plurality of familianness modes rather than a linear developmental sequence.

4.3.1 Type A: Inherited Stewardship Firms

In this type, sustainability is understood as an inherited moral duty rooted in family values and a sense of responsibility toward future generations. Familianness is explicit and functions as the main source of legitimacy. These firms embed stewardship principles throughout their Mission and Vision, Culture, and Core Values, treating sustainability as an extension of the founding family's or founder's ethical worldview. The moral language of responsibility, trust, and care defines both internal culture and external communication. Evidence of sustainability comes less from data than from consistency between words and actions. For instance, Bosch declares its founder's statement, "Never forget your humanity, and respect human dignity in your dealings with others." Miele's philosophy is similarly reflected in its statement: "Our responsibility doesn't end at the factory gate." The Gebr. Heinemann Group further affirms its position: "As a family business, we are leading the way in sustainability." These statements express ethics as identity rather than compliance. Other representative firms are Tchibo, Dr. Oetker, and Deichmann. These firms consistently present sustainability as

a continuation of long-standing family ethics. The strength of this type lies in its moral credibility; however, the potential risk is a tendency toward self-assuming virtue, where integrity is presumed rather than evidenced.

4.3.2 Type B: Techno-Strategic Stewardship Firms

For these firms, sustainability represents a strategic approach to transformation, driving technological progress and long-term competitiveness. Familianness still matters but takes a supporting role, offering continuity and trust as firms modernize their business models. Sustainability is expressed through innovation, efficiency, and measurable results. For example, Schaeffler emphasizes its strategy: "From 2025, Schaeffler will purchase 100,000 metric tons per year of the steel made using a virtually CO₂-free process by the Swedish startup H2greensteel." Similarly, Voith states, "Industrial sustainability is our business model," highlighting its focus on hydropower, resource-efficient paper facilities, and drivetrain electrification. TRUMPF highlights its carbon-neutral production with the statement, "We have been producing on a carbon-neutral basis since 2020." These firms demonstrate that legitimacy rests on science-based targets and technological outcomes rather than heritage alone. Familianness reassures stakeholders during transitions, while performance delivers proof. This type subsumes the engineering-oriented sustainability logic identified in Stage Two's Innovation-Led

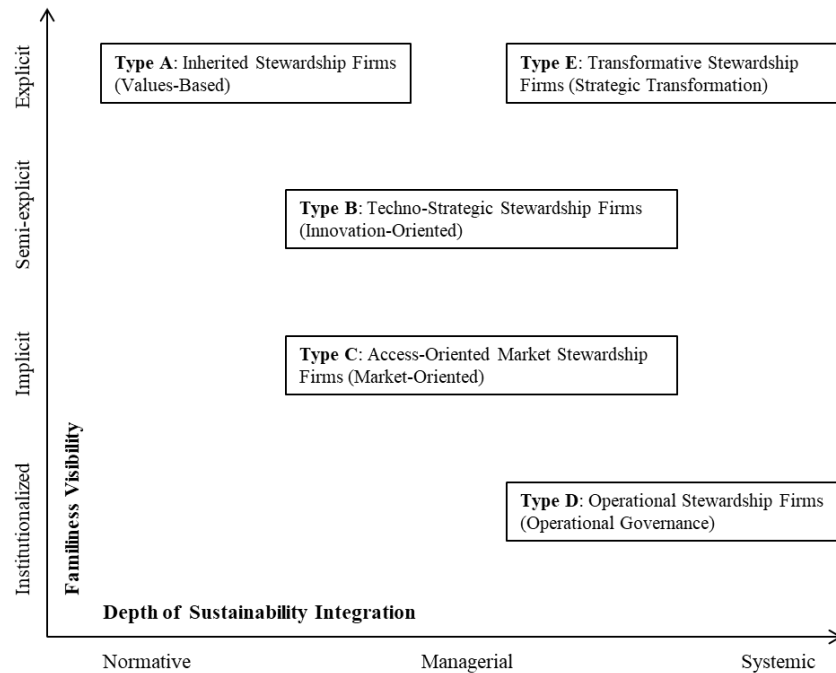


Figure 3: Typology of Sustainability–Familianness Integration in Family Firm Branding

Sustainability Integration configuration, extending it toward a more strategic framing. STIHL also demonstrates this technology- and performance-oriented integration. The risk of this approach is that sustainability becomes more of a technical mandate than a moral conviction.

4.3.3 Type C: Access-Oriented Market Stewardship Firms

This type frames sustainability as access and fairness, making responsible products available and affordable to all. Familianness can be implicitly observed in the discourse as a guarantor of reliability, rather than as an explicit moral authority. Retailers such as ALDI SOUTH Group and Schwarz Group express sustainability in direct, customer-focused language. For instance, ALDI SOUTH Group declares its mission, “Making sustainability affordable for our customers,” by aiming to offer sustainable products at the best price for everyone. Similarly, Schwarz Group adds, “With zero percent price difference between plant-based proteins and comparable animal products, we are creating equality on the plate at Lidl and Kaufland in Germany.” Intersnack Group also exemplifies this type by anchoring sustainability in consumer responsibility, offering healthy snacks that do not compromise on taste. Their emphasis lies on efficiency, affordability, and inclusion rather than heritage. Sustainability becomes a shared right rather than a moral calling. This pattern is most evident in the above firms since they position sustainable choices as mainstream offerings. The strength of this model lies in its broad social reach, as it normalizes sustainable consumption for everyday consumers. However, the moral depth of the message can fade when sustainability

is equated primarily with price parity or convenience.

4.3.4 Type D: Operational Stewardship Firms

Operational Stewardship Firms focus on operational reliability, safety, and compliance. They view sustainability as a structured process, managed through systems and standards. Familianness is less about personal lineage and more about institutionalized long-term-oriented governance and safety systems, even when it is only slightly visible in the sustainability discourse. For example, HOYER states, “Safety always has top priority, and is a central value of the HOYER Group,” by emphasizing its certifications. Messer commits to reducing emissions by stating, “We have set ourselves a target to reduce the emissions intensity of our worldwide activities (plants and logistics) by 40 percent by 2030 compared with a 2019 baseline.” CRONIMET highlights the rollout of its certified CRONIMET Envirotec energy efficiency program as evidence of its sustainable business model. These firms, which operate in resource-intensive industries, equate sustainability with assurance and precision, adhering to legal regulations and standards. Moreover, Premium Food Group and Brose Group can also be considered in this type due to their strong focus on resource-efficient processes and sustainable corporate policy. The strength of this type lies in its consistency and transparency, while the limitation is that sustainability can appear as a language of compliance and policy rather than a shared conviction.

4.3.5 Type E: Transformative Stewardship Firms

Transformative Stewardship Firms combine an ethical heritage with professional management, striking a balance

between long-term family values and innovation. Familiness remains explicit but is expressed in a modern, reflective tone. DS Group articulates this clearly: “As a family business, we think in generations – and have been doing so for over 100 years,” followed by its position statement: “By 2045, the DS Group will have completely converted its core business to future-proof products and services.” Vaillant Group aims to halve CO₂ emissions by 2030 with its strategic program: “The Vaillant Group’s SEEDS sustainability program defines ambitious targets and concrete measures for the focus fields of Environment, Employees, Development & Solutions and Society.” It is aligned with its nature as “a family business with a vision: ‘Taking care of a better climate. Inside each home and the world around it.’” Würth extends this idea to cultural patronage and community responsibility, while simultaneously stating, “In the long term, the circular economy should be inextricably linked to the Würth brand.” Freudenberg expresses sustainability by combining its family values with technical innovation, while DRÄXLMAIER Group links technological progress with family continuity. In these firms, sustainability is both a moral commitment and a transformation agenda. Data and systems provide credibility, while heritage offers meaning and context. The challenge of this type lies in ensuring intergenerational continuity since long-range goals depend on successors who maintain the same ethical and strategic balance. This hybrid logic is also evident in HELM and DACHSER Group.

4.3.6 Comparative Interpretation

Together, the five ideal types demonstrate diverse but interconnected ways in which family firms integrate sustainability and familiness (see Table 4). Type A (Inherited Stewardship Firms) embodies explicit familiness, where sustainability is framed through lineage, moral conviction, and intergenerational responsibility. Type B (Techno-Strategic Stewardship Firms) represents a semi-explicit familiness mode: the family remains present as a moral anchor, but innovation and technological progress increasingly shape the meaning of sustainability. Type C (Access-Oriented Market Stewardship Firms) displays implicit familiness, where trust in the family firm underlies a market-oriented, affordability-based understanding of responsibility.

Type D (Operational Stewardship Firms) illustrates a further shift: familiness becomes institutionalized within systems of governance, safety, and compliance rather than expressed through lineage. Finally, Type E (Transformative Stewardship Firms) also exhibits explicit familiness, but in a forward-looking form. Here, familiness is expressed through long-term transformation agendas, succession-linked commitments, climate targets, and strategic renewal. Type E demonstrates that explicit familiness can coexist with advanced, systemic sustainability integration when it is articulated as an intergenerational strategy. Firms such as Würth and Freudenberg are positioned in Type E because their collaborative practices are explicitly framed as part of an intergenerational transformation and strategic renewal, rather than as stand-alone relational legitimacy mechanisms.

Types A, B, and C align closely with Stage One’s progression from Moral Stewardship to Translational Familiness: sustainability meanings shift from values-based to relational or efficiency-based, and familiness gradually becomes less directly articulated. Types D and E reflect Systemic Professionalization identified in Stage One and the structured patterns observed in Stage Two. Type D corresponds to the configuration where sustainability is operationalized through compliance, risk management, and reliability systems. Whereas Type E captures firms that have forward-looking, transformation-focused positioning, revitalizing familiness in a modern, strategic vocabulary. Thus, Type E represents explicit familiness of a future-oriented kind, distinct from Type A’s heritage-rooted explicitness.

Across all types, familiness does not diminish but reconfigures in function, shifting from a moral source of identity (Type A), to a cultural or continuity resource (Type B), to a background trust cue (Type C), to an embedded governance logic (Type D), and finally to a strategic intergenerational commitment (Type E). This aligns with Stage Two’s finding that familiness acts as a translation mechanism, adapting to stakeholder expectations while retaining its underlying normative meaning. The typology, therefore, reinforces the interpretivist view that sustainability and familiness co-evolve as discursive resources. In values-oriented forms, heritage humanizes sustainability; in more systemized forms, sustainability modernizes heritage by embedding it in measurable frameworks and long-term strategies. The interplay between these two brand identity resources, heritage and system, constitutes the moral economy of family firm branding.

5 Discussion

This discussion examines how large German private family firms integrate sustainability into their corporate brand identities and how familiness shapes these constructions. Using the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM) as a brand identity framework, the chapter synthesizes the findings from all empirical stages to articulate the interplay between sustainability, familiness, and legitimacy in family firm brand identity work. Situated within research on corporate brand identity (Balmer, 1995, 2008; Urde, 2009, 2013), CSR communication and legitimacy (Ashforth & Gibbs, 1990; Deegan, 2002; Hooghiemstra, 2000), and family firm identity and socioemotional wealth (Gómez-Mejía et al., 2007; Habbershon & Williams, 1999; Zellweger et al., 2010), the analysis shows that sustainability is not a singular strategic position but a multi-layered system shaped by heritage, organizational capabilities, and institutional pressures. Familiness emerges as a dynamic brand identity and legitimacy resource that shifts in visibility depending on the sustainability domain addressed. Across the sample firms, sustainability is mobilized to articulate organizational purpose, justify strategic decisions, and manage stakeholder relationships. It appears in identity-proximate brand identity elements as moral stewardship, in relational elements as trust-based responsibility, and in systemic elements as

Table 4: Comparative Summary of Sustainability–Familianness Integration Types

Type	Core Logic	Familianness	Representative Industries	Representative Firms
Inherited Stewardship Firms (A)	Stewardship as an inherited moral duty	Explicit	Retail, Consumer Products, Advanced Manufacturing	The Gebr. Heinemann Group, Deichmann, Tchibo, Miele, Dr. Oetker, Bosch
Techno-Strategic Stewardship Firms (B)	Sustainability as innovation-driven transformation	Semi-explicit	Mobility, Advanced Manufacturing	Schaeffler, Voith, STIHL, TRUMPF
Access-Oriented Market Stewardship Firms (C)	Sustainability as affordable access and consumer fairness	Implicit	Retail, Consumer Products	Schwarz Group, ALDI SOUTH Group, Intersnack Group
Operational Stewardship Firms (D)	Sustainability as system-driven safety, compliance, and reliability	Institutionalized	Retail, Mobility, Resource-Intensive	Premium Food Group, Brose Group, HOYER, Messer, CRONIMET
Transformative Stewardship Firms (E)	Sustainability as intergenerational strategic transformation	Explicit	Consumer Products, Mobility, Advanced Manufacturing, Resource-Intensive	HELM, Freudenberg, DRÄXLMAIER Group, DACHSER Group, Würth, Vaillant Group, DS Group

Note. Because ideal types abstract from empirical variation, firms with hybrid features are assigned to the type that best reflects their dominant pattern of sustainability–familianness integration. Some firms, therefore, appear in only one ideal type even if they display multiple configuration logics in Stage Two; this reflects the move from empirical overlap to conceptual parsimony.

science-anchored accountability. Although sustainability becomes increasingly professionalized, familianness does not diminish; instead, it adapts to the type of brand identity work at stake. The following sections of this chapter interpret these brand identity dynamics in relation to the empirical stages and the relevant theoretical debates.

5.1 Interpretation of Findings

The first central insight concerns the differentiated meanings of sustainability across the corporate brand identity architecture. Internal brand identity elements, including Mission and Vision, Core Values, Culture, and Personality, tend to frame sustainability through moral and intergenerational narratives that emphasize responsibility, stewardship, prudence, and long-term orientation. These narratives echo the stewardship logic articulated by Miller and Le Breton-Miller (2005) as well as the socioemotional wealth perspective, which highlights the non-economic goals and long-term time horizons of family firms (Gómez-Mejía et al., 2007). In these internal elements, sustainability reinforces identity continuity by positioning responsibility as an extension of the family's ethos and traditions. In contrast, sustainability expressed in external or market-facing brand identity elements—such as Value Proposition, Relationships, and Position—assumes more instrumental,

performance-oriented meanings. Firms highlight affordability, innovation, efficiency, science-based targets, and compliance, indicating a managerialized interpretation of sustainability consistent with McWilliams et al.'s (2006) view of CSR as a strategic investment. This pattern aligns with Matten and Moon's (2008) distinction between implicit CSR, grounded in cultural norms, and explicit CSR, formalized through reporting, metrics, and accountability systems. Many firms articulate sustainability through engineering competence, certification regimes, or technological differentiation, suggesting that sustainability increasingly operates as a strategic and legitimacy-enhancing resource. Taken together, these patterns demonstrate that sustainability is a multifaceted construct that shifts in meaning from values-driven to instrumental and systemic, depending on the brand identity element being addressed. This layered configuration supports Balmer's (2008) assertion that effective corporate identity work integrates internal values with external expectations. Family firms navigate this integration by presenting sustainability both as a normative commitment rooted in heritage and as a managerial practice aligned with institutional pressures.

A second key insight is that familianness shifts in visibility and function across brand identity elements, operating as a flexible legitimacy resource rather than a static attribute. Familianness is most explicit in identity-proximate elements,

where firms reference lineage, founder values, and inter-generational responsibility. In these contexts, familiness anchors sustainability in authenticity and ethical legitimacy, consistent with research showing that family firms enjoy credibility when they foreground moral stewardship and heritage (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Zellweger et al., 2010). These expressions mirror Berrone et al.'s (2010) findings that socioemotional wealth preservation motivates reputation-protective behavior and intergenerational responsibility. As sustainability narratives shift towards relational elements, familiness becomes more implicit, serving as a trust cue embedded in stakeholder relationships. Firms emphasize reliability, continuity, and quality without explicitly foregrounding family ownership, consistent with research on strategic modulation of familiness visibility (Botero et al., 2013; Micelotta & Raynard, 2011). In systemic elements, both internal and external, familiness is institutionalized in governance structures, risk management routines, and long-term strategic commitments rather than being explicitly communicated. This institutionalized familiness aligns with Balmer and Greyser's (2002) identity alignment principle, in which firms reduce the risk of legitimacy loss by aligning communicated identity claims with audited performance. It also reflects Ashforth and Gibbs' (1990) observation that organizations adopt procedural legitimacy strategies in highly regulated environments.

The study also highlights the discursive construction of sustainability and familiness. Corporate websites, as argued by Alvesson and Kärreman (2000), are not neutral communication channels but arenas where meaning is constructed. Firms use sustainability discourse to narrate purpose, justify strategic action, and signal alignment with societal expectations. The patterns observed align with Deegan's (2002) typology of legitimacy strategies, ranging from moral legitimacy, grounded in values, to pragmatic legitimacy, grounded in stakeholder benefits, and cognitive legitimacy, grounded in standardized systems, reporting frameworks, and third-party verification. Familiness mediates the institutionalization of sustainability by providing interpretive continuity: even firms with highly formalized systems frame their sustainability commitments through long-term orientation or intergenerational logic, linking new practices to enduring values (Ravasi & Schultz, 2006).

These findings cohere in the moral-systemic continuum developed in Stage One. This continuum captures how the meanings of sustainability shift from moral stewardship to relational responsibility and to systemic professionalization. While the progression resembles Deegan's (2002) distinction from normative to pragmatic and cognitive legitimacy, the findings show that moral legitimacy persists even as sustainability becomes more formalized. Firms routinely justify system-based practices, such as science-based targets, through intergenerational commitments, suggesting that normative and system-based legitimacy reinforce each other rather than substitute for one another. Familiness shifts accordingly: explicit in the moral zone, implicit or symbolic in the relational zone, and institutionalized in systemic

contexts. This pattern supports Whetten and Mackey's (2002) understanding of organizational identity as both enduring and elastic. The continuum is not linear; rather, it illustrates a discursive field from which firms selectively draw.

Stage Two revealed five cross-case configurations—Moral-Heritage Sustainability, Market-Embedded Responsibility, Innovation-Led Sustainability Integration, Collaborative Responsibility Framework, and Institutionalized-Responsible Operations—that represent different ways in which firms assemble sustainability meanings and familiness expressions into coherent brand identity systems. Coherence is achieved not through uniform sustainability practices but through alignment across brand identity elements. This corresponds to Astrachan et al.'s (2018) conceptualization of family firm identity as a constellation of interacting dimensions. The configurations illuminate different legitimacy orientations and distinct contributions of familiness, ranging from moral grounding to symbolic trust-building, operational discipline, and governance stability. These configurations anticipate the five ideal-typical brand identity models identified in Stage Three.

The ideal types—Inherited Stewardship Firms (A), Techno-Strategic Stewardship Firms (B), Access-Oriented Market Stewardship Firms (C), Operational Stewardship Firms (D), and Transformative Stewardship Firms (E)—further clarify the interaction between sustainability and familiness. The types vary along two dimensions: the visibility of familiness and the depth of sustainability integration. Type A firms prioritize heritage-based moral responsibility, consistent with earlier findings that family firms rely on stewardship and moral authority (Zellweger et al., 2010). Type B firms link technological innovation to long-term orientation, extending research on patient capital and innovation in family firms (Sirmon & Hitt, 2003). Type C firms emphasize affordability and accessibility, relying on implicit trust associated with familiness (T. J. Brown & Dacin, 1997). Type D firms institutionalize responsibility in governance processes, reflecting the procedural legitimacy strategies identified by Ashforth and Gibbs (1990). Type E firms combine strong identity narratives with formalized sustainability systems, supporting Urde's (2009) argument that heritage can serve as a forward-looking strategic resource. Collectively, these ideal types demonstrate that familiness is not displaced by professionalization but is reconfigured across sustainability domains, functioning as a multifaceted legitimacy resource.

5.2 Theoretical Implications

The theoretical implications of these findings are significant. The study extends identity-based corporate branding theory by demonstrating how, in large private family firms, sustainability can operate as an identity-defining construct embedded across internal, bridging, and external brand identity dimensions. It deepens Balmer and Greyser's (2002) architecture of multiple identity types by illustrating

how sustainability shapes the alignment between internal beliefs, communicated identity, and stakeholder expectations. It also advances Urde's (2009) brand-oriented framework by showing how sustainability commitments are increasingly articulated as brand-level promises grounded in enduring values. The study further extends the conceptualization of familiness as a dynamic brand identity resource whose visibility shifts between moral expression, symbolic trust cues, and institutionalized governance principles, depending on the sustainability domain, thereby advancing insights by Habbershon and Williams (1999) and Zellweger et al. (2010). It contributes to institutional theory by grounding the moral-systemic continuum in empirical patterns and demonstrating how family firms hybridize implicit and explicit CSR modes (Matten & Moon, 2008), as well as navigate normative, pragmatic, and cognitive legitimacy strategies (Deegan, 2002). Finally, the study underscores the performative role of sustainability discourse in identity construction, supporting Alvesson and Kärreman's (2000) argument that communication constitutes organizational realities. Sustainability narratives enable family firms to reconcile heritage with modernization and embed a long-term orientation within contemporary expectations for transparency and accountability. The ideal types developed in this study exemplify these theoretical extensions by translating the observed patterns of sustainability-familiness integration into analytically coherent brand identity models.

5.3 Managerial Implications

The managerial implications arising from these findings suggest that family firm leaders may benefit from anchoring sustainability in identity-proximate brand identity elements to ensure authenticity, while substantiating moral narratives with measurable practices to mitigate symbolic legitimacy risks (Ashforth & Gibbs, 1990). Leaders should calibrate familiness strategically—making it explicit when articulating moral commitments, implicit when emphasizing trust and reliability, institutionalized in regulated contexts, and modernized when communicating future-oriented transformation. Firms adopting systemic sustainability practices should link these practices to heritage-based values to avoid technocratic detachment, whereas firms rooted primarily in moral narratives should adopt more formalized routines to maintain credibility. Ensuring communication coherence across websites, reports, social media, and stakeholder dialogues is essential, as identity is shaped by both planned and unplanned communication (Karaosmanoglu & Melewar, 2006). The ideal types developed in the study can serve as diagnostic tools for assessing alignment between identity, strategy, and stakeholder expectations.

6 Conclusion

This study examined how large German private family firms integrate sustainability within their corporate brand identities and how familiness shapes the meanings, legitimacy strategies, and institutionalization of sustainability

within these identities. Using the Family Firm Sustainability Brand Identity Matrix (FFSBIM) and an interpretivist research design, the study analyzed how sustainability is communicated across brand identity elements and how these expressions cohere into firm-level configurations and ideal-typical brand identity models. The analysis showed that sustainability is not a uniform concept, but a layered and context-dependent construct. In internal elements such as Mission and Vision, and Core Values, sustainability is framed as a moral or intergenerational duty grounded in family ethos and stewardship orientation, aligning with long-standing insights from family business scholarship. In the system-oriented internal element Competences, and market-oriented elements like Value Proposition and Position, sustainability becomes more managerial, instrumental, and systemic, expressed through innovation, compliance, and science-anchored accountability. These varied expressions form a gradient from values-driven to system-driven sustainability, accompanied by shifts in how familiness becomes visible and functional.

The three-stage analysis demonstrated how firms assemble these differentiated meaning structures into coherent brand identity systems. Stage One revealed three sustainability-familiness logics—Moral Stewardship, Translational Familiness, and Systemic Professionalization—that reflect different modes of meaning-making and legitimacy construction. Stage Two showed how these logics combine into distinct configurations shaped by industry conditions and identity architectures. Stage Three abstracted these configurations into five ideal types that capture relatively stable modes of integrating sustainability and familiness. Across these brand identity models, familiness does not decline as sustainability becomes more formalized; instead, it is reinterpreted and recontextualized. Familiness shifts from an explicit moral anchor to a relational trust cue, an institutionalized governance principle, or a future-oriented strategic orientation, depending on the context.

The findings offer three overarching insights. First, familiness functions as a dynamic, multifaceted legitimacy resource that enables firms to articulate sustainability in ways that are consistent with their identities and responsive to institutional pressures. Second, sustainability increasingly becomes institutionalized across brand identity dimensions as values are translated into structures, routines, partnerships, and governance mechanisms. Third, sustainability and familiness reinforce one another: familiness provides moral depth to sustainability, while sustainability modernizes familiness by embedding it within contemporary norms of transparency, accountability, and long-term societal responsibility. By integrating corporate branding, sustainability communication, and family business identity literature, this study contributes a comprehensive understanding of how family firms navigate the intersection of heritage, responsibility, and institutional legitimacy.

7 Limitations and Future Research

While this study provides an in-depth interpretive analysis of how large German private family firms integrate sustainability into their corporate brand identities, several limitations delineate the scope of its conclusions. The exclusive reliance on corporate websites as empirical material means that the study captures communicated identity constructions rather than the identities experienced by internal and external stakeholders. As curated communication channels, websites privilege strategic self-presentation and do not allow for assessing alignment across actual, communicated, conceived, ideal, and desired identity types (Balmer & Greyser, 2002). Consequently, the study cannot evaluate potential dissonances or gaps between sustainability commitments and organizational practices, such as symbolic or decoupled sustainability (Ashforth & Gibbs, 1990).

The interpretivist and discourse-oriented methodology provides conceptual depth but does not enable causal inference or evaluation of the substantive effectiveness of sustainability practices. The researcher's theoretical positioning shapes interpretive findings, and alternative perspectives may yield complementary insights. The study's sampling context also poses limitations. The firms examined are among the largest family-controlled companies in Germany and thus possess substantial managerial, communicative, and financial resources. Research suggests that variation in family ownership influences how family firms communicate family identity in their branding (Barroso Martínez et al., 2019). Furthermore, several of the sampled firms operate within multi-brand or group-level structures, complicating the delineation of unified expressions of sustainability and familiness identities.

The cross-sectional design also limits the ability to capture temporal dynamics. Sustainability communication and identity work evolve as firms undergo generational shifts, respond to regulatory pressures, or adjust to institutional change (Chreim, 2005; Micelotta & Raynard, 2011). The ideal types developed in this study, therefore, represent analytically coherent brand identity models rather than developmental trajectories. Additionally, the absence of stakeholder perspectives restricts insight into how various audiences interpret sustainability–familiness claims and whether these claims influence legitimacy, trust, or identification (Dutton et al., 1994; Sen & Bhattacharya, 2001). Finally, the German institutional context, with its norms of continuity, responsibility, and transparency, may limit the transferability of the findings to other cultural or regulatory environments.

These limitations offer several promising avenues for future research. Studies combining textual analysis with interviews, ethnographic methods, or internal documents would allow researchers to examine identity alignment across internal practices, communicated identity, and stakeholder perceptions. Longitudinal research could explore how the integration of sustainability and familiness evolves, particularly in the context of generational transitions or regulatory changes. Multi-channel communication analyses, including

social media, sustainability reports, public communications, employer branding, and stakeholder dialogues, could illuminate whether identity coherence is maintained across platforms. Comparative research involving smaller family firms or those operating in different cultural and institutional settings could test the applicability of the ideal types identified here. Finally, future studies that incorporate stakeholder interpretations would deepen understanding of how these brand identity models influence legitimacy, credibility, reputation, and trust within increasingly complex sustainability regimes.

References

- Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18. <https://doi.org/10.1177/000812560404600301>
- Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Varieties of discourse: On the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9), 1125–1149. <https://doi.org/10.1177/0018726700539002>
- Ashforth, B. E., & Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177–194. <https://doi.org/10.1287/orsc.1.2.177>
- Astrachan, C. B., Botero, I., Astrachan, J. H., & Prügl, R. (2018). Branding the family firm: A review, integrative framework proposal, and research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 3–15. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.01.002>
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *The Journal of General Management*, 21(1), 24–46. <https://doi.org/10.1177/030630709502100102>
- Balmer, J. M. T. (2002). Of identities lost and found. *International Studies of Management & Organization*, 32(3), 10–27. <https://doi.org/10.1080/00208825.2002.11043662>
- Balmer, J. M. T. (2008). Identity based views of the corporation: Insights from corporate identity, organisational identity, social identity, visual identity, corporate brand identity and corporate image. *European Journal of Marketing*, 42(9–10), 879–906. <https://doi.org/10.1108/03090560810891055>
- Balmer, J. M. T. (2010). Explicating corporate brands and their management: Reflections and directions from 1995. *Journal of Brand Management*, 18(3), 180–196. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.46>
- Balmer, J. M. T., Fukukawa, K., & Gray, E. R. (2007). The nature and management of ethical corporate identity: A commentary on corporate identity, corporate social responsibility and ethics. *Journal of Business Ethics*, 76(1), 7–15. <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9278-z>
- Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72–86. <https://doi.org/10.2307/41166133>
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., Botero, I. C., González-López, Ó. R., & Buenadicha Mateos, M. (2019). Exploring family business brands: Understanding predictors and effects. *Journal of Family Business Strategy*, 10(1), 57–68. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.005>
- Berrone, P., Cruz, C., Gomez-Mejia, L. R., & Larrazza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

- Bingham, J. B., Gibb Dyer, W., Smith, I., & Adams, G. L. (2011). A stakeholder identity orientation approach to corporate social performance in family firms. *Journal of Business Ethics*, 99(4), 565–585. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0669-9>
- Binz Astrachan, C., & Botero, I. C. (2018). “We are a family firm”: An exploration of the motives for communicating the family business brand. *Journal of Family Business Management*, 8(1), 2–21. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2017-0002>
- Block, J. H., & Wagner, M. (2014). The effect of family ownership on different dimensions of corporate social responsibility: Evidence from large US firms. *Business Strategy and the Environment*, 23(7), 475–492. <https://doi.org/10.1002/bse.1798>
- Blombäck, A., & Ramírez-Pasillas, M. (2012). Exploring the logics of corporate brand identity formation. *Corporate Communications: An International Journal*, 17(1), 7–28. <https://doi.org/10.1108/13563281211196335>
- Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.11.004>
- Bravo, R., Matute, J., & Pina, J. M. (2012). Corporate social responsibility as a vehicle to reveal the corporate identity: A study focused on the websites of Spanish financial entities. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 129–146. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1027-2>
- Brown, N., & Deegan, C. (1998). The public disclosure of environmental performance information—a dual test of media agenda setting theory and legitimacy theory. *Accounting and Business Research*, 29(1), 21–41. <https://doi.org/10.1080/00014788.1998.9729564>
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61(1), 68–84. <https://doi.org/10.2307/1252190>
- Campopiano, G., & De Massis, A. (2015). Corporate social responsibility reporting: A content analysis in family and non-family firms. *Journal of Business Ethics*, 129(3), 511–534. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2174-z>
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x>
- Chen, L., Zhu, F., Zou, S., & Chen, Y. (2019). Factors affecting family firms’ communication behaviour: A cross-cultural study. *International Journal of Advertising*, 38(2), 276–295. <https://doi.org/10.1080/02650487.2018.1473062>
- Chreim, S. (2005). The continuity-change duality in narrative texts of organizational identity. *Journal of Management Studies*, 42(3), 567–593. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00509.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Collier, J., & Esteban, R. (2007). Corporate social responsibility and employee commitment. *Business Ethics: A European Review*, 16(1), 19–33. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00466.x>
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Deegan, C. (2002). Introduction: The legitimising effect of social and environmental disclosures – A theoretical foundation. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 15(3), 282–311. <https://doi.org/10.1108/09513570210435852>
- Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360. <https://doi.org/10.1111/joms.12015>
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517–554. <https://doi.org/10.5465/256405>
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M., & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39(2), 239–263. <https://doi.org/10.2307/2393235>
- Dyer Jr., W. G., & Whetten, D. A. (2006). Family firms and social responsibility: Preliminary evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.2307/258557>
- EY & University of St. Gallen. (2025). 2025 EY and University of St. Gallen Global Family Business 500 Index: Ranking of the 500 largest family businesses globally (tech. rep.). Family Business Index. <https://familybusinessindex.com/>
- Fatma, M., Rahman, Z., & Khan, I. (2015). Building company reputation and brand equity through CSR: The mediating role of trust. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 840–856. <https://doi.org/10.1108/IJBM-11-2014-0166>
- Fombrun, C., & Shanley, M. (1990). What’s in a name? Reputation building and corporate strategy. *The Academy of Management Journal*, 33(2), 233–258. <https://doi.org/10.2307/256324>
- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777–798. <https://doi.org/10.5465/amr.2005.18378878>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: A review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47–77. <https://doi.org/10.1108/09513579510146996>
- Guthrie, J., Petty, R., & Ricceri, F. (2006). The voluntary reporting of intellectual capital: Comparing evidence from Hong Kong and Australia. *Journal of Intellectual Capital*, 7(2), 254–271. <https://doi.org/10.1108/14691930610661890>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- He, H.-W., & Balmer, J. M. T. (2007). Identity studies: Multiple perspectives and implications for corporate-level marketing. *European Journal of Marketing*, 41(7–8), 765–785. <https://doi.org/10.1108/03090560710752393>
- Hollander, B. S., & Elman, N. S. (1988). Family-owned businesses: An emerging field of inquiry. *Family Business Review*, 1(2), 145–164. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00145.x>
- Hooghiemstra, R. (2000). Corporate communication and impression management – New perspectives why companies engage in corporate social reporting. *Journal of Business Ethics*, 27(1), 55–68. <https://doi.org/10.1023/A:1006400707757>
- Hsieh, H.-F., & Shannon, S. E. (2005). Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research*, 15(9), 1277–1288. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>
- Karaosmanoglu, E., & Melewar, T. C. (2006). Corporate communications, identity and image: A research agenda. *Journal of Brand Management*, 14(1), 196–206. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550060>
- King, S. (1991). Brand building in the 1990s. *Journal of Consumer Marketing*, 8(4), 43–52. <https://doi.org/10.1108/07363769110035144>
- Kluge, S. (2000). Empirically grounded construction of types and typologies in qualitative social research. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), Article 14. <https://doi.org/10.17169/fqs-1.1.1124>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.

- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1–18. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.001>
- Maignan, I., & Ralston, D. A. (2002). Corporate social responsibility in Europe and the US: Insights from businesses' self-presentations. *Journal of International Business Studies*, 33(3), 497–514. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491028>
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "Explicit" CSR: A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *The Academy of Management Review*, 33(2), 404–424. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193458>
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. nonfamily CEOs in the family-controlled firm: An examination of the level and sensitivity of pay to performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x>
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00580.x>
- Melewar, T. C. (2003). Determinants of the corporate identity construct: A review of the literature. *Journal of Marketing Communications*, 9(4), 195–220. <https://doi.org/10.1080/1352726032000119161>
- Melewar, T. C., & Jenkins, E. (2002). Defining the corporate identity construct. *Corporate Reputation Review*, 5(1), 76–90. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540166>
- Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or revealing the family?: Corporate brand identity strategies in family firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216. <https://doi.org/10.1177/0894486511407321>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Lester, R. H. (2013). Family firm governance, strategic conformity, and performance: Institutional vs. strategic perspectives. *Organization Science*, 24(1), 189–209. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0728>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51–78. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00718.x>
- Morsing, M., & Schultz, M. (2006). Corporate social responsibility communication: Stakeholder information, response and involvement strategies. *Business Ethics: A European Review*, 15(4), 323–338. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2006.00460.x>
- Neu, D., Warsame, H., & Pedwell, K. (1998). Managing public impressions: Environmental disclosures in annual reports. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 265–282. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(97\)00008-1](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(97)00008-1)
- Oinaala, L., & Teo, D. (2025). How the world's 500 largest family businesses build and sustain value [Retrieved from https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index]. https://www.ey.com/en_gl/insights/family-enterprise/family-business-index
- Ravasi, D., & Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433–458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Richards, M., Zellweger, T., & Gond, J.-P. (2017). Maintaining moral legitimacy through worlds and words: An explanation of firms' investment in sustainability certification. *Journal of Management Studies*, 54(5), 676–710. <https://doi.org/10.1111/joms.12249>
- Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. Sage.
- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225–243. <https://doi.org/10.1509/jmkr.38.2.225.18838>
- Sharma, P., & Sharma, S. (2011). Drivers of proactive environmental strategy in family firms. *Business Ethics Quarterly*, 21(2), 309–334. <https://doi.org/10.5840/beq201121218>
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Urde, M. (2009). Uncovering the corporate brand's core values. *Management Decision*, 47(4), 616–638. <https://doi.org/10.1108/00251740910959459>
- Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742–761. <https://doi.org/10.1057/bm.2013.12>
- Urde, M., & Greyser, S. A. (2016). The corporate brand identity and reputation matrix – The case of the Nobel Prize. *Journal of Brand Management*, 23(1), 89–117. <https://doi.org/10.1057/bm.2015.49>
- Urde, M., Greyser, S. A., & Balmer, J. M. T. (2007). Corporate brands with a heritage. *Journal of Brand Management*, 15(1), 4–19. <https://doi.org/10.1057/palgrave.bm.2550106>
- van Riel, C. B. M., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, 31(5–6), 340–355. <https://doi.org/10.1108/eb060635>
- Wanderley, L. S. O., Lucian, R., Farache, F., & de Sousa Filho, J. M. (2008). CSR information disclosure on the web: A context-based approach analysing the influence of country of origin and industry sector. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 369–378. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9892-z>
- Weder, F. (2017). CSR as common sense issue? A theoretical exploration of public discourses, common sense and framing of corporate social responsibility. In S. Diehl, M. Karmasin, B. Mueller, R. Terlutter, & F. Weder (Eds.), *Handbook of integrated CSR communication* (pp. 23–35). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-44700-1_2
- Weder, F., Einwiller, S., & Eberwein, T. (2019). Heading for new shores: Impact orientation of CSR communication and the need for communicative responsibility. *Corporate Communications: An International Journal*, 24(2), 198–211. <https://doi.org/10.1108/CCLJ-02-2019-0020>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>
- Whetten, D. A., & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393–414. <https://doi.org/10.1177/0007650302238775>
- Yin, R. K. (2014). *Case study research: Design and methods* (5th ed.). Sage.
- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>

Wie verändern sich deutsche Familienunternehmen an der Börse? Eine qualitative Forschung

Lisa-Maria Riegel

Witten/Herdecke University

Abstract

German family businesses are increasingly represented on the stock market. In this context, family-business logics such as long-term orientation, family influence and a close connection to the company encounter capital market requirements, including transparency, professionalization and the consideration of external stakeholders. This study examines how German family businesses change as a result of a stock market listing and which of their central characteristics remain despite capital market influence. Methodologically, the study is based on eight semi-structured interviews with executives from listed family businesses, which were analyzed qualitatively. The findings show that a stock market listing changes structures and processes in particular: companies develop capital market-oriented communication and organizational structures, increase transparency, professionalize internal processes and align themselves more strongly with external expectations. At the same time, central characteristics of family businesses remain, especially a long-term strategic orientation, the formative influence of the owning family and a strong entrepreneurial identity. Changes also occur within the owning family, for example through more regulated information flows, clearer decision-making structures and a more conscious approach to operational responsibility. The study contributes to a better understanding of listed family businesses and provides practical recommendations for family businesses considering an initial public offering.

Zusammenfassung

Deutsche Familienunternehmen sind zunehmend an der Börse vertreten. Dabei treffen familienunternehmerische Logiken wie Langfristorientierung, familiärer Einfluss und enge Bindung an das Unternehmen auf die Anforderungen des Kapitalmarkts, etwa Transparenz, Professionalisierung und die Berücksichtigung externer Stakeholder. Ziel dieser Arbeit ist es, zu untersuchen, wie sich deutsche Familienunternehmen durch eine Börsennotierung verändern und welche ihrer zentralen Merkmale trotz des Kapitalmarkteinflusses erhalten bleiben. Methodisch basiert die Arbeit auf acht semistrukturierten Interviews mit Führungskräften börsennotierter Familienunternehmen, die qualitativ ausgewertet wurden. Die Ergebnisse zeigen, dass eine Börsennotierung insbesondere Strukturen und Prozesse verändert: Unternehmen bauen kapitalmarktfähige Kommunikations- und Organisationsstrukturen auf, erhöhen ihre Transparenz, professionalisieren interne Abläufe und richten sich stärker an externen Erwartungen aus. Gleichzeitig bleiben zentrale Eigenschaften von Familienunternehmen bestehen, insbesondere eine langfristige strategische Orientierung, der prägende Einfluss der Inhaberfamilie und eine starke unternehmerische Identität. Auch innerhalb der Inhaberfamilie entstehen Veränderungen, etwa durch geregeltere Informationswege, klarere Entscheidungsstrukturen und einen bewussteren Umgang mit operativer Verantwortung. Die Arbeit trägt damit zum besseren Verständnis börsennotierter Familienunternehmen bei und gibt praktische Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen, die einen Börsengang erwägen.

Keywords: familienunternehmen; börsennotierung; kapitalmarkt; unternehmensveränderung; inhaberfamilie

Vorbemerkung

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in dieser Studie das generische Maskulinum verwendet. Die in dieser Arbeit verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich – sofern nicht anders kenntlich gemacht – auf alle Geschlechter.

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich herzlich bei allen bedanken, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Ich danke Herrn Univ.-Prof. Dr. Heiko Kleve herzlich für die wertvolle fachliche Begleitung dieser Arbeit. Seine konstruktiven Impulse und der gemeinsame Austausch ha-

© The Author(s) 2026. Published by Junior Management Science.

This is an Open Access article distributed under the terms of the CC-BY-4.0 (Attribution 4.0 International). Open Access funding provided by WIFU and ZBW.

ben wesentlich dazu beigetragen, die inhaltliche Ausrichtung der Arbeit weiter zu schärfen. Mein besonderer Dank gilt zudem Herrn Prof. Dr. Tom A. Rüsen für seine Unterstützung bei der empirischen Umsetzung dieser Forschung. Durch das Teilen seines Netzwerks hat er mir den Zugang zu wertvollen Interviewpartnern ermöglicht. Ebenso danke ich Herrn PD Dr. Tobias Köllner für die Übernahme der Zweitkorrektur sowie für seine Unterstützung bei Rückfragen während des Arbeitsprozesses.

1 Einleitung

Bis heute werden Familienunternehmen überwiegend von der Gesellschaft mit privat gehaltenen Unternehmen gleichgesetzt. Dies entspricht jedoch nicht mehr der Wirklichkeit. Immer mehr mittelständische und große Familienunternehmen entdecken die Börse als effiziente Möglichkeit zur Gewinnung von Eigenkapital. Mittlerweile können 40 % der an der deutschen Börse notierten Unternehmen, je nach Schärfe der Definition, als Familienunternehmen klassifiziert werden (Achleitner et al., 2019). Börsennotierte Familienunternehmen gewinnen folglich in Deutschland zunehmend an wirtschaftlicher Bedeutung und performen erfolgreich am Kapitalmarkt. Dies wurde unter anderem durch eine Studie der Stiftung Familienunternehmen belegt, die herausfand, dass börsennotierte Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Nicht-Familienunternehmen ein höheres Wachstum in Bezug auf Umsatz und Beschäftigung erreichen (Achleitner et al., 2019). So sind börsennotierte Familienunternehmen beispielsweise für 30 % der Marktkapitalisierung im CDAX¹ verantwortlich (Achleitner et al., 2019).

Auch die Forschung veröffentlicht seit dem letzten Jahrzehnt zunehmend Publikationen zu dieser Thematik. Dabei befassen sich diese wissenschaftlichen Artikel primär mit der Unternehmensführung und Governance in börsennotierten Familienunternehmen (Pape et al., 2014; Sánchez et al., 2019; Selent, 2021). Bei einer Literaturrecherche zeigte sich, dass die Entwicklung von Familienunternehmen nach der Börsennotierung und die daraus entstehenden Veränderungen in den Unternehmen und auch in den dazugehörigen Inhaberfamilien, von der aktuellen Forschung bisher außen vor gelassen werden. So scheint es bisher keine Forschung zu den aus der Börsennotierung heraus entstandenen Veränderungen in Familienunternehmen zu geben.

Dabei lässt sich annehmen, dass sich Familienunternehmen durch die Börsennotierung verändern müssen, um den Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden. Diese Anforderungen scheinen teilweise sogar im direkten Widerspruch zu den als typisch geltenden Eigenschaften von Familienunternehmen zu stehen. So vereinnahmt die Inhaberkategorie in reinen Familienunternehmen beispielsweise häufig eine monopolistische Rolle, mit einer starken Konzentration der Führung. Sie leitet das Unternehmen und trifft die

strategischen Entscheidungen (May, 2008). Durch den Gang an die Börse werden Anteile des Unternehmens, und damit auch Stimmrechte, als Aktien, an Aktionäre verkauft. Mit dem Besitz von Stammaktien erhalten die Aktionäre das Recht bei wichtigen Unternehmensangelegenheiten auf der Hauptversammlung abstimmen zu dürfen (Bruppacher & Anderes, 2019; Wimmer, 2010). Folglich ist davon auszugehen, dass die Inhaberkategorie durch die Börsennotierung ihres Familienunternehmens ihre Weisungsgewalt verringert und dadurch eine Schwächung der Kontrolle erlebt.

Eine weitere Paradoxie ist die als typisch geltende Langfristigkeit bei Familienunternehmen (von Schlippe, 2009a) versus der oft an der Börse erlebten Kurzfristigkeit (Federspiel, 2020). Familienunternehmen lassen sich durch ihre Transgenerationalität charakterisieren. Diese Transgenerationalität bewirkt in Familienunternehmen oft eine langfristige, strategische Ausrichtung, die auch als „Denken in Generationen“ betitelt wird (von Schlippe, 2009a). Börsennotierten Unternehmen wird stattdessen häufig eine Kurzfristorientierung zugeschrieben, die dadurch erklärt wird, dass Unternehmen sich oft den kurzfristigen Anforderungen und Interessen des Kapitalmarktes und der Aktionäre beugen (Federspiel, 2020; Wimmer, 2010).

Diese und weitere Widersprüche lassen vermuten, dass sich Familienunternehmen an der Börse verändern müssen. Um welche Veränderungen es sich hierbei handelt, ist allerdings bisher unerforscht.

Im Rahmen dieser Forschungsarbeit soll diese Forschungslücke adressiert werden, indem Veränderungen von Familienunternehmen, durch den Einfluss des Kapitalmarktes, mittels qualitativer, semistrukturierter Interviews mit Führungspersonal untersucht werden. Hierbei gilt es Muster und Strukturen zu identifizieren, um eine Theorie über die Veränderungen von börsennotierten Familienunternehmen zu formulieren. Dabei fokussiert sich dieses Forschungsprojekt primär auf Veränderungen in börsennotierten Unternehmen, aber auch auf Eigenschaften der Familienunternehmen, die trotz der Börsennotierung im Unternehmen erhalten bleiben. Das Phänomen der Veränderungen in börsennotierten Familienunternehmen soll hierbei allerdings nicht nur auf theoretischer Ebene untersucht werden, sondern auch durch konkrete Handlungsempfehlungen für Familienunternehmen, die an die Börse gehen wollen, ergänzt werden. Daher richtet sich dieses Forschungsprojekt primär an Familienunternehmen, die überlegen, an die Börse zu gehen, oder ihren IPO² gerade vorbereiten, also typische Börsenkandidaten.

Aufgrund des limitierten Umfangs dieser Arbeit wird sich diese Forschung zunächst ausschließlich auf deutsche Familienunternehmen konzentrieren. Daher lautet die Forschungsfrage dieser Studie:

„Wie verändern sich deutsche Familienunternehmen an der Börse?“

¹ CDAX = Composite DAX ist ein Index, der „die Wertentwicklung aller deutschen Aktien im Prime Standard und im General Standard abbildet“ (Deutsche-Börse, 2024).

² IPO = Initial public offering (kurz: „IPO“) beschreibt den Börsengang oder die Börseneinführung, bei der ein Unternehmen zum ersten Mal Aktien an der Börse platziert (Breuer, 2023).

Zur Erlangung der bereits definierten Ziele gliedert sich dieses Forschungsprojekt in sechs Abschnitte: (1) Einleitung, (2) theoretischer Rahmen, (3) Empirik, (4) Ergebnisse, (5) Diskussion und (6) Fazit.

In der Einleitung wird die Relevanz und Zielsetzung der Forschungsarbeit erläutert. Der theoretische Rahmen umfasst die in dieser Forschung gängige Definition von Familienunternehmen, relevante Modelle, Vor- und Nachteile für den Börsengang eines Familienunternehmens, eine Erläuterung der Eigenschaften und Charakteristika von börsennotierten Familienunternehmen und einen Vergleich der Eigenschaften von Familienunternehmen zu den Eigenschaften börsennotierter Unternehmen, um die Widersprüchlichkeit zwischen Familienunternehmen und dem Umfeld der Börse hervorzuheben. In dem empirischen Abschnitt werden die Forschungsmethoden und die konkrete Vorgehensweise während der Forschung vorgestellt. Das Kapitel 4 „Ergebnisse der qualitativen Forschung“ gibt eine detaillierte Zusammenfassung der Erkenntnisse, die im Rahmen der qualitativen Forschung entstanden sind. Anschließend werden diese in der Diskussion interpretiert und theoretische und praktische Implikationen vorgestellt. Hiernach werden die Limitationen der vorliegenden Forschung ausgeführt und daraus Empfehlungen für weitere Forschung abgeleitet. Abschließend fasst das „Fazit“ die gewonnenen Erkenntnisse dieses Forschungsprojektes zusammen.

2 Theoretischer Rahmen

2.1 Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ & relevante Theorien

2.1.1 Definition des Begriffs „Familienunternehmen“

Die Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ stellt die Forschung bis heute vor eine Herausforderung, da die klare Abgrenzung zwischen einem Familienunternehmen und einem Nicht-Familienunternehmen bisher noch nicht gezogen werden konnte (Halder, 2015). Bei der Entwicklung einer klaren Abgrenzung drehen sich die meisten Forschungsansätze um die Frage: „Welcher Einfluss der Gründerfamilie ausreichend ist, damit sie das Unternehmen entsprechend als Familienunternehmen prägen kann.“ (Achleitner et al., 2019, S. 6). Aktuell werden über 90 Definitionen für das Wort „Familienunternehmen“ in der Forschung verwendet (Achleitner, 2010).

Bei der Formulierung der Definition von Familienunternehmen und bei der Abgrenzung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen für diese Arbeit muss berücksichtigt werden, dass sich das Forschungsprojekt hier ausschließlich mit börsennotierten Familienunternehmen befasst, die aufgrund ihrer Notierung mit einer anderen Ausgangssituation als privat gehaltene Familienunternehmen umgehen müssen. So ist durch den IPO mit einem Kontrollverlust der Inhaberfamilie zu rechnen, da Unternehmensanteile durch Aktien an externe Aktionäre abgegeben werden, die dadurch Einfluss auf die Unternehmensführung

ausüben können und deren Interessen bei Unternehmensentscheidungen berücksichtigt werden müssen (Bandow et al., 2019).

Eine Definition, die die gesonderte Situation von börsennotierten Familienunternehmen bereits in Betracht zieht, ist die Founding-Family-Definition. Laut der Founding-Family-Definition qualifiziert sich ein Unternehmen als Familienunternehmen, wenn die Gründerfamilie mindestens die Sperrminorität ($\geq 25,1\%$ des Stimmrechtsanteils) der Stimmrechte besitzt und/oder ein Vorstands- und/oder ein Aufsichtsratsmandat hält (Achleitner et al., 2019).

Die Founding-Family-Definition eignet sich als Definitionsvorlage für dieses Forschungsprojekt, da es sich hierbei um einen verständlichen und vermittelbaren Ansatz und eine wissenschaftlich anerkannte Vorgehensweise handelt, die auch das deutsche Corporate-Governance-System berücksichtigt. Darüber hinaus vermittelt die Definition Kriterien, anhand derer man Familienunternehmen trennscharf von Nicht-Familienunternehmen unterscheiden kann (Achleitner et al., 2019).

Trotzdem wird die Founding-Family-Definition für dieses Forschungsprojekt zusätzlich verschärft. Zum einen kategorisiert die Founding-Family-Definition Unternehmen nur als Familienunternehmen, wenn die Gründerfamilie noch Einfluss auf das Unternehmen hat (Achleitner et al., 2019). Durch diese Vorgehensweise werden Unternehmen, die allgemein als Familienunternehmen wahrgenommen werden, disqualifiziert, nur weil die Gründerfamilie nicht mehr im Unternehmen aktiv ist, obwohl sie durch ihre Inhaberfamilien alle weiteren Kriterien für ein Familienunternehmen erfüllen. Um diesem Problem entgegenzusteuern, wird die Definition daher entsprechend abgewandelt, so dass diese nicht nur Gründerfamilien miteinbezieht, sondern auch Inhaberfamilien, die ihr Familienunternehmen nicht selbst gegründet haben. Des Weiteren wird in dieser Forschungsarbeit ein weiteres Kriterium verwendet, um Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen zu unterscheiden: die Transgenerationalität. Laut der WIFU³-Stiftung ist der transgenerationale Moment essenziell, um ein Familienunternehmen zu definieren, da die Planung der Nachfolge eine maßgebliche Eigenschaft ist, die Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet (WIFU Stiftung, 2023a). Um Transgenerationalität bei der Definition von Familienunternehmen zu berücksichtigen, qualifizieren sich in dieser Arbeit nur Unternehmen als Familienunternehmen, wenn die Inhaberfamilie mindestens in zweiter Generation an dem Unternehmen beteiligt ist. Zusätzlich kommt es bei der Anwendung der Definition in dieser Arbeit zu einer weiteren Verschärfung. Die ursprüngliche Founding-Family-Definition hat als Kriterium, dass die Inhaberfamilie die Sperrminorität und/oder ein Aufsichtsrats- und/oder Vorstandsmandat halten muss. Für dieses Forschungsprojekt ist diese Anforderung zu schwach, da so jedes Unternehmen als Familienunternehmen infrage

³ WIFU = Wittener Institut für Familienunternehmen (WIFU Stiftung, 2023a).

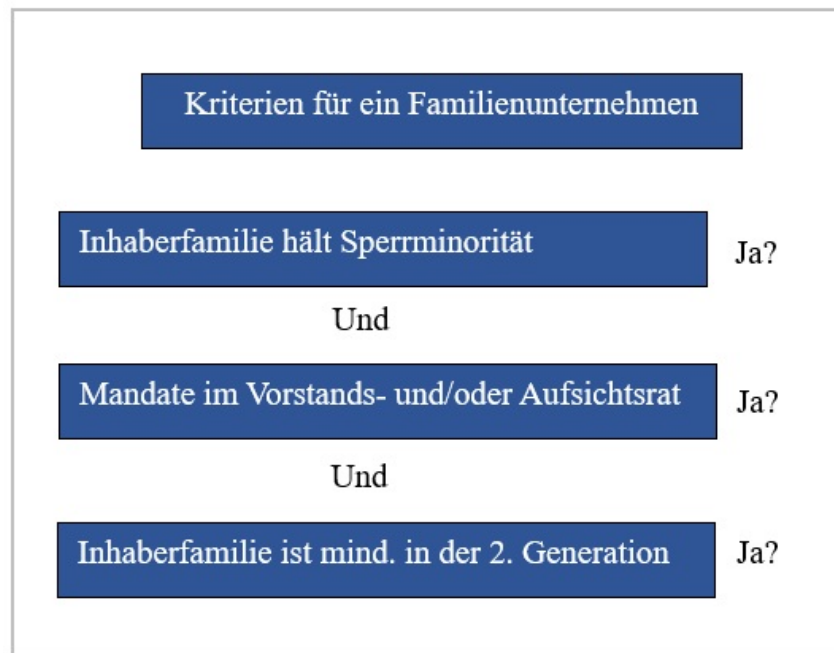


Abbildung 1: Kriterien zur Qualifikation eines Unternehmens als Familienunternehmen im Rahmen dieses Forschungsprojekts – eigene Darstellung

käme, das einen Vorstands- oder Aufsichtsrat hat, oder einen mitbestimmenden Minderheitsgesellschafter (Gesellschafter mit $\geq 25,1\%$). Daher wird dieses Kriterium verschärft, indem sich Unternehmen nur dann als Familienunternehmen qualifizieren, wenn die Inhaberfamilie die Sperrminorität der Stimmrechte besitzt und ein Mandat im Vorstands- und/oder Aufsichtsrat hält.

Zusammenfassend definiert diese Arbeit den Begriff „Familienunternehmen“ wie folgt:

Ein Unternehmen qualifiziert sich als Familienunternehmen, wenn die Inhaberfamilie mindestens seit zwei Generationen an dem Unternehmen beteiligt ist, mindestens die Sperrminorität der Stimmrechte besitzt und mindestens ein Mandat im Vorstands- und/oder Aufsichtsrat hält. (eigene Definition)

Folgend werden relevante Theorien und Modelle zu der Thematik „Familienunternehmen“ vorgestellt, die im weiteren Verlauf dieser Studie immer wieder aufgegriffen werden.

2.1.2 Das Drei-Kreis-Modell & pragmatische Paradoxien eines Familienunternehmens

Die Besonderheit von Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen ist ihr einzigartiges Konstrukt, das aus einer Verzahnung unterschiedlichster Sozialsysteme entsteht: dem Unternehmen, der Familie und dem Eigentum (von Schlippe, 2020). Nach von Schlippe sind Sozialsysteme Sinnsysteme, die „aus der Art und Weise, wie eine Kommunikation an die andere schließt“ (von Schlippe,

2022, S. 79) gebildet werden, also eine Art Kommunikationssystem. Diese Sinnsysteme werden von ihren Akteuren nicht bewusst wahrgenommen, sondern kennzeichnen sich primär durch generalisierte Verhaltenserwartungen, die unbewusst ablaufen (von Schlippe, 2022).

Das Drei-Kreis-Modell, nach Tagiuri und Davis (Tagiuri & Davis, 1996), dient als Blick- und Analyseraster, um die aus der Verzahnung der drei Sozialsysteme entstehende Komplexität vereinfacht darzustellen, und bildet damit den Grundkonsens der Forschung für Familienunternehmen. Dafür stellt das Drei-Kreis-Modell die drei Sozialsysteme als unabhängige, einander überschneidende Kreise dar (von Schlippe, 2020; Wiechers, 2006).

Alle drei Sozialsysteme verfolgen ihre eigenen Logiken und haben ihre eigenen Erwartungshaltungen und Regeln (von Schlippe, 2020):

Familie: Das Sozialsystem „Familie“ steht für erlebte Intimität und intergenerationale Beziehungen. In den meisten Fällen wird man in die Familie hineingeboren, in eine Form der Schicksalsgemeinschaft. Ein hoher Wert in dem System der Familie ist die Bindung. Gehört man einmal einer Familie an, wird man nicht mehr ausgeschlossen. In diesem Sozialsystem zählt man als ganze Person und wird als Ganzes wahrgenommen. Es herrscht die Bindungskommunikation (von Schlippe, 2009a, 2020).

Unternehmen: In dem Sozialsystem „Unternehmen“ dreht sich alles um das Unternehmen. Jegliche Kommunikation wird auf das Geschäft bezogen. Es herrscht die Entscheidungskommunikation. Hier ist nur die Teilperson von Relevanz, das bedeutet ihre berufliche Kompetenz. Freizeitinteressen und persönliche Befindlichkeiten spielen

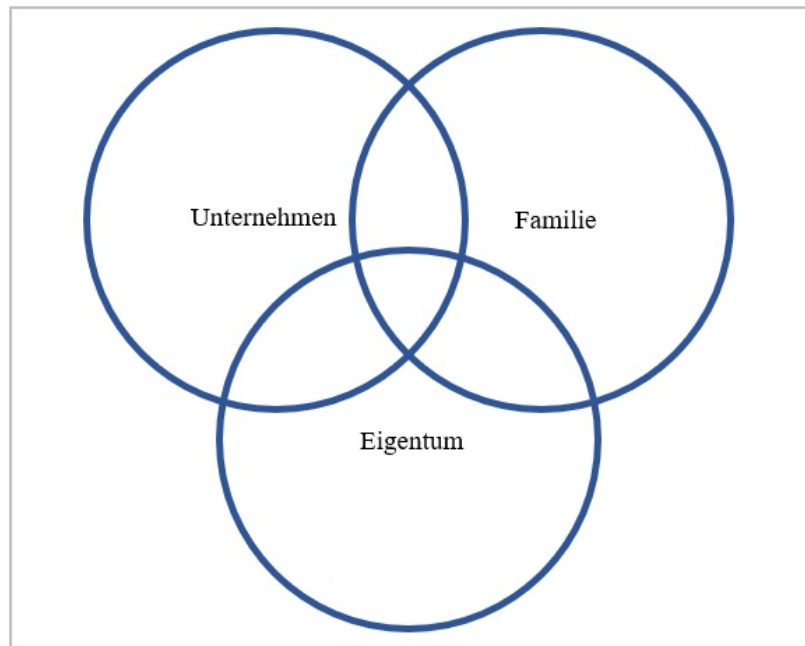


Abbildung 2: Drei-Kreis-Modell (von Schlippe, 2020) – eigene Darstellung

in diesem Subsystem keine Rolle. Handelnde sind hierbei austauschbar und können ersetzt werden (von Schlippe, 2009a, 2020).

Eigentum: In dem Sozialsystem „Eigentum“ dreht sich alles um die Gewinnerwartung. Hier liegt das maßgebliche Ziel darin, den optimalen Nutzen der eigenen Ressourcen zu gewährleisten. Um dies tun zu können, ist das Sozialsystem meistens von klaren Spielregeln geprägt, wie beispielsweise der Verbindlichkeit von Verträgen (von Schlippe, 2009a, 2020).

Normalerweise sind diese Sozialsysteme klar voneinander getrennt. Herrscht zu Hause die Familienlogik, wo man sich zur Verabschiedung umarmt, so herrscht auf der Arbeit eine formelle Norm, sodass man sich die Hand zur Verabschiedung reicht. In Familienunternehmen ist dies anders. Hier treffen die drei Sozialsysteme aufeinander und bilden eine Art Mischkontext, da die Inhaberfamilie zusammen ein Unternehmen führt und das dazugehörige Eigentum verwaltet. Dies stellt die Inhaberfamilie oft vor Herausforderungen, da die verschiedenen Sozialsysteme teilweise paradox zueinanderstehen. Das heißt, dass sie durch die „*Gleichzeitigkeit einander widersprechender Verhaltenserwartungen gekennzeichnet*“ (von Schlippe, 2020, S. 166) sind (von Schlippe, 2020).

Die Herausforderungen der Inhaberfamilie werden zusätzlich gesteigert, da die Wahl der Sozialsysteme nicht bewusst und erkennbar stattfindet. So ist den einzelnen Familienmitgliedern oft nicht bewusst aus welcher Logik heraus der andere zu einem spricht und damit auch welche Erwartungsstruktur das Gegenüber an einen richtet. Diese Herausforderungen können in einer Inhaberfamilie immer wieder zu einem Zustand der Verwirrung und Irritation führen, wes-

halb Familienunternehmen ein erhöhtes Konfliktrisiko bergen (von Schlippe, 2020).

2.1.3 Mentale Modelle

Mentale Modelle beschreiben Systeme an Überzeugungen und definieren, wie sich eine Person selbst und ihr soziales Umfeld wahrnimmt. Sie geben darüber Auskunft, in welcher Rolle eine Person sich selbst sieht und von welchen Logiken, Denkmustern und Prämissen sie ihr Verhalten abhängig macht (Rüsen et al., 2019).

Das WIFU definiert vier mentale Modelle, die das kommunizierte, erlebte und vorgelebte Selbstverständnis einer Unternehmerfamilie zusammenfassen. Dabei betrachten die mentalen Modelle die unternehmerischen und familiären Denklogiken, die eine Inhaberfamilie ausmachen, und erklären anhand dieser, wie sich das Verhältnis zwischen Unternehmen und Familie bildet und wie das soziale Miteinander in der Familie stattfindet. Wie alle Modelle sind auch mentale Modelle dynamisch. Das heißt, dass Inhaberfamilien mit der Zeit neue Denkmuster etablieren und so ihr mentales Modell hinterfragen und gegebenenfalls wechseln (Rüsen et al., 2012, 2019). Nun folgend werden drei der vier Modelle vorgestellt.

Patriarchale Logik: Das Modell der patriarchalen Logik kommt häufig in oder nach Gründungssituationen vor, in denen der Komplexitätsgrad der Familie gering bis mittel, und der Komplexitätsgrad des Unternehmens mittel bis hoch ist. Es beschreibt eine stark zentrierte Unternehmenslogik, in der eine Person, der Patriarch, sowohl bei dem Unternehmen als auch bei der Familie an der Spitze steht. Der Patriarch hat die Kontrolle. Die gesamte Unternehmensstruktur ist auf ihn ausgerichtet. Er verfügt, meist als einziger, über das gesamte

Wissen des Unternehmens, was ihn für ein Unternehmen oft unersetzbar macht. In der Position trifft er alle wichtigen, unternehmerischen Entscheidungen, die nur selten hinterfragt werden. So kommt es in Unternehmen, die einer patriarchalen Logik folgen, häufig zu einem komplexen Zusammenspiel zwischen Verantwortungszuschreibung und Verantwortungsübernahme (Rüsen et al., 2012, 2019).

Logik der operativ tätigen Familie: Die Logik der operativ tätigen Familie verfolgt die Annahme, dass ein Familienunternehmen nur von der Inhaberfamilie geführt werden kann. Um dieser Logik gerecht werden zu können, agiert die Inhaberfamilie oft als Team und übernimmt somit wichtige Positionen im Unternehmen. Die Identität der Inhaberfamilie ist stark an die operative Tätigkeit im Unternehmen gekoppelt. Dadurch verspüren die einzelnen Familienmitglieder oft ein starkes Pflichtbewusstsein gegenüber dem Unternehmen und den anderen Familienmitgliedern, wodurch sie häufig dazu tendieren, ihre eigenen Interessen in den Hintergrund zu stellen. Dieses Modell ist häufig bei Familienunternehmen mit niedrigem bis mittlerem Komplexitätsniveau der Familie und einem mittleren bis hohen Komplexitätsniveau des Unternehmens anzutreffen (Rüsen et al., 2012, 2019).

Logik der aktiven Eigentümerfamilie: Die Logik der aktiven Eigentümerfamilie verfolgt die Annahme, dass sich die Inhaberfamilie primär auf die Eigentümerfunktion konzentrieren soll. Das heißt, dass die Familie ihre Verantwortung in der Steuerung des Unternehmens, aber nicht in dessen Führung sieht. Mit der Führung des Unternehmens wird daher oft ein familienexterner, geeigneter Manager beauftragt. Sollte ein Familienmitglied geeignet für eine Führungsposition im Unternehmen sein, wird die Führung hier trotzdem meistens nicht komplett ausgeschlossen. Da die Familie ihre unternehmerische Verantwortung in der Eigentümerfunktion sieht, ist sie oft in Aufsichtsrats- oder Kontrollgremien vertreten. Die Identität der Unternehmerfamilie ist bei dieser Logik also nicht an die operative Mitarbeit gekoppelt. Oftmals ist dieses mentale Modell in Familienunternehmen mit einem hohen Komplexitätsgrad der Familie und einem hohen Komplexitätsgrad des Unternehmens anzutreffen (Rüsen et al., 2012, 2019).

Die Logik der Investorenfamilie wird hier nicht weiter ausgeführt, da sie für den weiteren Verlauf der Forschungsarbeit irrelevant ist.

2.2 Eigenschaften und Charakteristika börsennotierter Familienunternehmen

Eine Studie der Stiftung Familienunternehmen konnte einige Eigenschaften und Charakteristika von deutschen, börsennotierten Familienunternehmen identifizieren, die sich teilweise auch von börsennotierten Nicht-Familienunternehmen unterscheiden (Achleitner et al., 2019). Um das Phänomen des börsennotierten Familienunternehmens besser verstehen zu können, werden diese nun zusammengefasst.

In börsennotierten Familienunternehmen hält die Inhaberfamilie in 86 % der Fälle Mandate im Vorstands- oder

Aufsichtsrat. Mittlerweile haben jedoch 55 % der Familienunternehmen einen externen Vorstandsvorsitzenden. Diese Tendenz scheint mit der Zeit zuzunehmen (Achleitner et al., 2019). Vergleicht man die Geschäftsführungsgremien der Familienunternehmen mit denen von börsennotierten Nicht-Familienunternehmen, können Familienunternehmen oftmals eine ähnliche Größe des Vorstandes aufweisen, scheinen jedoch meistens einen kleineren Aufsichtsrat zu besitzen (Achleitner et al., 2019).

In dem Großteil der börsennotierten Familienunternehmen ist die Inhaberfamilie mit über 50 % nach wie vor am Unternehmen beteiligt (Rieger & Paulsen, 2022). Die Stiftung Familienunternehmen konnte im Rahmen der erwähnten Studie allerdings einen langsamen Rückgang der Anteile der Inhaberfamilie verzeichnen (Achleitner et al., 2019). Allgemein besitzen börsennotierte Familienunternehmen einen kleineren Anteil an Streubesitz als börsennotierte Nicht-Familienunternehmen (Achleitner et al., 2019).

Auch an der Börse sind Familienunternehmen in allen Industrien vertreten, besonders im produzierenden Gewerbe mit einem Anteil von 40 %, im Handel mit einem Anteil von 42 % und im Dienstleistungssektor (Achleitner et al., 2019).

Vergleicht man die Performance zwischen börsennotierten Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen, scheinen die Familienunternehmen sogar besser abzuschneiden. So verzeichnen sie ein höheres Wachstum bei Umsatz und Beschäftigung, eine bessere operative Performance, gemessen an der Kennzahl Return on Assets, und einen höheren Return on Equity (Achleitner et al., 2019). Darüber hinaus scheinen sie geringeren Kursschwankungen ausgesetzt zu sein und können oftmals eine höhere Dividende vorweisen (Bandov et al., 2019).

2.3 Vor- und Nachteile von Familienunternehmen an der Börse

In der aktuellen Forschung spalten sich die Meinungen, ob Familienunternehmen an die Börse gehören, schon seit Jahren (Kormann, 2023; Achleitner et al., 2019; Hennerkes, 1998, S. 60-107). So werden immer wieder verschiedenste Vor- und Nachteile für börsennotierte Familienunternehmen genannt.

Beginnend mit den Nachteilen, stellt der Kapitalmarkt einige Herausforderungen an Familienunternehmen. Dieser ist für Unternehmen mit einem hohen Kostenaufwand und einigen regulatorischen Anforderungen verbunden (Achleitner et al., 2011), die Familienunternehmen vor einen steigenden, formalen Organisationsaufwand stellen (Hennerkes, 1998, S. 318-339). So fordert der Kapitalmarkt beispielsweise einen hohen Grad an Transparenz, verbunden mit einer hohen medialen Aufmerksamkeit, wodurch Familienunternehmen schnell in das Interesse der Öffentlichkeit gerückt werden (Achleitner et al., 2011; Bandov et al., 2019). An der Börse müssen sich Familienunternehmen einer breiten und anonymen Investorenschaft öffnen und finanzielle Daten müssen publiziert werden (Blättchen & Nespethal, 2013). Dies steht im direkten Widerspruch zu der als typisch für Familienunternehmen geltenden Eigenschaft,

die eigenen Zahlen geheim halten zu wollen (Hennerkes, 1998, S. 318-339). Familienunternehmen müssen sich hier also entsprechend anpassen.

Eine weitere, neue Herausforderung für Familienunternehmen ist die Volatilität der Börse. Die Entwicklung von Aktien ist stark abhängig von externen Faktoren und der Unternehmenswert eines Unternehmens steigt und fällt an der Börse oft scheinbar irrational (Federspiel, 2020). An diese, von externen Faktoren beeinflusste Volatilität müssen sich Familienunternehmen, die eigentlich eher eine wirtschaftliche Unabhängigkeit präferieren, anpassen (Federspiel, 2020; R. Wimmer et al., 2018).

Des Weiteren wird die stark ausgeprägte Konzentration der Kontrolle der Inhaberfamilie, die oft bei Familienunternehmen vorliegt, an der Börse nicht gerne gesehen. So kommt es an der Börse immer wieder zu Konflikten zwischen Groß- und Kleinaktionären, da sich Kleinaktionäre durch die Macht eines aktiven Großaktionärs benachteiligt fühlen (Achleitner, 2010). Dieser Konflikt kann durch die gesonderte Rolle, die eine Inhaberfamilie oftmals in ihrem Familienunternehmen einnimmt, zusätzlich befeuert werden.

Auch für die Inhaberfamilie kann der Börsengang Nachteile mit sich bringen. Zum einen widerfährt ihr in der Regel ein ausgeprägter Kontrollverlust, da nun, durch die Aktionäre, eine neue Gruppe an Anteilseignern an das Unternehmen herantritt. Der Vorstands- und Aufsichtsrat des Familienunternehmens unterliegt an der Börse keinem imperativen Mandat mehr. Die Weisungsgewalt der Familie wird hierdurch reduziert (Hennerkes, 1998; Selent, 2021).

Auch können sich durch den Börsengang steuerliche Nachteile für die Inhaberfamilie bilden. Die oftmals hohe Bewertung von Aktien nach Kurswert führt dazu, dass Erbschafts- und Schenkungssteuern geradezu explodieren. Die daraus entstehende Belastung für die Inhaberfamilien von Familienunternehmen verzehnfacht sich in vielen Fällen. Folglich erschwert sich die Vererbung börsennotierter Aktien signifikant (Hennerkes, 1998, S. 318-339).

Trotzdem sprechen viele Vorteile für einen Börsengang von Familienunternehmen. So können Familienunternehmen durch den Börsengang beispielsweise eine nachhaltige Eigenkapitalquelle generieren, die ihre Liquidität verbessert und ihnen dadurch eine höhere Flexibilität für Zukunftsinvestitionen zusichert (Bandov et al., 2019; Hennerkes, 1998).

Ein weiterer Vorteil des Kapitalmarktes für Familienunternehmen ist, dass Unternehmen durch die Börse oftmals eine bessere Reputation und eine höhere Vertrauensbasis (entstehend durch die hohen Transparenzanforderungen der Börse) erlangen. Dies wird oftmals positiv von Kunden und Geschäftspartnern angenommen und verbessert die Chancen für die Gewinnung von Aufträgen und Arbeitskräften. Börsennotierte Unternehmen werden oftmals als attraktiver wahrgenommen und erhalten bessere Finanzierungsmöglichkeiten, beispielsweise bei Banken (Bandov et al., 2019; Hennerkes, 1998).

Die Börse gewährt der Inhaberfamilie zusätzlich eine gewisse Flexibilität. So kann die Inhaberfamilie einfacher über

Anteile verfügen und diese, falls gewollt, auch abstoßen, ohne dass die Kaufkraft durch andere Familienmitglieder sichergestellt sein muss. Dies erleichtert die Nachfolgeregelung ungemein, da diese in Familienunternehmen immer mit einem großen Risiko verbunden ist, und ermöglicht auch einen schrittweisen Rückzug der Inhaberfamilie aus dem Familienunternehmen (Bandov et al., 2019; Hennerkes, 1998).

Diese Flexibilität bietet der Inhaberfamilie die Möglichkeit ihr Eigentum zu diversifizieren. Typischerweise investieren Inhaberfamilien nahezu ihr gesamtes Privatvermögen in ihr eigenes Unternehmen, wodurch sie auch ein hohes wirtschaftliches Risiko tragen. Dieses Risiko können sie durch eine Diversifikationsstrategie an der Börse reduzieren, indem sie durch Veräußerung von Unternehmensanteilen ein haftungsfreies Privatvermögen schaffen, ohne ihren Einfluss auf das Familienunternehmen aufgeben zu müssen (Bandov et al., 2019; Hennerkes, 1998).

Zusammenfassend scheint der Börsengang für Familienunternehmen, unter Beachtung der vielschichtigen Herausforderungen ein vielversprechender Katalysator zu sein, um das eigene Unternehmen zukunfts- und wettbewerbsfähig ausbauen zu können.

2.4 Vergleich der Eigenschaften von Familienunternehmen mit den Eigenschaften börsennotierter Unternehmen

Der Hauptteil dieses theoretischen Rahmens soll die Widersprüchlichkeit zwischen Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen hervorheben und dadurch Bereiche identifizieren, die sich möglicherweise durch die Börsennotierung bei einem Familienunternehmen verändern. Um dies tun zu können, werden zunächst die typischen Eigenschaften eines Familienunternehmens dargestellt. Anschließend wird das Umfeld der Börse genauer betrachtet und abschließend ein Vergleich der beiden Unternehmenstypen durchgeführt.

2.4.1 Eigenschaften & Merkmale von Familienunternehmen

Wie bereits erläutert, sind Familienunternehmen ein einzigartiger Unternehmenstypus, der stark von dem Einfluss der Inhaberfamilie geprägt wird (Bandov et al., 2019). Wie die Familien sind auch ihre Unternehmen sehr heterogen. Trotzdem findet man in der Forschung einige Eigenschaften und Merkmale, die bei einem Großteil von Familienunternehmen vorkommen (R. Wimmer et al., 2018). Bei Familienunternehmen kommt es zu einer Verzahnung zweier unterschiedlicher Sozialsysteme, der Familie und dem Unternehmen. Dadurch wird das Unternehmen von familiären Mustern geprägt, und die Familie von organisationalen Mustern (Rüsen et al., 2019). So entsteht eine Koevolution zweier unterschiedlicher Sozialsysteme, die für beide strukturprägend und identitätsstiftend ist (R. Wimmer et al., 2004). Der daraus entspringende Unternehmenstypus macht circa 90 % aller Unternehmen in Deutschland aus (Stiftung Familienun-

ternehmen, 2023) und trägt damit zu dem Wohlstand und der Zukunftssicherung des Landes bei (Kleve & Rüsen, 2009).

Nun folgend werden einige Eigenschaften von Familienunternehmen erläutert, die im weiteren Verlauf dieser Studie relevant sind, da sie direkt oder indirekt mit Anforderungen des Kapitalmarktes und Eigenschaften börsennotierter Unternehmen kollidieren. Diese Eigenschaften werden in diesem Kapitel nicht einzeln vorgestellt, sondern anhand der entsprechenden Unternehmensbereiche.

Hierbei muss berücksichtigt werden, dass Familienunternehmen sehr heterogen sind, da sie von vielen verschiedenen Einflussfaktoren geprägt werden, wie der persönlichen Einstellung der Inhaberfamilie und der Rechtsform des Unternehmens. Es handelt sich hier also um eine stark verallgemeinerte Darstellung der Merkmale.

Führung & Kontrolle: In den meisten Familienunternehmen liegt eine ausgeprägte Konzentration der Kontrolle bei der Inhaberfamilie. Der Inhaberfamilie kommt dadurch eine gesonderte Stellung zu, durch die sie das Unternehmen maßgeblich prägen und beeinflussen kann (May, 2008). Daraus entsteht oftmals eine traditionelle Monopolisierung aller unternehmerischen Funktionen an der Unternehmensspitze, wodurch die familieninternen Führungskräfte für das Familienunternehmen unentbehrlich werden und das Unternehmen nach ihren eigenen Leitbildern und Werten führen können (R. Wimmer et al., 2018).

Durch die starke Konzentration aller unternehmerischen Funktionen an der Unternehmensspitze wird der Führungsstil des Familienunternehmens stark von der Inhaberfamilie geprägt. In der Regel hat die Inhaberfamilie das letzte Wort bei strategischen Entscheidungen in ihrem Familienunternehmen, da sie auch das Risiko der Konsequenzen zu tragen hat (Hennerkes, 1998, S. 60-107). Daraus entstehend, scheint in vielen Familienunternehmen eine besondere Art der Unternehmensführung vorzuliegen, die von Wimmer und Nagel auch „*intuitiver Typ*“ (R. Wimmer & Nagel, 2000, S. 8) genannt wird. Mit dem intuitiven Führungstypen ist gemeint, dass die Inhaberfamilie oft ein persönliches Zukunftsbild von dem eigenen Unternehmen entwickelt, dass implizit ist und selten mit der Belegschaft geteilt wird. Häufig riskiert die Familie durch diesen Führungsstil eine ausbleibende strategische Reflexion, und lässt vorhandene Intelligenz im Unternehmen ungenutzt, wodurch Zukunftspotenziale unausgeschöpft bleiben können (Hilse & Wimmer, 2009).

Ein weiteres Führungsmerkmal von Familienunternehmen ist der ausgeprägte, familienbezogene Führungswunsch. Für viele Inhaberfamilien ist ihr Selbstwert stark an ihr Familienunternehmen gekoppelt. Durch diese Bindung erleben einige Gründer eines Familienunternehmens den Wunsch, dass ihre Nachfolger in ihre Fußstapfen treten und ebenfalls Führungspositionen in dem Unternehmen einnehmen (R. Wimmer et al., 2018).

Identität und Bindung: Die Identität eines Sozialsystems ist abhängig von der Selbstbeschreibung eigener Besonderheiten, die das Sozialsystem von anderen unterscheidet und einzigartig macht. Bei der Inhaberfamilie eines Familienunternehmens ist hierbei oft das Unternehmen selbst das her-

ausstechendste Merkmal, das die Familie besonders macht. Durch das Unternehmen genießt sie häufig einen gesonderten und angesehenen gesellschaftlichen Status und Vorteile, wie finanzielle Unabhängigkeit. Die Familie bildet sich durch diese Beschreibung zu einer Form der Schicksalsgemeinschaft, die ihre Identität stark von dem eigenen Unternehmen abhängig macht. Diese Identität ist hierbei oft maßgeblich an Attribute wie Eigentum, Führung und Kontrolle gebunden, an denen der Wert der eigenen Identität bemessen wird. Daraus entsteht häufig auch, der bereits oben erwähnte, familienbezogene Führungswunsch, um den Einfluss auf das Unternehmen aufrechtzuerhalten und damit den Wert der eigenen Identität zu sichern (von Schlippe et al., 2018; R. Wimmer et al., 2004).

Die Inhaberfamilie eines Familienunternehmens ist in den meisten Fällen stark an ihr Unternehmen gebunden. Ursachen dafür sind unter anderem die finanzielle Abhängigkeit von dem Unternehmen und eine emotionale Bindung, da das Unternehmen stark mit der eigenen Geschichte und mit der eigenen Identität verzahnt ist (R. Wimmer et al., 2018). Viele Inhaberfamilien sehen in ihrem Familienunternehmen ihr Lebenswerk und eine langjährige Familientradition, der sie verpflichtet sind (Hennerkes, 1998, S. 60-107).

Der Schweizer Familienunternehmer Stephan Schmidheiny beschrieb diese besondere Form der Bindung wie folgt: „*Der Familienunternehmer im eigentlichen Sinn ist durch sein Eigentum und durch die unternehmerische Verantwortung sehr eng, und grundsätzlich auf Dauer, mit dem Unternehmen verbunden, das er führt. Sein Name, sein Ruf, das Vermögen, die persönlichen Verhältnisse, in einem sehr weiten Sinn, sind geprägt von Gedeih und Verderb des Unternehmens, mit dem er sich identifiziert. (...)*“ (Zahn, 1990, S. 5).

Diese persönliche Bindung zwischen der Unternehmerfamilie und dem Familienunternehmen trägt wesentlich zu der Identität eines Familienunternehmens bei (Hennerkes, 1998, S. 60-107). Sie kann dem Unternehmen wesentliche Chancen und Möglichkeiten eröffnen, aber auch zu Problemen und Nachteilen führen. Häufig verschwimmen die Grenzen zwischen dem privaten und beruflichen Umfeld der Inhaberfamilie durch diese stark ausgeprägte Verknüpfung (R. Wimmer et al., 2018).

Organisationsstruktur: Aus dem Einfluss der Inhaberfamilie bildet sich oftmals eine besondere Form der Organisationsstruktur, die stark von dem Leitbild der Inhaberfamilie geprägt wird. Traditionell wird die Organisationsstruktur auf die Bedürfnisse des Unternehmers und die der Unternehmerfamilie zugeschnitten. Dabei steht der Eigentümer meist im Zentrum des betrieblichen Geschehens (Hilse & Wimmer, 2009).

Zentrale Merkmale der Organisationsstruktur eines Familienunternehmens sind unter anderem flache Hierarchien und kurze Entscheidungswege. Dies folgt daraus, dass bei Familienunternehmen in der Regel Eigentum und Führung in derselben Hand liegen und damit Abstimmungsprozesse deutlich kürzer sind. Darüber hinaus findet man in Familienunternehmen selten ein klares Regelwerk für Arbeitsprozesse, genaue Stellenbeschreibungen, definierte Entscheidungs-

befugnisse oder trennscharfe Kompetenzbereiche. Stattdessen herrscht oft implizites Wissen darüber, wer welche Aufgabenbereiche übernimmt. Dies sieht man beispielsweise in der strategischen Planung von Familienunternehmen, die oftmals nicht schriftlich fixiert wird, sondern stattdessen implizit stattfindet (Hennerkes, 1998, S. 60-107). Formale, feste Strukturen werden oftmals vermieden (R. Wimmer et al., 2018). Macht und Einfluss sind in Familienunternehmen häufig nicht von der Funktion oder der Verantwortung abhängig, sondern von der persönlichen Nähe zum Eigentümer (Hilse & Wimmer, 2009).

Ein weiteres Merkmal eines Familienunternehmens ist, dass sich die Eigentümerfamilie regelmäßig in Entscheidungen des operativen Geschäftes des Unternehmens einmischt, ohne eine direkte Managementverantwortung zu tragen. Dies geschieht durch die oben erwähnte Bindung, durch die sich die Inhaberfamilie für das operative Geschäft ihres Unternehmens mitverantwortlich fühlt. Von Mitarbeitenden wird dieses Verhalten in der Regel geduldet (R. Wimmer et al., 2018).

Unternehmenskultur: Durch die bereits erwähnte enge Bindung zwischen der Inhaberfamilie, ihrem Unternehmen und dessen Mitarbeitenden entsteht in Familienunternehmen oft eine einzigartige Unternehmenskultur, die sich mit Eigenschaften wie Vertrauen, Loyalität und Zugehörigkeitsgefühl charakterisieren lässt (Hennerkes, 1998, S. 22-59).

Ein prägendes Merkmal der Kultur eines Familienunternehmens ist die Beziehung zwischen Mitarbeitenden und der Inhaberfamilie. Diese Bindung schafft eine menschliche Beziehung und eine Verbundenheit, die nicht nur auf der finanziellen, sondern auch auf der emotionalen Ebene existiert. Diese Verbundenheit weckt bei den Mitarbeitenden eine besondere Form der Motivation und der Loyalität (Hennerkes, 1998, S. 60-107). Durch die Kopplung der Inhaberfamilie an das Familienunternehmen haben die Mitarbeitenden des Unternehmens eine besondere Bedeutung für die Inhaberfamilie und werden teilweise sogar als „Betriebsfamilie“ bezeichnet (Hilse & Wimmer, 2009; R. Wimmer et al., 2018). Aber auch für die Mitarbeitenden hat die Inhaberfamilie eine besondere Bedeutung, da sie ihnen ein Zugehörigkeits- und Gemeinschaftsgefühl vermittelt, durch welches sich die Mitarbeitenden stärker mit dem Unternehmen identifizieren. Das Unternehmen bekommt für die Mitarbeitenden durch die Inhaberfamilie eine Art Gesicht und dadurch eine neue Wirkung und einen weiteren Zweck (R. Wimmer et al., 2018). Dadurch wird die Unternehmenskultur signifikant von der Inhaberfamilie durch ihre Werte, Ansichten und ihr Verhalten geprägt (R. Wimmer et al., 2018).

Wie bereits erwähnt, ist Vertrauen in den meisten Familienunternehmen eine typische Eigenschaft der Unternehmenskultur. Dieses Vertrauen beruht auf Gegenseitigkeit. Das heißt, dass die Inhaberfamilie von den Mitarbeitenden Loyalität, Diskretion und Fürsorge erwartet und im Gegenzug einen sicheren Arbeitsvertrag und auf wenig Kontrolle setzt. Durch dieses ausgeprägte Vertrauen wird auch die Arbeitsweise miteinander in Familienunternehmen geprägt. So bilden sich in der Regel flachere Hierarchien

im Unternehmen, die raschere Abstimmungsprozesse und eine hohe Flexibilität der Arbeitsweise von Mitarbeitenden unterstützen. Des Weiteren kommt es durch diese Vertrauensbindung zu generalisierten Verhaltenserwartungen und einem Arbeitsambiente, in dem erwartet wird, dass jeder Mitarbeiter weiß, was er zu tun hat (R. Wimmer et al., 2018).

Die Kommunikation in Familienunternehmen folgt selten strikten Kommunikationsstrukturen oder vordefinierten Berichtswegen. Stattdessen erfolgt sie ad-hoc, anlassbezogen und auf kurzem Weg. Oft wird in Familienunternehmen eine informellere, mündliche Kommunikation untereinander präferiert (R. Wimmer et al., 2018).

Strategische Ausrichtung: Die meisten Inhaberfamilien streben danach, das Unternehmen langfristig im Besitz und unter der Kontrolle der Inhaberfamilie zu halten. Diese transgenerationale Perspektive gründet sich in der Bindung der Inhaberfamilie an ihr Unternehmen und in ihrer finanziellen und emotionalen Abhängigkeit von ihm (R. Wimmer et al., 2018). Um diese Transgenerationalität sicherzustellen, planen Familienunternehmen daher oft in Generationen (auch „Generationsdenken“ genannt), um der Nachfolgegeneration den Weg ins Unternehmen zu ebnen. Daher basiert die strategische Ausrichtung von Familienunternehmen oft auf der Langfristigkeit, um das Überleben des Unternehmens zu sichern. Es geht nicht ausschließlich um Profitorientierung, sondern auch um Langfrist und Sicherheit (May, 2008). Der Erfolg der strategischen Ausrichtung wird dabei oft an der Existenzsicherung der Inhaberfamilie und der Aufrechterhaltung der eigenen unternehmerischen Selbstständigkeit bemessen (R. Wimmer et al., 2018).

Diese Langfristorientierung zeigt sich häufig in der Entnahmepolitik der Familienunternehmen, die oft das primäre Ziel verfolgt, den Fortbestand des Unternehmens zu sichern. Inhaberfamilien von Familienunternehmen stellen ihr privates Eigentümerinteresse oft zurück, um Gewinne in dem Unternehmen zu belassen. So behalten Familienunternehmen durchschnittlich 75 % ihrer Gewinne. Der Vorstandsvorsitzende eines österreichischen Familienunternehmens äußert sich zu einer solchen Entnahmepolitik wie folgt: *„Aber lieber haben wir etwas auf der hohen Kante, als in kurzfristige Liquiditätsengpässe zu kommen. Das ist ein fester Bestandteil unserer Philosophie. Das ist etwas, das hat sicher Tradition in unserem Unternehmen“* (R. Wimmer et al., 2018, S. 154). Oft sieht man diese Langfristorientierung auch an den Geschäftsprinzipien von Familienunternehmen, wie z. B. an gewachsenen und langfristigen Kunden-, Lieferanten- und Mitarbeiterverhältnissen (von Schlippe, 2009a).

Informationsaustausch: Um einen holistischen Eindruck vom Informationsaustausch in Familienunternehmen zu erhalten, wird dieser von zwei Perspektiven beleuchtet. Zum einen der Informationsaustausch innerhalb und außerhalb des Unternehmens und zum anderen der Informationsaustausch innerhalb der Familie.

Wie auch börsennotierte Unternehmen, müssen auch privatgehaltene Familienunternehmen sich an rechtlich vorgegebenen Offenlegungspflichten halten. Trotzdem tendieren

viele Familienunternehmen dazu möglichst verschwiegen mit Informationen über das eigene Unternehmen umzugehen. So sind viele Familienunternehmen beispielsweise bestrebt, Offenlegungspflichten so weit wie möglich zu umgehen, um keine Auskünfte über ihre Jahresabschlüsse geben zu müssen, und teilen auch sonst wenige Kennziffern ihres Unternehmens. Gerade mit finanziellen und prozessorientierten Themen wird sehr vertraulich umgegangen, um zu vermeiden, dass externe Parteien Zugriff auf internes Wissen erhalten oder der Erfolg der Firma vergleichbar gemacht werden kann. Je heikler die Themen (besonders bei Themen wie Geld und Eigentum), desto tabuisierter sind sie. In manchen Unternehmen äußert sich diese Tendenz so stark, dass auch interne Mitarbeiter keinen Zugriff auf heikle Daten des Unternehmens erhalten und nur ein kleiner Kreis an Vertrauten mit diesen arbeiten darf (Hilse & Wimmer, 2009; R. Wimmer et al., 2018).

Bei dem Informationsaustausch innerhalb der Inhaberfamilie stoßen die Logik des Unternehmens und die der Familie aufeinander⁴. Die Logik des Unternehmens folgt dem aufgabenorientierten System, bei dem der Informationsaustausch nach Position und Hierarchieebene abgewickelt wird. Das heißt, je höher die Qualifikation und die Position eines Mitarbeiters ist, desto mehr Informationen über das Unternehmen darf er erhalten. Es herrscht also eine Informationsasymmetrie zwischen verschiedenen Positionen im Unternehmen (von Schlippe, 2009a). Bezogen auf die Inhaberfamilie, bedeutet das, dass operativ tätige Familienmitglieder andere Informationen erhalten als operativ nicht tätige Familienmitglieder.

Die Logik der Familie folgt nun aber dem Leitmotiv der Gleichbehandlung, das besagt, dass alle Familienmitglieder gleichbehandelt werden sollen. Wird dieses Leitmotiv gestört, kann bei einigen Familienmitgliedern ein Unrechtsgefühl entstehen. Gemäß dieser Logik sollten operativ tätige und operativ nicht tätige Familienmitglieder dieselben Informationen über das Unternehmen erhalten (von Schlippe, 2009a).

Es entsteht also eine Paradoxie zwischen der Logik der Familie und der Logik des Unternehmens, mit der die Inhaberfamilie umgehen muss (von Schlippe, 2009a). Oftmals wird sich dabei primär an die Logik des Unternehmens gehalten. Die Linien verschwimmen aber schnell, wenn Informationen gezielt erfragt werden – ganz nach dem Motto: „Es bleibt ja in der Familie.“ (R. Wimmer et al., 2018).

Bei Betrachtung der Merkmale und Eigenschaften von Familienunternehmen fällt auf, dass der große Einfluss einer Familie auf das Unternehmen den Unternehmenstypus „Familienunternehmen“ so einzigartig macht. Die Inhaberfamilie prägt ihr Unternehmen. Diese Prägung ist allerdings schwer zu fassen oder zu definieren, da Familienunternehmen oft so einzigartig und heterogen sind, wie die Inhaberfamilien, die dahinterstehen. Daher entwickeln sie schnell ihre eigenen

Abläufe, Routinen und Merkmale (Astrachan et al., 2002; R. Wimmer et al., 2018).

2.4.2 Die Börse als wirtschaftliches Umfeld für Unternehmen

Börse

Bei der Börse handelt es sich um einen digitalen Marktplatz, auf dem Käufer und Verkäufer zusammenkommen, um Wertpapiere zu handeln, wie beispielsweise Aktien und Anleihen. Die Börse reguliert dabei den Marktplatz und stellt sicher, dass die Handelsplätze kontrolliert sind und Angebot und Nachfrage zusammenkommen. Die wichtigsten Prinzipien an der Börse sind die der Transparenz und der Gleichbehandlung aller Marktteilnehmer. Um diesen Prinzipien gerecht zu werden, sind etliche Gesetze und Anforderungen, wie unter anderem EU-Verordnungen, das Börsengesetz und das Wertpapiergesetz, in Kraft gesetzt worden (Börse Frankfurt, 2023). Diese werden von verschiedenen Institutionen, wie der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (kurz: BaFin), regelmäßig kontrolliert (BaFin, 2023).

Börsennotierte Unternehmen müssen sich an diese strikten Corporate-Governance-Vorgaben halten. Dies bedeutet unter anderem, dass sie ihren Jahresabschluss und ihre Quartalsberichte fristgerecht offenlegen müssen, dass sie jährlich eine Hauptversammlung mit Aktionären stattfinden lassen müssen, dass sie Investoren mit Ad-Hoc-Meldungen über relevante Neuigkeiten informieren müssen und dass sie sich an verschiedene, internationale Standards bei ihrer Buchhaltung halten müssen. Diese Pflichten sind sehr zeit- und kapitalintensiv (BaFin, 2023; Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024b).

Wie in jedem wirtschaftlichen Umfeld treffen auch an der Börse unterschiedliche Interessengruppen aufeinander und kommunizieren unterschiedliche Anforderungen und Interessen an ein Unternehmen. Für börsennotierte Unternehmen sind hierbei Aktionäre besonders relevant, die durch den Erwerb von Aktien Unternehmensanteile kaufen und so Mitanteileigner werden (Steinbach & Mair, 2017).

Aktionäre

Bei börsennotierten Unternehmen kommt eine neue Gruppe an Anteilseignern dazu, die Aktionäre. Bei dem Kauf von Aktien werden Aktionäre Mitunternehmer, da sie Anteile an dem Unternehmen erwerben und somit das Risiko des Scheiterns beziehungsweise die Chance des zukünftigen Unternehmenserfolges mittragen. Im Gegenzug stellen sie für das Unternehmen haftendes Kapital bereit und tragen zusätzlich das Risiko der unvollkommenen Information. Dafür erhalten sie die Rendite, die verbleibt, wenn alle Fremdkapitalgeber ausgezahlt sind, und teilweise auch Stimmrechte an dem Unternehmen (abhängig von der Art der Aktie). In der Regel gilt, je mehr Unternehmensanteile ein Aktionär durch den Kauf von Aktien an einem Unternehmen erwirbt, desto mehr Einfluss kann er auf das Unternehmen ausüben, da sein Mitspracherecht wächst.

⁴ Siehe Kapitel 2.1.2 „Das Drei-Kreis-Modell & pragmatische Paradoxien eines Familienunternehmens“.

Wie die meisten Investoren, sind auch Aktionäre primär profitorientiert. Ihr hauptsächliches Interesse gilt dabei der Maximierung des Unternehmenswerts, da sie so eine höhere Rendite erwarten und ihre Aktienanteile zu einem höheren Marktwert verkaufen können (Steinbach & Mair, 2017; H. von der Crone, 2004; H. C. von der Crone & Steininger, 2010).

Aktionäre sind sehr heterogen. Sie unterscheiden sich nur geringfügig von der Durchschnittsbevölkerung und können daher nicht als eine exklusive gesellschaftliche Gruppierung kategorisiert werden. Trotzdem sind sie im Durchschnitt politisch stärker interessiert, wirtschaftlich besser informiert und beruflich privilegierter, hinsichtlich ihrer Gehaltsklasse und ihrem gesellschaftlichen Status. Typische Eigenschaften von Aktionären sind ein hohes Maß an Flexibilität und eine gewisse Risikoneigung (Fischer, 1991).

Aktionäre lassen sich in zwei Gruppen gliedern: institutionelle und private Aktionäre. Bei institutionellen Investoren handelt es sich um professionelle Institutionen, die für Anleger beruflich Wertpapiere anlegen und dabei das Ziel verfolgen, langfristigen Gewinn zu generieren. Darunter fallen unter anderem Pensionskassen, Anlagefonds und Versicherungen. Durch ihre kollektive Tätigkeit sind sie in der Regel stark diversifiziert und halten oft viele Aktien eines Unternehmens, wodurch sie auch teilweise die Funktion eines Großaktionärs in einem Unternehmen einnehmen (Huber & Koller, 2013). Dadurch wächst das Risiko, dass sie börsennotierte Unternehmen unter Druck setzen und zu kurzfristigen Erfolgen bewegen, die die langfristige finanzielle und nicht finanzielle Leistung der Unternehmen gefährden (Baums, 2020). Bei privaten Aktionären handelt es sich um Privatpersonen, die persönliche Mittel in Aktien investieren. Bei ihren Investitionen geht es ihnen primär um eine schnelle Aktienrendite oder persönliche Anlageziele (Wimmer, 2010).

Unabhängig von ihrer Größe sind Aktionäre „unter gleichen Voraussetzungen gleich zu behandeln.“ (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024c). Dies ist im Aktiengesetz festgesetzt. Das heißt, dass allen Aktionären dieselben Informations- und Auskunftsrechte zustehen und dass ihnen das gleiche Stimmrecht pro Stammaktie⁵ und eine gerechte Verteilung der Dividende zugestanden werden muss (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024c).

Aktionäre stellen an börsennotierte Unternehmen einige Herausforderungen, da durch sie eine neue Interessengruppe an das Unternehmen herantritt. So besteht durch das Dazukommen von Aktionären beispielsweise die Herausforderung, dass sich Schwerpunkt-Themen und Priorisierungen

eines Firmenmanagements durch die neuen Anteilseigner verschieben. Meistens konzentrieren sich Manager primär auf die klassische Unternehmensstrategie, die Finanzen und die Wettbewerbsvorteile eines Unternehmens. Diese Konzentrierung reicht an der Börse allerdings nicht mehr aus, denn nun müssen Unternehmen einen hohen Marktwert auf dem Aktienmarkt erzielen, um Aktionäre als Investoren anzulocken. Ein erfolgreich operierendes Unternehmen ist allerdings nicht gleichzusetzen mit einem hohen Marktwert auf dem Kapitalmarkt. Um diesen zu erreichen, braucht es neben der erfolgreichen, wirtschaftlichen Performance eine signifikante und nachhaltige Wertsteigerung, optimale Bewertungen und eine stabile, loyale und langfristorientierte Investorenbasis. Um diese generieren zu können, müssen sich Manager zusätzlich zu ihren alltäglichen Themen um eine integrierte Investorenstrategie, ein Verständnis der Interessen der Aktionäre und eine darauf aufbauende, stimmige Kommunikationsstrategie kümmern. Die unternehmerische Tätigkeit wird folglich komplexer (Steinbach & Mair, 2017).

Eine geeignete Investorenstrategie garantiert allerdings auch keinen hohen Marktwert an der Börse. So werden Aktienkurse immer wieder von starken Fluktuationen geprägt, die nicht durch die Performance des dazugehörigen Unternehmens erklärbar sind. Dies liegt daran, dass auch externe Faktoren, wie beispielsweise Branchentrends und Marktstimulierung, die nicht im direkten Zusammenhang mit dem Unternehmen stehen, Einfluss auf dessen Marktwert haben können (Duong, 2003; Tanner, 2014). Durch solche externen Einflüsse steigt die Herausforderung des Erreichens eines steigenden Unternehmenswertes massiv.

Ein weiteres Thema, mit dem sich börsennotierte Unternehmen auseinandersetzen müssen, ist das steigende Shareholder-Engagement, auch Active-Ownership genannt. In den letzten Jahren hat sich die Rolle von Aktionären stark gewandelt, hin zu einer aktiveren Beteiligung an dem Geschehen in, und den Entscheidungen rundum das Unternehmen. Immer mehr Aktionäre nutzen ihr Stimmrecht, um ihre Interessen und Anforderungen zu kommunizieren und einzufordern. Auch ehemals passive Aktionäre interagieren vermehrt mit Unternehmen, an denen sie Anteile halten, indem sie ihr Interesse an Kernfragen der Geschäftstätigkeit, Steuerung, Strategie und Kapitalallokation bekunden. Gerade bei aktuellen Themen wie Nachhaltigkeit ist der Trend zu aktivistischen Aktionären zu spüren. Durch diesen Wandel reicht es für Unternehmen nicht mehr aus, auf aktivistische Aktionäre vorbereitet zu sein, stattdessen brauchen sie eine klare Shareholder-Engagement-Strategie (Steinbach & Mair, 2017).

2.4.3 Merkmale & Eigenschaften von Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen

Nach der Erörterung von Eigenschaften typischer Familienunternehmen und dem wirtschaftlichen Umfeld der Börse wird diese Forschungsarbeit nun vergleichen, wie die bereits aufgezählten Eigenschaften von Familienunternehmen

⁵ Die Stammaktie ist die dominierende Aktiengattung auf dem Markt der deutschen Börse. Mit ihrem Kauf erwirbt ein Aktionär das Recht auf die Zahlung einer Dividende, Stimm-, Auskunfts- und Rederechte auf der Hauptversammlung des dazugehörigen Unternehmens, das Recht auf Anteile des Liquiditätserlöses und Bezugsrechte bei der Ausgabe junger Aktien (Deutsche Börse Group, 2023). Eine weitere Aktiengattung ist die Vorzugsaktie. Hier ist der besondere Unterschied, dass die Aktionäre bei dem Erwerb dieser Aktie kein oder ein eingeschränktes Stimmrecht erhalten. Stattdessen erhalten sie einen festgelegten Dividendenvorzug (Daske & Ehrhardt, 2002).

bei börsennotierten Unternehmen umgesetzt werden. Dabei wird vor allem auf Gemeinsamkeiten und Widersprüche geachtet. Der Vergleich wird auf bereits existierender Forschung basieren und den Faktor „börsennotiertes Familienunternehmen“ zunächst außen vorlassen. Das heißt, dass es hierbei wirklich nur um das rein börsennotierte Unternehmen geht. Die Börsennotierung eines Unternehmens ist nach Legaldefinition des Paragraphen 3 Absatz 2 des AktG dann gegeben, wenn „Aktien zu einem Markt zugelassen sind, der von staatlich anerkannten Stellen geregelt und überwacht wird, regelmäßig stattfindet und für das Publikum mittelbar oder unmittelbar zugänglich ist“ (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024b).

Ziel dieser Analyse ist es, herauszufinden, wie typische Eigenschaften von Familienunternehmen an der Börse umgesetzt werden, um Rückschlüsse ziehen zu können, welche Eigenschaften bei Familienunternehmen sich nach einem Börsengang verändern müssen. Die Rückschlüsse wurden als theoretische Basis für die anschließende Formulierung des Interviewleitfadens dieser empirischen Forschung verwendet.

Bei dem folgenden Vergleich handelt es sich um eine stark verallgemeinerte Darstellung. Es muss stets beachtet werden, dass börsennotierte Unternehmen sich je nach Führungsstil, Rechtsform, etc. stark voneinander unterscheiden.

In der folgenden Tabelle wird der Vergleich der Eigenschaften eines Familienunternehmens mit denen eines börsennotierten Unternehmens übersichtlich und zusammengefasst dargestellt:

Führung & Kontrolle: Bei börsennotierten Unternehmen kommt eine neue Gruppe an Anteilseignern, die Aktionäre, dazu, deren Interessen und Rechte ein Unternehmen berücksichtigen muss (Steinbach & Mair, 2017). Unter diese Rechte fallen unter anderem Stimmrechte für die Wahl des Aufsichtsrates und ein Mitspracherecht, sowohl bei der Verwendung des Bilanzgewinnes als auch bei der jährlichen Hauptversammlung (Bruppacher & Anderes, 2019). Für das Management eines Unternehmens stellt dieses Mitspracherecht von Aktionären häufig eine Herausforderung dar, da diese oft zu weit weg vom alltäglichen, unternehmerischen Geschehen sind, um Unternehmensentscheidungen adäquat beurteilen zu können (Wimmer, 2010).

Bei Aktionären von börsennotierten Unternehmen ist Eigentum und Kontrolle in den meisten Fällen getrennt, wodurch die Prinzipal-Agent-Theorie in Kraft tritt. Laut der Prinzipal-Agent-Theorie existiert ein Vertrag zwischen einem Prinzipal (Auftraggeber, hier die Aktionäre) und einem Agenten (Vertreter, hier der Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens). Der Agent übernimmt also die Funktion der Kontrolle, indem er den Prinzipal, der die Eigentümerfunktion trägt, vertritt und in dessen Interesse handelt. Im Gegenzug überlässt der Prinzipal dem Agenten umfangreiche Entscheidungsrechte und zieht sich aus dem unternehmerischen Geschehen zurück. Es kommt zu einer Trennung von Kontrolle und Eigentum. In einer perfekten Welt würde dieses Konstrukt reibungslos funktionieren. Allerdings werden Menschen häufig, laut der

Neuen Institutionenökonomik, von verschiedenen Prämissen geleitet, wie der individuellen Nutzenmaximierung⁶ und dem Opportunismus⁷, wodurch der Vertrag zwischen dem Prinzipal und dem Agenten gebrochen werden kann. Auf börsennotierte Unternehmen bezogen, bedeutet das, dass der Aufsichtsrat eines Unternehmens für die Aktionäre die Kontrolle des Unternehmens übernimmt, dafür aber in deren Interesse handeln muss. Die Beziehung zwischen Kontrolle und Eigentum kann durch diese Trennung zu einer Herausforderung werden (Leinich, 2010).

Vergleicht man nun die Führung und Kontrolle eines börsennotierten Unternehmens mit dem eines Familienunternehmens, fallen signifikante Unterschiede auf. Auf der einen Seite ist da die Inhaberfamilie, die eine monopolistische Rolle in ihrem Unternehmen einnimmt und dieses so nach ihren eigenen Vorstellungen beeinflussen und prägen kann. Bei der Reinform eines Familienunternehmens ist sie an der Macht und muss sich nach niemandem sonst richten. Sie kann ihr Unternehmen intuitiv führen (Hilse & Wimmer, 2009; May, 2008; R. Wimmer et al., 2018). Auf der anderen Seite ist da nun das börsennotierte Unternehmen, bei dem Aktionäre dazu kommen, die am alltäglichen, unternehmerischen Geschehen in der Regel nicht beteiligt sind, aber trotzdem das Unternehmen durch an der Börse eingeräumte Rechte beeinflussen dürfen (Bruppacher & Anderes, 2019; Wimmer, 2010).

Diese Unterschiede lassen vermuten, dass in dem Bereich Führung und Kontrolle bei einem börsennotierten Familienunternehmen Veränderungen stattfinden. So ist anzunehmen, dass die Inhaberfamilie durch den Verkauf von Aktien einen Kontrollverlust erlebt, da sich ihre Weisungsgewalt durch den Verkauf von Unternehmensanteilen verringert. Wie sich dies auf die Unternehmensführung ausübt, bleibt hier zunächst unbeantwortet. Viele Unternehmerfamilien scheinen dem hier vermuteten Kontrollverlust kritisch gegenüberzustehen. So sagte beispielsweise eine Vorstandsvorsitzende eines österreichischen Familienunternehmens: „Ich sage ganz dezidiert, solange ich im Sessel sitze, möchte ich selber was zum Reden haben und mich nicht mit anderen Aktionären herumstreiten müssen. Ich möchte mich auch nicht dauernd rechtfertigen müssen, warum ich etwas so mache, wie ich es mache, und nicht anders.“ (R. Wimmer et al., 2018, S. 154).

Identität und Bindung: Durch ihre geringe Beteiligung an dem operativen, unternehmerischen Geschehen haben die meisten Aktionäre eine geringe Bindung an die Unternehmen, von denen sie Aktien erworben haben. Vielen Aktionären geht es primär bei dem Erwerb einer Aktie um ihre eigene Gewinnmaximierung. Um ihr Risiko zu minimieren, sind ihre Investitionen auf dem Kapitalmarkt daher häufig stark diversifiziert. Sie sind also an vielen Unternehmen be-

⁶ Individuelle Nutzenmaximierung = Akteure richten ihr Verhalten immer zu Gunsten ihrer eigenen Interessen und Ziele aus. Dadurch entsteht eine individuelle Nutzenmaximierung (Leinich, 2010).

⁷ Opportunismus = Um den eigenen Nutzen zu maximieren, nehmen Akteure bereitwillig in Kauf, anderen zu schaden (Leinich, 2010).

Tabelle 1: Zusammenfassende Darstellung des Vergleichs, wie die Eigenschaften von Familienunternehmen bei börsennotierten Unternehmen umgesetzt werden (eigene Darstellung)

Eigenschaften	Familienunternehmen	Börsennotiertes Unternehmen
Führung & Kontrolle	Stark konzentriert auf Inhaberfamilie, intuitiver Führungsstil, familienbezogener Führungswunsch	Neue Anteilseigner-Gruppe, Prinzipal-Agent-Theorie, Berücksichtigung der Interessen der Aktionäre
Identität & Bindung	Finanzielle & emotionale Abhängigkeit der Inhaberfamilie, Identität des Unternehmens & der Familie sind stark miteinander verflochten	Niedrige emotionale Bindung der Aktionäre & keine Treuepflicht gegenüber dem Unternehmen
Organisationsstruktur	Stark geprägt durch Inhaberfamilie, aus Traditionen erwachsen, informeller Charakter	Starke Prägung durch Kapitalmarkt, dadurch hoher Organisationsgrad der Struktur, Schwerpunkt auf Effizienz
Unternehmenskultur	Stark geprägt durch Inhaberfamilie, häufige Merkmale: Vertrauen, Loyalität & Bindung	Vermehrter Leistungsdruck durch den Kapitalmarkt, kann Keil zwischen Management und Belegschaft treiben
Strategische Ausrichtung	Langfristorientierung, Denken in Generationen	Management unterliegt Leistungsdruck des Kapitalmarkts, Tendenz zu kurzfristigen Entscheidungen
Informationsaustausch	Verschwiegenheit, familieninterne Erwartung der Gleichbehandlung	Informationsasymmetrie zwischen Vorstand/Aufsichtsrat & Aktionären, Gleichbehandlung aller Aktionäre

teilt und haben, neben der finanziellen Abhängigkeit, keine weitere Bindung an die einzelnen Unternehmen (H. von der Crone, 2004; Wimmer, 2010). Hierbei ist anzumerken, dass die Bindung an das Unternehmen sich stark zwischen den verschiedenen Aktionärsgruppen unterscheiden kann.

Darüber hinaus tragen Aktionäre keine Treuepflicht gegenüber dem Unternehmen, von dem sie Aktien erworben haben. Das bedeutet, dass sie zu keiner Schweigepflicht verpflichtet sind und auch im Interesse der Konkurrenz agieren dürfen (Bruppacher & Anderes, 2019).

Bei der Inhaberfamilie eines typischen Familienunternehmens sieht dies anders aus. Sie ist meistens stark finanziell, aber auch emotional, an das Unternehmen gebunden. Darüber hinaus identifiziert sie sich auch signifikant mit dem Unternehmen, besonders durch Attribute wie Eigentum, Führung und Kontrolle (von Schlippe et al., 2018; R. Wimmer et al., 2004, 2018). Bei börsennotierten Familienunternehmen treffen also zwei Anteilseigner-Gruppen aufeinander, die einen ganz unterschiedlichen Bezug zu dem Unternehmen haben. Zum einen die Familie, die mit dem Unternehmen gewachsen ist und eine emotionale Bindung zu ihm trägt, zum anderen die Aktionäre, für die das Unternehmen häufig eine Investitionsmöglichkeit ist und die auf schnelle Renditen hoffen. Es lässt sich vermuten, dass die Anteilseigner-Gruppen durch ihren unterschiedlichen Bezug zum Unternehmen auch unterschiedliche Interessen verfolgen, was folglich das Konfliktpotenzial zwischen familieninternen und familienexternen Aktionären steigern kann. Darüber hinaus ist fraglich, ob sich die Bindung der Inhaberfamilie zum eigenen Familienunternehmen durch

den Börsengang verändert, da sie nun nicht mehr die exponierte Position des alleinigen Anteilseigners hält.

Organisationsstruktur: Die Organisationsstruktur eines börsennotierten Unternehmens wird häufig von den Interessen der verschiedenen Stakeholder des Kapitalmarktes geprägt. Die Ziele der Aktionäre sind meistens die Wertsteigerung des Unternehmens und die Dividendensteigerung, damit sich ihr Investment ertragsreich auszahlt. Um diesem Ziel gerecht zu werden, ist eine Effizienz steigernde und Kosten senkende Unternehmensstrategie notwendig. Daher liegt die Fokussierung von börsennotierten Unternehmen oft auf den ertragsstarken Feldern, und ertragsschwächere Bereiche werden schnell abgestoßen und ausgesourct. Durch den teilweise sehr hohen Druck des Kapitalmarkts werden viele börsennotierte Unternehmen dazu verleitet, spontane Kostensenkungsprogramme, Restrukturierungsmaßnahmen und Strategeschwenks voranzutreiben (Wimmer, 2010).

Um einen gerechten und transparenten Handel mit Aktien am Kapitalmarkt sicherzustellen, hat die Börse verschiedene Anforderungen in Kraft gesetzt, an die sich börsennotierte Unternehmen halten müssen. Darunter fallen unter anderem strikte Standards, und Corporate-Governance-Vorlagen. Um diese umzusetzen, müssen Unternehmen, die neu an die Börse gehen, oft ihre Struktur anpassen und sich entsprechend professionalisieren. So müssen beispielsweise strikte Kommunikationsprozesse etabliert werden, damit Transparenz sichergestellt und Insiderwissen vermieden werden kann. Auch die Buchhaltung und das Controlling müssen erweitert und strukturiert werden, damit man den regelmäßigen Berichtspflichten gerecht wird

(Bandov et al., 2019; Steinbach & Mair, 2017).

Vergleicht man die Organisationsstruktur von Familienunternehmen mit der von börsennotierten Unternehmen, fällt auf, dass beide maßgeblich von einem Faktor beeinflusst werden. So wird in Familienunternehmen die Organisationsstruktur in der Regel von der Inhaberfamilie und deren Führungsstil geprägt, das heißt die Organisationsstruktur bildet sich aus der Tradition heraus um die Inhaberfamilie und deren Bedürfnisse (R. Wimmer et al., 2018). Anders bei börsennotierten Unternehmen, hier wird die Organisationsstruktur massiv vom Kapitalmarkt und dessen Interessen, beziehungsweise dessen Anforderungen, geprägt (Wimmer, 2010).

Auch in anderen Eigenschaften unterscheidet sich die Organisationsstruktur eines Familienunternehmens stark von der eines börsennotierten Unternehmens. So haben Familienunternehmen öfter eine eher informelle Organisationsstruktur, mit wenig niedergeschriebenen Regeln und Abläufen (R. Wimmer et al., 2018), während die meisten börsennotierten Unternehmen aufgrund der strikten Anforderungen des Kapitalmarktes eine sehr formelle, professionalisierte Organisationsstruktur vorweisen können (Wimmer, 2010).

Bei einem börsennotierten Familienunternehmen scheinen folglich hinsichtlich der Organisationsstruktur zwei Welten aufeinanderzustoßen. Dies lässt vermuten, dass sich die Organisationsstruktur eines Familienunternehmens nach dem IPO verändern muss, um den Anforderungen und Regularien des Kapitalmarktes gerecht zu werden.

Unternehmenskultur: Bei der Börse handelt es sich um ein dynamisches und fluktuierendes Marktumfeld, geprägt von ökonomischer Nervosität. *„Nirgends herrscht höhere Volatilität, nirgends reagiert der Mechanismus prompter, nirgends ist die Preisbildung schneller.“* (Tanner, 2014, S. 119). Börsennotierte Unternehmen stehen also unter enormen Druck, ihren Marktwert an der Börse halten oder sogar steigern zu können. Dieser Druck wird auch oftmals von den Mitarbeitenden börsennotierter Unternehmen wahrgenommen. So hinterlässt das Streben nach Effizienz des Managements, häufig Spuren in der Unternehmenskultur in Form von allgemeiner Anspannung und Leistungsdruck (Federspiel, 2020; Wimmer, 2010).

Der Wissenschaftler Rudolf Wimmer vertritt zusätzlich die These, dass die strikte Bindung des Managements eines börsennotierten Unternehmens an die Anforderungen des Kapitalmarktes dieses vom Rest des Unternehmens entfernt. Für das Management wird die Belegschaft, laut Wimmer, zu einem Mittel der externen Gewinnerwartung, was die Beziehung zwischen Management und Belegschaft und das bestehende Vertrauen der Belegschaft in dieses stark beschädigen kann (Wimmer, 2010).

Wie auch bei der Organisationsstruktur treffen bei der Unternehmenskultur börsennotierter Familienunternehmen die Einflüsse der Inhaberfamilie und des Kapitalmarktes aufeinander. Bei Familienunternehmen ist die Unternehmenskultur oft von Vertrauen, Loyalität und einer besonderen Form des Miteinanders geprägt (R. Wimmer et al., 2018), während die Mitarbeitenden börsennotier-

ter Unternehmen häufig einem gewissen Leistungsdruck ausgesetzt sind (Federspiel, 2020; Wimmer, 2010). Diese Unterschiede lassen vermuten, dass sich die Unternehmenskultur in Familienunternehmen nach einem Börsengang verändert.

Strategische Ausrichtung: Ziel eines börsennotierten Unternehmens ist es, von Investoren als gewinnversprechende und attraktive Investitionschance wahrgenommen zu werden. Nur so können börsennotierte Unternehmen sicherstellen, dass ihr Eigenkapital steigt. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen börsennotierte Unternehmen ihre unternehmerischen Ziele und Strategien in der Regel nach den Anforderungen des Kapitalmarktes richten. Der Kapitalmarkt gibt also auch die Unternehmensstrategie vor (Wimmer, 2010).

Bei ihrer Anlageentscheidung orientieren sich die meisten Aktionäre nur anhand kurzfristiger Kennzahlen des jeweiligen Unternehmens, wie beispielsweise den aktuellen Marktwert. Um sich als Unternehmen attraktiv auf dem Börsenmarkt zu platzieren, müssen Manager also die Unternehmensentwicklung konsequent auf kurzfristige Indikatoren des unternehmerischen Erfolges ausrichten. So werden Manager immer wieder dazu verleitet, sich bei strategischen Entscheidungen kurzfristig zu orientieren, um kurzfristige Maßgrößen des Unternehmenserfolgs zu erreichen. Durch diese Kurzfristorientierung erreichen Manager zwar eine attraktive Stellung auf dem Kapitalmarkt, aber eine langfristige Unternehmensführung und Wertschöpfung wird durch kurzfristige Maßnahmen oft verhindert. Manager börsennotierter Unternehmen stehen daher oftmals im Konflikt zwischen einer kurzfristigen Aktienkurspflege und einer langfristigen Unternehmensführung (Böckler Impuls, 2008; Federspiel, 2020; Wimmer, 2010).

Auch bei der Dividendenausüttung ist eine solche Kurzfristorientierung teilweise zu erkennen. So tendieren manche Manager dazu die Dividendenauszahlung stark zu erhöhen, sodass die Renditeerwartungen der Aktionäre erfüllt werden. Hohe Ausschüttungen der Dividende minimieren allerdings die Liquidität im Unternehmen, sodass dem Unternehmen Geld für größere Zukunftsinvestitionen fehlt und der langfristige Ausbau von Wettbewerbspotenzialen gefährdet wird (Böckler Impuls, 2008; Federspiel, 2020; Wimmer, 2010).

Dieser Druck wird weiter verstärkt, indem die Einkünfte der Top-Manager börsennotierter Unternehmen direkt an den Aktienkurs ihres Unternehmens gekoppelt sind. Daher tendieren einige Manager an der Börse dazu, die strategische Ausrichtung ihres Unternehmens primär auf die Erwartungen und Bedürfnisse des Kapitalmarktes zu richten (Böckler Impuls, 2008; H. C. von der Crone & Steininger, 2010).

Bei dem Vergleich der strategischen Ausrichtung von Familienunternehmen zu börsennotierten Unternehmen kommt es zu erheblichen Unterschieden. Familienunternehmen sind in der Regel langfristig orientiert, da die Inhaberfamilie in Generationen denkt (von Schlippe, 2009a; R. Wimmer et al., 2018). Manager von börsennotierten Unternehmen tendieren durch den hohen Leistungsdruck, der

an der Börse herrscht, zu der Kurzfristorientierung, um den Aktienkurs steigen zu lassen. Darüber hinaus sind Aktionäre in der Regel nicht emotional an ein Unternehmen, in das sie investieren, gebunden. Daher ist anzunehmen, dass sie ihre Eigentümerinteressen nicht hinter die Interessen des Unternehmens stellen (Böckler Impuls, 2008; Wimmer, 2010). Dieser Widerspruch lässt vermuten, dass Veränderungen in der strategischen Orientierung bei Familienunternehmen nach einem IPO stattfinden müssen.

Informationsaustausch: Wie bereits erläutert, tendieren Familienunternehmen dazu, sehr vertraulich mit Informationen ihres Unternehmens umzugehen und so wenig Informationen wie möglich mit der Öffentlichkeit zu teilen. Diese Vertraulichkeit können börsennotierte Unternehmen nicht umsetzen, da die Börse strikte Transparenz- und Publikationsvorschriften fordert. So müssen börsennotierte Unternehmen beispielsweise ihren Jahresabschluss offenlegen, damit Aktionäre eine Grundlage für ihre Anlageentscheidung haben und sich Erwartungen für künftige Kursverläufe bilden können. Der Zugriff auf diese offengelegten Dokumente ist allerdings nicht nur auf Aktionäre beschränkt. Auch Wettbewerber, Geschäftspartner und Analysten erhalten Einblick in diese Daten (Bruppacher & Anderes, 2019; Federspiel, 2020; Wimmer, 2010).

Aktionäre haben außerdem weitere Informationsrechte. So dürfen sie beispielsweise Geschäftsberichte einsehen, Auskunft über die Angelegenheiten der Gesellschaft verlangen und erhalten Ad-hoc-Nachrichten über aktuelle und relevante Informationen zu dem Unternehmen (Bruppacher & Anderes, 2019; Federspiel, 2020).

Zwischen dem Aufsichtsrat eines börsennotierten Unternehmens und den Aktionären herrscht eine systemimmanente Informationsasymmetrie. Das heißt, dass der Aufsichtsrat, der die Aktionäre vertritt, wesentlich mehr Informationen erhält als diese selbst, um das Unternehmen im Interesse der Aktionäre führen zu können. Diese Asymmetrie wird aufgrund der Anzahl und der Heterogenität der Aktionäre von diesen in der Regel angenommen. Die Aktionäre werden also nur im geringen Maße mit Informationen versorgt (Koch, 2020).

Zwischen den Aktionären soll keine Informationsasymmetrie herrschen. Um das sicherzustellen, fordert die Börse die Gleichbehandlung der Aktionäre bei Informationsweitergabe (Koch, 2020).

Die dargelegten Transparenzanforderungen des Kapitalmarktes gelten auch für Familienunternehmen. Daher ist anzunehmen, dass börsennotierte Familienunternehmen sich stark der Öffentlichkeit öffnen müssen und finanzielle Informationen nicht länger zurückhalten dürfen. Dies bringt zwangsläufig Umstellungen und Veränderungen in den Familienunternehmen mit sich. Darüber hinaus gilt die Gleichbehandlung der Aktionäre bei der Informationsvergabe auch bei der Inhaberfamilie. Folglich dürfen Mitglieder der Inhaberfamilie, sollten diese keine operative Verantwortung im Unternehmen tragen, rechtlich nicht mehr Informationen über das Unternehmen erhalten als familienexterne Aktionäre. Es steht zu vermuten, dass hier

möglicherweise ein Konfliktpotenzial gegeben ist, da die Familienmitglieder vor dem Börsengang mehr Informationen erhalten durften, sich jetzt aber an die Regeln der Börse halten müssen, und damit weniger Einsicht ins eigene Unternehmen erhalten. Die Inhaberfamilie muss sich folglich diesbezüglich nach einem IPO umstellen.

Anhand des Vergleichs, wie die Eigenschaften von reinen Familienunternehmen bei börsennotierten Unternehmen umgesetzt werden, ist zu erkennen, dass Familienunternehmen und börsennotierte Unternehmen sich stark voneinander unterscheiden, teilweise sogar im direkten Widerspruch zueinanderstehen. So scheint der Kapitalmarkt Familienunternehmen, die ohnehin von Paradoxien charakterisiert werden, in weitere Widersprüchlichkeiten zu verwickeln, die vermuten lassen, dass sich Familienunternehmen nach einem IPO an das neue wirtschaftliche Umfeld anpassen und dadurch verändern müssen. Um welche Veränderungen es sich hierbei genau handelt, soll im weiteren Verlauf dieser Forschungsarbeit identifiziert werden.

3 Empirik

Nun folgend wird die Methodik und die Vorgehensweise dieses Forschungsprojektes beschrieben. Ziel dieser Forschungsarbeit ist es, eine Theorie auf die Fragestellung: „Wie verändern sich deutsche Familienunternehmen an der Börse?“ zu entwickeln.

3.1 Forschungsstil: Grounded Theory

Bei dem Forschungsansatz der Grounded Theory, nach Barney G. Glaser und Anselm L. Strauss, handelt es sich um ein Analyseverfahren der qualitativen Sozialforschung (Hofer, 2018). Hierbei liegt das primäre Ziel auf der Bildung einer empirisch fundierten Theorie, „auf der Grundlage von in der Forschung systematisch gewonnenen Daten“ (Glaser und Strauss, 1998, S. 12; Hofer, 2018). Die Grounded Theory wird durch eine offene Fragestellung eingeleitet, die zu einer exploratorischen Datenerhebung einlädt. Die Grundlage der Grounded Theory ist die induktive Forschung, bei der die gesammelten Daten konstant miteinander verglichen und in Beziehung gesetzt werden. Die Besonderheit hierbei ist die parallele Ausführung der Datenerhebung und -auswertung. So können gesammelte Daten in einem dynamischen Kodierungsvorgang analysiert werden, indem bereits gewonnene Erkenntnisse mit erhobenen Daten verglichen werden (Hofer, 2018; Ruge, 2009). Die Forschungsmethode verfolgt den Ansatz, dass eine Forschung mit der theoretischen Sättigung endet, also wenn keine relevanten Informationen in den Daten mehr identifiziert werden können, und die Forschung somit stagniert. So liegt das Ende der Forschung im Ermessen des Forschenden (Hofer, 2018). Um die Methode korrekt anzuwenden, bedarf es eines offenen und unvoreingenommenen Interviewleitfadens und einer theoretischen Sensibilität (Truschkat et al., 2007).

Die Grounded Theory ist für diese Studie der passende Forschungsstil, da sie eine explorative, gegenstandsbezogene Theoriebildung erlaubt (Hofer, 2018). Für diese Arbeit

ist diese Form der Theoriebildung vorteilhaft, da die Thematik dieser Forschungsarbeit bisher größtenteils unerforscht ist. Dies bedeutet, dass bisher keine Hypothesen, basierend auf Vorwissen, entwickelt werden konnten. Folglich benötigt dieses Projekt einen rein explorativen und induktiven Forschungsstil, der von der Grounded Theory vorausgesetzt wird. Des Weiteren erlaubt die Grounded Theory einen hohen Grad an Flexibilität, da neu gewonnene Erkenntnisse aufgenommen und an bereits bestehende Forschung angepasst werden können (Truschkat et al., 2007).

Zusammenfassend ist die Grounded Theory ein geeigneter Forschungsstil für diese Arbeit, da sie einen hohen Grad an Flexibilität, Unvoreingenommenheit und Offenheit gewährleistet, und kein Vorwissen benötigt. Damit erlaubt sie einen rein induktiven und explorativen Forschungsstil.

3.2 Interviewmethode

Im Rahmen dieser Studie wurden insgesamt acht qualitative, semistrukturierte Interviews mit acht Probanden aus sieben börsennotierten Familienunternehmen durchgeführt. Vorab wurde die Anzahl der Probanden nicht festgelegt, um dem Anspruch der theoretischen Sättigung der Grounded Theory zu entsprechen.

Die Zielsetzung der Interviews bestand darin, die individuellen Erfahrungen der Probanden im Hinblick auf Veränderungen, die durch den Kapitalmarkt beeinflusst wurden, in ihrem Unternehmen zu erfassen. Um hierbei ein subjektives und breites Meinungsfeld abbilden zu können, wurde eine möglichst heterogene Stichprobe gewählt und möglichst offene Fragen gestellt.

Semistrukturierte Interviews bieten den Vorteil, dass sie eine Vergleichbarkeit durch festgelegte Leitfragen herstellen, aber auch die Flexibilität erlauben, den Leitfaden durch zielgerichtete Rückfragen zu erweitern. Die Fragen des Leitfadens wurden möglichst offen formuliert, um die Antworten der Probanden nicht zu leiten oder zu beeinflussen.

Den Probanden wurde freigestellt, ob sie sich lieber persönlich oder digital treffen würden. Als digitale Alternative wurde das Videokonferenz-Tool Microsoft Teams verwendet. Drei der Befragten haben sich für ein Interview vor Ort entschieden. Bei dieser Option wurden die Interviews immer in den Büros der einzelnen Probanden geführt. Die restlichen Interviewpartner haben die digitale Alternative gewählt. Die Interviews wurden in einem Zeitraum von zwei Monaten durchgeführt, zwischen dem 14.09.23 bis zum 15.11.23. Angesetzt wurden sie auf 90 Minuten. Das längste Interview hat eine Stunde und 48 Minuten gedauert und das kürzeste 23 Minuten. Der Mittelwert der Länge der Interviews lag bei ungefähr einer Stunde und zehn Minuten und der Median bei einer Stunde und 28 Minuten. Während des Interviews wurde eine möglichst natürliche Gesprächssituation aufgebaut.

3.3 Interviewleitfaden

Für die Interviews wurde ein zentraler und zielgerichteter Leitfaden genutzt, der durch Rückfragen ergänzt wer-

den konnte. Ziel hierbei war es, die Sichtweisen, die im Verlauf der Interviews deutlich wurden, vergleichbar zu machen. Durch die Semistrukturierung konnten die Fragen angepasst und durch gezielte Rückfragen erweitert werden.

Um die Flexibilität der induktiven Forschung sicherzustellen, wurde der Interviewleitfaden immer wieder an den Verlauf der Forschung angepasst, sodass, durch bereits geführte Interviews, neu aufgekommene Fragen in den Leitfaden integriert wurden.

Der Interviewleitfaden enthielt 7 Leitfragen. Die Fragen des Leitfadens wurden möglichst offen formuliert, um die Antworten der Probanden nicht zu leiten oder zu beeinflussen. Grundsätzlich umfassten die Leitfragen die Themen: (1) Rolle der Inhaberfamilie, (2) Identifikation des Unternehmens, (3) Veränderungen durch den Börsengang, (4) bewahrte und aufgegebene Eigenschaften des Familienunternehmens seit dem Börsengang, (5) neue Herausforderungen durch den Börsengang, (6) Unterschiede zwischen börsennotierten Familienunternehmen und börsennotierten Nicht-Familienunternehmen und (7) Themenbereiche des theoretischen Rahmens dieser Studie⁸.

Vor den Interviews haben die Probanden mit der Interviewanfrage bereits einen vorläufigen Interviewleitfaden sowie eine Projektzusammenfassung erhalten. Hierbei bestand die Absicht darin, die Motivation der Teilnahme der Interviewpartner zu erhöhen, indem ihnen transparent vermittelt wurde, welche Fragen das Interview umfassen wird. Des Weiteren erlaubte ihnen dieser Schritt eine entsprechende Vorbereitung auf das Interview.

Das Interview startete mit einem kurzen Ankommen, wo das Ziel des Interviews und der Projektarbeit vorgestellt wurde. Hier wurde den Probanden auch eine vollständige Anonymisierung der Daten für die Arbeit zugesichert. Anschließend startete das Interview. Dieses wurde in vier Teile gegliedert. Zunächst begannen die Interviews mit einer Art Einstieg, in dem die Situation des Familienunternehmens geklärt werden sollte. Dieser Teil umfasste Themen wie den Grund des Börsengangs und die aktuelle Rolle der Inhaberfamilie in dem Unternehmen.

Der zweite Teil befasste sich mit den Veränderungen im Unternehmen. Hier wurde unter anderem gezielt nach Veränderungen in den Familienunternehmen und deren Auswirkungen gefragt.

Der dritte Teil basierte auf bereits gewonnenen Erkenntnissen durch den theoretischen Rahmen. In dem bereits existierenden theoretischen Rahmen konnten einige Bereiche⁹ identifiziert werden, in denen sich Veränderungen in Familienunternehmen durch den Börsengang vermuten lassen. Daher wurden diese Bereiche gezielt in dem Interview angesprochen. Dieser Teil wurde an das Ende des Interviews gesetzt, um den Verlauf und die Beantwortung der vorherigen

⁸ Siehe Tabelle 1: „Zusammenfassende Darstellung des Vergleichs“, Seite 32.

⁹ Diese identifizierten Bereiche werden in dem Kapitel 2.4.3 „Merkmale & Eigenschaften von Familienunternehmen im Vergleich zu börsennotierten Unternehmen“ vorgestellt.

Tabelle 2: Eigenschaften der Probanden

Darstellung der Stichprobe dieser Forschungsarbeit – eigene Darstellung.

	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8
Position	Werksleitung	Pressesprecher	Aufsichtsrat	Gesellschaft- eraus- schuss	Vorstand- svorsitz	Leiter In- vestor Re- lations	Verwalt- ungsrat	Vorsitz im Gesell- schafter- rat
FE / FI*	FE	FE	FI	FI	FI	FE	FI	FI

* FE = familienextern / FI = familienintern

Tabelle 3: Eigenschaften der Unternehmen der Probanden

	B1	B2	B3	B4	B5 & B6	B7	B8
Rechtsstruktur	AG	AG & Co. KGaA	AG	KGaA	AG & Co. KGaA	SE	KGaA
Börsennotierungszeit ***	20	40	30	40	40	20	30
Mentales Modell*	AE	OT	AE	AE	OT	OT	AE
FM im Aufsichtsrat**	1	1	2	Mind. 1	-	-	2
FM im Vorstand/Verwal- tungsrat**	-	1	-	-	1	2 im VWR	-
Generation	6	6	3	5	5	1	13
Familienbeteiligung ***	50 %	40 %	30 %	60 %	70 %	40 %	Indirekt 70 %
Balance VA & SA ****	n.a.	50 % SA 50 % VA	100 % SA	60 % SA 40 % VA	54 % SA 46 % VA	100 % SA	n.a.

* OT = operativ tätige Familie / AE = aktive Eigentümerfamilie

**FM = Familienmitglieder / VWR = Verwaltungsrat

*** Um die Anonymität der Befragten zu gewährleisten, wurde die Börsennotierungszeit und die Familienbeteiligung gerundet dargestellt.

**** VA = Vorzugsaktie & SA = Stammaktie

***** Das Kürzel „B“ steht für Befragte(r). Alle hier dargelegten Informationen stammen aus den Interviews mit den Probanden, oder den Websites und Geschäftsberichten der dazugehörigen Unternehmen. Um die Anonymität der Unternehmen zu sichern, werden die dazugehörigen Quellen hier nicht angegeben.

Fragen nicht zu beeinflussen. Bei dem dritten Teil des Interviewleitfadens kam es im Laufe der durchgeführten Interviews zu einer entscheidenden Veränderung. In den ersten zwei geführten Interviews wurde den Befragten die bereits existierende und vollständig ausgefüllte Tabelle des theoretischen Rahmens¹⁰ vorgelegt. Nach dem Vorlegen wurden die Befragten gebeten, ihre eigenen Erfahrungen zu den dargelegten Bereichen zu erzählen. Hierbei kam allerdings die Problematik auf, dass die Probanden sich zu stark auf die Inhalte der Tabelle fokussierten und ihre Meinungen zu diesen äußerten, anstatt ihre eigenen Erfahrungen darzulegen. Da dies nicht Zweck des Interviews war, wurde die Tabelle in den weiteren Interviews nicht mehr vorgelegt. Stattdessen wurde zu den einzelnen Bereichen in der Tabelle nur noch offene Fragen gestellt, beispielsweise welche Veränderungen in den Bereichen wahrgenommen werden konnten. Abschließend hatten die Probanden in dem vierten Teil des Interviews die Möglichkeit weitere, nicht erfragte Informationen zu teilen.

Nach dem Interview wurden potenzielle offene Fragen geklärt und die Befragten erhielten einen kurzen Überblick

über das weitere Verfahren der Forschungsarbeit.

Diese beschriebene Struktur der Interviews sorgte für einen ähnlichen und vergleichbaren Gesprächsverlauf mit allen Befragten.

3.4 Stichprobenbeschreibung

Bei der Wahl der Stichprobe wurde auf eine möglichst große Heterogenität geachtet, um eine objektive Einsicht in die Thematik der Arbeit zu erhalten. Des Weiteren mussten die Unternehmen der Stichprobe folgende Kriterien erfüllen: Sie mussten die bereits angegebenen Kriterien erfüllen, um sich als Familienunternehmen zu qualifizieren¹¹ und der Firmensitz musste sich in Deutschland befinden. Darüber hinaus durfte das Interview ausschließlich mit Führungspersonal geführt werden, um sicherzugehen, dass die Probanden über die nötigen Einsichten in die Unternehmensentwicklung verfügen.

Bei genauerer Betrachtung der Stichprobe fällt auf, dass das Familienunternehmen von B7 das Kriterium der Transgenerationalität nicht erfüllt, da die Inhaberfamilie erst seit

¹⁰ Die vollständige Tabelle ist in Tabelle 1 vorzufinden.

¹¹ Siehe Kapitel 2.1.1: „Definition des Begriffs „Familienunternehmen“.

der ersten Generation in dem Unternehmen ist. Trotzdem wurde es für diese Studie nicht ausgeschlossen, da im Verlauf des Interviews sichergestellt werden konnte, dass die transgenerationale Perspektive im Unternehmen vorhanden ist. Zwar befindet sich das Unternehmen in der ersten Generation, aber die nächste Generation befindet sich bereits in einer Art „Wartestellung“ und wird auf die angedachte Eigentümerschaft vorbereitet. Somit kann dieses Unternehmen trotzdem die gewünschte Transgenerationalität aufweisen. Die unteren beiden Tabellen geben eine Übersicht über die Eigenschaften der verschiedenen Probanden und ihrer Unternehmen:

Wie bereits erwähnt wurden insgesamt acht Probanden für diese Arbeit interviewt. Von diesen acht waren fünf Mitglieder der Inhaberfamilie des jeweilig dazugehörigen Familienunternehmens, und drei waren familienextern. Auch die Positionen der Probanden waren unterschiedlich. So hielten alle fünf familieninternen Mitglieder Mandate in Unternehmensführungsgremien, wie dem Aufsichtsrat, dem Gesellschafterausschuss, dem Vorstand oder dem Verwaltungsrat, während die drei familienexternen Probanden verschiedene Führungsfunktionen einnahmen.

Schaut man auf die Unternehmen der jeweiligen Probanden, muss erwähnt werden, dass B5 und B6 aus demselben Unternehmen stammten. Die Rechtsformen der zugehörigen Unternehmen waren ausgewogen. Es wurden zwei Probanden aus einer AG & Co. KGaA interviewt, zwei aus einer AG, zwei aus einer KGaA und einer aus einer SE. Die Unternehmen sind durchschnittlich seit 33 Jahren an der Börse, wobei die Unternehmen von B2, B4 und B5 und B6 mit ≈ 40 Jahren am längsten am Kapitalmarkt notiert sind, und das Unternehmen von B7 mit ≈ 20 Jahren am kürzesten. Vier der befragten Unternehmen unterliegen dem mentalen Modell der aktiven Eigentümerfamilie. Die anderen drei folgen dem Modell der operativ tätigen Familie. In fünf der sieben befragten Unternehmen hält die Inhaberfamilie mindestens ein, bis maximal zwei Aufsichtsratsmandate. In zwei Unternehmen hält die Familie darüber hinaus jeweils ein Vorstandsmandat. In dem Unternehmen von B7 hat die Inhaberfamilie zwei Mitglieder im Verwaltungsrat. Durchschnittlich ist die Inhaberfamilie seit der sechsten Generation an den befragten Familienunternehmen beteiligt. Hier fällt besonders das Unternehmen von B8 auf, bei dem die Familie in der 13. Generation und damit am längsten am Unternehmen beteiligt ist. Durchschnittlich halten die Inhaberfamilien 51 % der Aktienanteile an ihrem Unternehmen. Hier bilden ≈ 70 % das Maximum (Unternehmen von B8 und B5 sowie B6) und ≈ 30 % das Minimum (Unternehmen von B3). Bei B8 ist in der Tabelle angegeben, dass die Inhaberfamilie indirekte Anteile an ihrem Familienunternehmen hält. Hiermit ist gemeint, dass eine Zwischengesellschaft zwischen der Familie und die Aktienanteile geschaltet ist, sodass die Familie keine direkten Aktien hält, aber trotzdem die Kontrolle über diese hat. Zwei der befragten Unternehmen geben keine Vorzugsaktien aus. Bei den restlichen ist die Balance zwischen Stamm- und Vorzugsaktien ausgeglichen. Bei zwei Unternehmen konnten keine Informationen zu dem prozentualen Anteil der beiden

Aktiengattungen gefunden werden.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die Stichprobe eine hinreichende Merkmalskombination darstellt, sodass aussagekräftige Ergebnisse erzielt werden konnten.

3.5 Analysemethode

Als Analysemethode für diese Forschungsarbeit wurde die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt (Mayring, 2022). Sie erfordert ein systematisches Vorgehen mit expliziten Regeln, was die qualitative Forschung nachvollziehbar und überprüfbar macht (Mayring, 2022). Darüber hinaus ist diese Methode mit dem Forschungsstil der Grounded Theory kohärent (Kuckartz & Rädiker, 2022).

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring befolgt ein Ablaufmodell, das acht Schritte umfasst (Mayring, 2022). Anhand dieser Schritte wurde die Analyse der Datensätze durchgeführt. Zur Vereinfachung der Analyse wurden alle Interviews aufgenommen und anschließend wörtlich transkribiert. Für den Kodiervorgang wurde die inhaltliche Strukturierung gewählt, die es der Forschenden erlaubt, die primären Daten hinsichtlich ihrer Inhalte und Themen zu filtern. Daraufhin erfolgte eine rein induktive Kategorienbildung, aus der fünf Hauptkategorien identifiziert werden konnten: externer Einfluss (1), Unternehmenskultur (2), Organisationsstruktur (3), strategische Orientierung (4) und Familie (5). Diese Kategorien konnten trennscharf und nach festgelegten Kriterien, mit Ankerbeispielen, definiert werden.

Die Analyseeinheiten wurden wie folgt definiert: Die Kodiereinheiten durften aus einzelnen Satzteilen bestehen, solange der Kontext ersichtlich blieb. Die Kontexteinheiten durften einen gesamten Sprechbeitrag einer Person umfassen. So bestanden sie beispielsweise aus der gesamten Antwort eines Befragten. Die Auswertungseinheit richtete sich nach der Reihenfolge der durchgeführten Interviews. Die Zusammenstellung der Ergebnisse und Interpretationen richtete sich stets nach der Fragestellung dieses Forschungsprojektes und zielte auf deren Beantwortung ab.

Bei der Kodierung wurde die Methode von Gioia, Corley und Hamilton verwendet (Gioia et al., 2012), die wissenschaftliche Strenge in der qualitativen Forschung durch einen „systemischen Ansatz für die Entwicklung neuer Konzepte und die Formulierung einer geordneten Theorie“ (Gioia et al., 2012, S. 1) herstellt (Gioia et al., 2012). Dabei wird in dem ersten Schritt der Kodierung möglichst unvoreingenommen vorgegangen, indem zunächst bei der Kodierung der ersten Transkripte viele, einzelne Kategorien unstrukturiert gebildet werden („1st Order Concepts“ (Gioia et al., 2012, S. 21)). Danach wurden diese Kategorien miteinander verglichen und auf Ähnlichkeiten, Unterschiede und Muster untersucht, wodurch sich die Anzahl der Kategorien stark reduziert und auf die relevanten beschränkt. Dieser Prozess des Vergleichens wurde im Lauf der Datenauswertung so oft durchgeführt, bis keine Kategorien mehr zusammengeführt werden konnten („2nd Order Themes“ (Gioia et al., 2012, S. 21)). Anschließend wurde innerhalb der Analyse der Daten versucht, mit Hilfe der identifizierten Kategorien, Konzepte und Muster

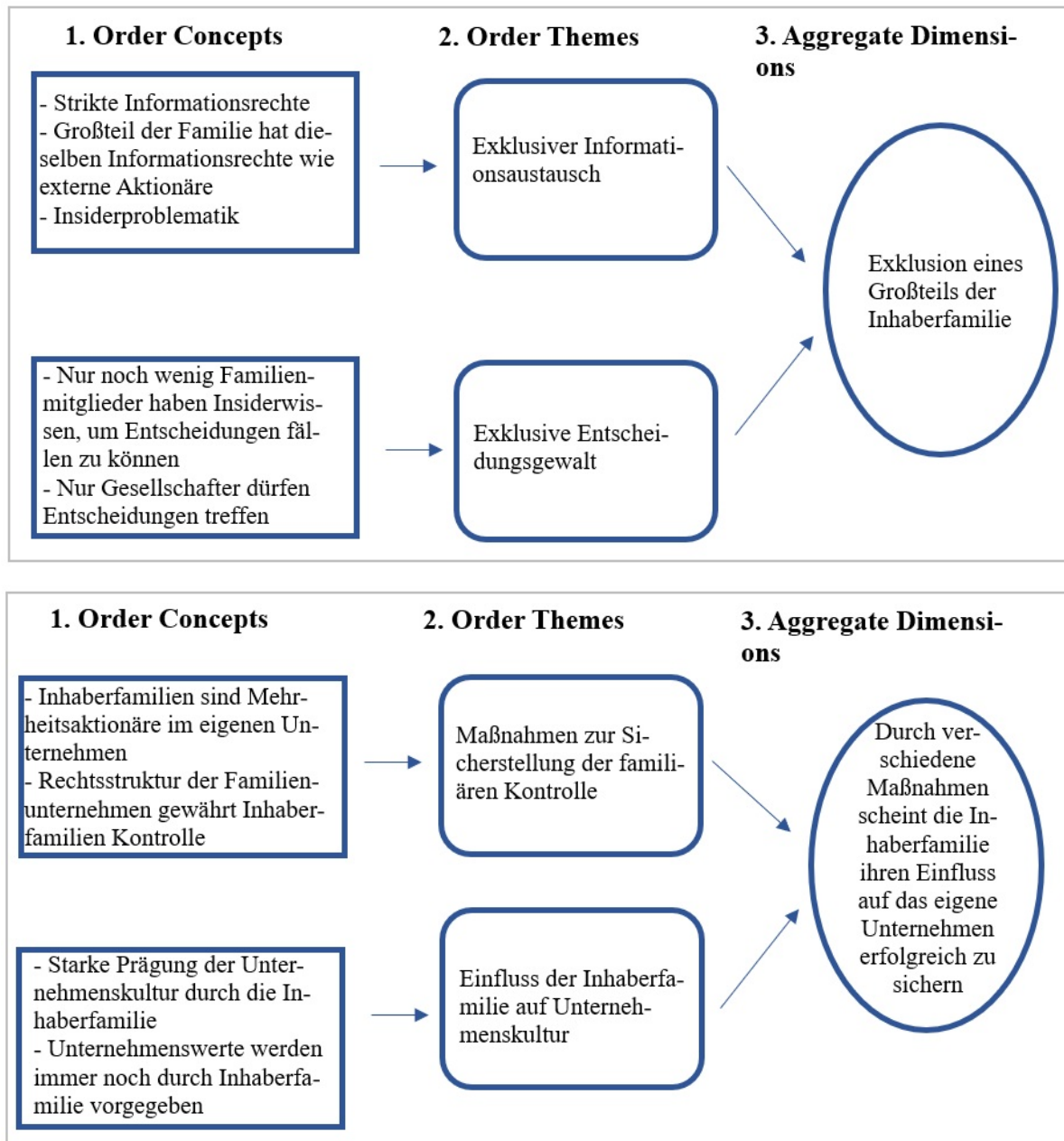


Abbildung 3: Grafische Darstellung des Kodierprozesses dieser Forschungsarbeit, als Vorlage diente eine Abbildung von Gioia, Corley und Hamilton (Gioia et al., 2012, S. 21)

festzustellen und eine Datenstruktur aufzubauen („Aggregate Dimensions“ (Gioia et al., 2012, S. 21)).

Die folgende Abbildung dient der Veranschaulichung und der Verdeutlichung des gesamten Kodierprozesses. Dafür werden zwei Beispiele gegeben:

4 Ergebnisse der qualitativen Forschung

Ziel der durchgeführten, qualitativen Forschung war es, Veränderungen zu identifizieren, die bei deutschen Familienunternehmen durch die Börsennotierung verursacht wurden. Im Rahmen dieser Forschung konnten insgesamt fünf Haupt-

kategorien induktiv ermittelt werden: externes Umfeld, Unternehmenskultur, Organisationsstruktur, strategische Orientierung und Familie. Von diesen Hauptkategorien konnte ein hierarchisches Categoriesystem abgeleitet werden.

Aufgrund der limitierten Anzahl an Probanden handelt es sich bei den Ergebnissen dieser Arbeit um keine statistisch aussagekräftigen Informationen. Stattdessen konnten Schlussfolgerungen aus dieser Stichprobe gezogen werden, die nicht repräsentativ für börsennotierte Familienunternehmen sind. Um dies zu verdeutlichen, wird eine hypothetische Beschreibung, durch die Äußerung von Schlussfolgerungen und Vermutungen, für die Darstellung der Ergebnisse ge-

nutzt.

4.1 Externes Umfeld

Innerhalb der geführten Interviews wurde verstärkt auf die neu hinzugekommenen externen Einflüsse des Kapitalmarktes verwiesen, die durch die Börsennotierung Einfluss auf Familienunternehmen ausüben. Um die Veränderungen von Familienunternehmen verstehen zu können, müssen diese Einflussfaktoren betrachtet werden. Daher umfasst die Hauptkategorie „externes Umfeld“ sämtliche Aspekte, Faktoren und Mechanismen, durch die der Kapitalmarkt einen direkten oder indirekten Einfluss auf börsennotierte Familienunternehmen ausübt.

Durch die Interviews wurde ersichtlich, dass eine Abhängigkeit von börsennotierten Familienunternehmen zum Kapitalmarkt besteht, da dieser als primäre Eigenkapitalquelle für die Unternehmen dient. Dies verdeutlichen folgende Aussagen:

B6: „Und wir brauchen auch den Kapitalmarkt. Also wir sind ja nicht 100 % eigenkapitalfinanziert, dann wäre es vielleicht noch anders, (...). Und der Grund, warum man am Kapitalmarkt oder am Eigenkapitalmarkt ist, an der Börse ist, ist ja auch, weil man das Eigenkapital benötigt, um Wachstum zu finanzieren.“

B8: „Und vor allen Dingen, wenn irgendwas ist, wir haben Zugang zu Kapital. Das ist - für Familiengesellschaften kann das überlebensnotwendig sein.“

Vermehrt wurde darauf verwiesen, dass, um Zugriff auf das nötige Eigenkapital zu erlangen, Familienunternehmen sicherstellen müssen, dass sie sich an die Anforderungen und das Regelwerk des Kapitalmarktes halten. Diese Pflichten scheinen Veränderungen in den befragten Familienunternehmen auszulösen. So gaben die Probanden an, dass die Familienunternehmen durch die Börse extern beaufsichtigt werden, was deren unternehmerische Tätigkeit beeinflusst:

B4: „Es gibt da ja auch keine Aufsicht. Und da ist natürlich schon eine Art und Weise, wo man Geschäfte führen kann, die ist anders, als wenn man öffentlich bekannt geben muss. Also ich sag jetzt nicht, dass das schlechter oder besser ist, aber da ist ein ziemlich großer Unterschied, wie man Sachen angehen kann, würde ich jetzt sagen.“

Gemäß der Interviews stellen die regulatorischen Anforderungen der Börse die Familienunternehmen zunehmend vor neue Herausforderungen. So wurde immer wieder darauf verwiesen, dass die Richtlinien und Anforderungen des Kapitalmarktes in den letzten Jahren sukzessive verschärft wurden, wodurch sich die Familienunternehmen immer wieder neu anpassen mussten. Darüber hinaus scheinen Familienunternehmen bei Beachtung der Compliance-Anforderungen

am Kapitalmarkt teilweise auf Konformitätslücken zu stoßen. Regeln, Gesetze und Anforderungen des Kapitalmarktes scheinen folglich nicht auf die Bedürfnisse von Familienunternehmen ausgerichtet zu sein. Als Beispiel hierfür wurde unter anderem in den Interviews die Erstellung der börslichen Entsprechenserklärung genannt: Während es für ein Familienunternehmen selbstverständlich scheint, dass der familieninterne Vorstandsvorsitzende direkt in den Aufsichtsrat wechselt, fordern die Governance-Richtlinien des Kapitalmarktes für den Wechsel dieser Positionen eine Abkühlungsphase über mehrere Wochen. Hier scheint folglich eine Diskrepanz zwischen den regulatorischen Anforderungen des Kapitalmarktes und den Bedürfnissen eines Familienunternehmens vorzuliegen. Folgende Aussagen belegen die genannten Herausforderungen:

B4: „(...) also diese ganze Kontrolle seitens der Finanzaufsicht ist so scharf geworden, dass natürlich damit sehr viele zusätzliche Beschränkungen einhergehen.“

B4: „Und ich halte das für ein, also nicht nur bei uns, sondern eher allgemein im System, für ein großes Problem, dass die Governance, diese Reporting Sache, (...) dass die (...) nicht darauf schauen, dass die Governance eines Unternehmens vom Informationsfluss, die Stabilität dieser Governance, davon abhängt und die den wirklich unterbrechen, also rechtlich kappen. Es ist wirklich schwierig. Also ich sehe da keine Lösung, leider, aber ich sehe eine zunehmende Problematik.“

B7: „Ich glaube, jeden Unternehmer bringen die Flut von Regularien, die unter anderem durch die Börsennotierung mit sich kommt, zur Verzweiflung. Also es ist unglaublich, gerade auch was sich in den letzten 15 Jahren jetzt noch zusätzlich seit unserem Börsengang ergeben hat (...)“

B7: „Man merkt es übrigens auch daran, wenn man mal sich die Vorgaben zur Entsprechenserklärung, zur jährlichen, anschaut. Das ist nicht wirklich für Familienunternehmen gemacht. Natürlich geht der vorherige Vorstandsvorsitzende ohne Cooling Off direkt in den Aufsichtsrat, das ist sein Unternehmen, na logisch. Das passt nicht für Familienunternehmen, das ist für Konzerne gemacht, aber nicht für Familienunternehmen, (...)“

Im Rahmen der geführten Interviews wurde die Berichtspflicht oft als neue regulatorische Anforderung genannt, die in den Familienunternehmen zu Veränderungen führt. Daher wird nun folgend dieser Bereich und seine Auswirkungen auf Familienunternehmen genauer betrachtet.

4.1.1 Berichtspflicht & Transparenz

Besonders die Berichtspflicht scheint als große Veränderung und Herausforderung für Familienunternehmen wahrgenommen zu werden:

B7: „Und natürlich ist es auf einmal eine sehr, sehr hohe Transparenz. Ich glaube, das ist die größte Umstellung für die meisten Familienunternehmen, diese hohen Anforderungen an Transparenz (...).“

B8: „Das war die Publizität, das war der große Unterschied. (...) Und jetzt natürlich die volle Publizität. Das war schon Transparenz nach außen hin, auch eine größere Transparenz der Familie. Das ist klar schon eine größere Änderung gewesen.“

Viele Familienunternehmen scheinen sich an diese neue Berichtspflicht, die ein hohes Maß an buchhalterischer Präzision, Verlässlichkeit und Transparenz einfordert, gewöhnen und ihre Mitarbeitenden entsprechend ausbilden zu müssen. Die Belegschaft scheint ein so akkurates Berichtswesen in dieser Regelmäßigkeit nicht gewöhnt zu sein. In den Interviews wurde dies damit erklärt, dass die Mitarbeitenden zwar vor der Börsennotierung schon an die Inhaberfamilie und externe Investoren berichten mussten, diese Berichte sich aber stark von dem Umfang und der geforderten Präzision der Berichte des Kapitalmarkts unterscheiden. Folgende Zitate belegen diese Aussage:

B1: „Ja, wie gesagt, alles was so Richtung Quartalsberichterstattung ist. Das Getaktete, das war neu. Also wir haben klassisch vorher ein Geschäftsjahr berichtet, auch nach Extern. Natürlich hatten wir einen Geschäftsbericht als GmbH und haben das alles offengelegt. (...) Das war alles schon dabei, aber jetzt nicht so diese getaktete Quartalsbericht- und Finanzberichterstattung, darauf zu achten, wenn sich unterjährig was Maßgebliches verändert, dass man an Gewinnwarnungen denken muss (...). Das hat sich komplett verändert.“

B7: „Also die Ermittlung des Fertigstellungsgrades ist extrem schwierig, und wenn Sie sich da vertun, in einem Quartal, was jetzt bei einem Unternehmen mit <Zahl> Leuten, die das noch nie gemacht haben, nicht ganz so trivial ist, dann ist das echt schwierig. Also ich würde mal sagen, die Anforderungen an buchhalterische Präzision, Verlässlichkeit, Transparenz, die haben wir, glaube ich, unterschätzt. Nicht, dass wir es nicht wollten und nicht, dass es uns nicht klar war, sondern einfach die Frage, wie bewerkstellige ich das im Alltag, das jedes Quartal wieder hinzukriegen? Weil, das ist genau das, was natürlich auf einmal jetzt die Aktionäre erwarten. Das war natürlich

vorher auch schon eine Erwartungshaltung, aber da waren wir quasi alleine mit den Banken, aber die haben nicht jedes Quartal einen Zwischenbericht angefordert. Die haben sich im Zweifel mal die Zahlen zeigen lassen und mussten sich darauf verlassen, dass das so stimmt. Aber das ist schon eine große Veränderung, und das muss man wissen, (...)“

Für die Familienunternehmen scheinen die Berichtspflicht und die daraus entstehende Transparenz aber auch einige Vorteile mit sich zu bringen. So wurde angegeben, dass sie dadurch zum einen ihre Buchhaltung und ihr Controlling anpassen und professionalisieren müssen, wodurch sie einen Überblick über relevante Kennzahlen des eigenen Unternehmens erhalten, und zum anderen gezwungen werden, sich frühzeitig und strukturiert mit Themen, wie der Nachfolge oder Nachhaltigkeit, auseinander zu setzen, die sonst im unternehmerischen Alltag untergehen. Ein weiterer Vorteil scheint zu sein, dass der Arbeitsaufwand in der Kommunikation an vielen Stellen verkürzt wird, da Kunden, Partner und Lieferanten durch die Offenlegung eigenständigen Zugriff auf relevante Informationen haben. Diese Vorteile können durch folgende Aussagen belegt werden:

B4: „(...) aber allein dadurch, dass man bestimmte Dinge an die Presse weitergeben muss, zum Beispiel Nachhaltigkeitsberichte, so verpflichtet man sich automatisch dadurch Sachen gemäß einer bestimmten Guideline oder besser zu machen.“

B7: „Und dadurch, dass man auch gezwungen ist, über vieles zu berichten, macht man es auch, was zum Teil sehr heilsam ist, weil man sich einfach auch mit Themen beschäftigt, mit denen man sich sonst vielleicht nicht unbedingt beschäftigen würde. (...) Man stellt sich vielleicht sehr viel früher die Frage, ja, was ist jetzt, wenn einer der Vorstände für eine längere Zeit ausfällt, was niemand hofft. (...) Das bringt die Börsennotierung zum Beispiel mit sich. Weil man muss berichten, und der Wirtschaftsprüfer guckt sich das an (...)“

B7: „Aber gerade auch Kunden, ich meine, wir müssen an keinen Kunden mehr, das mussten wir früher ganz oft, testierte Bilanzen schicken. Das braucht heute kein Mensch mehr. Das können sie sich hier jeden Tag im Internet angucken, und zwar quartalsweise. Von daher, das ist schon an der Stelle dann auch gut. Und viele Informationen ziehen sich die Kunden oder potenziellen Kunden einfach dann über die Kapitalmarkt-Berichterstattung.“

Dennoch wurde in den Interviews auch darauf verwiesen, dass die Transparenz einen großen Nachteil mit sich bringt.

Die Öffentlichkeit hat durch die hohen Berichtsanforderungen Zugriff auf Zahlen und Informationen über das Unternehmen, gleiches gilt für die Konkurrenz. Es wird preisgegeben, wie viel das Unternehmen, aber auch die Inhaberfamilie verdient. Vorstandsgehälter, Umsatzzahlen und Aktienanteile werden im Detail mit der Öffentlichkeit geteilt. Diese hohe Transparenz kann die Inhaberfamilie und ihr Privatleben angreifbar machen:

B2: „Also den Geschäftsbericht, wie ihn die <Unternehmen> (...) veröffentlicht, der enthält natürlich extrem viele Daten, die auch für Mitbewerber interessant sind. Das macht man ja normalerweise nicht. Also <Konkurrenz> sollte eigentlich nicht wissen, wie unser Cashflow und so weiter ist.“

B7: „Das war nicht mehr aushaltbar, muss ich Ihnen ehrlich sagen. Wissen Sie, beim Bäcker, beim Metzger, jeden Tag: „Wieso ist die Aktie runter? Und Sie haben ja nur profitiert davon.“. Das war etwas, was wir uns irgendwann nicht mehr antun wollten. (...) Ich will nur sagen, 10.000 Leute, die müssen nur in der Tankstelle unten fragen: „Sie würden gerne einen Blumenstrauß bei <Name der Inhaberfamilie> abgeben, wo wohnen die denn?“ Und dann stehen die direkt vor der Tür. Ja, also auch das waren Sachen (...). Aber das sind so Grenzbereiche, wo man einfach merkt, der Wunsch nach Transparenz der Aktionäre und der Governance ist nachvollziehbar, aber da ist es manchmal in dieser Konstellation, Familienunternehmen und Kapitalmarktorientierung, nicht ganz leicht (...).“

B8: „(...) aber Sie sehen ja jetzt wieder die Reichenliste vom Manager Magazin, diese unsäglichen Listen mit den ganzen Namen. (...) Ja es ist nicht schön. Aber das hat die Familie natürlich schon geprägt. Wir haben, Gott sei Dank, bisher nie Probleme gehabt, aber die Sorge ist natürlich schon mehr da, dass eben etwas passieren kann.“

4.1.2 Weitere Stakeholder-Gruppen

Durch die Interviews wurde deutlich, dass durch die Börsennotierung neue Stakeholder-Gruppen an die Familienunternehmen herantreten.

Aktionäre scheinen Druck auf die befragten Familienunternehmen auszuüben, indem sie ihre Anlageentscheidungen von persönlichen Kriterien abhängig machen, die von den Unternehmen berücksichtigt werden müssen, um sich auf dem Börsenmarkt attraktiv zu positionieren. Dennoch scheint der Einfluss von Aktionären auf börsennotierte Familienunternehmen deutlich reduziert zu sein, da die Inhaberfamilie die Sperrminorität und damit weiterhin die Entscheidungsgewalt hält¹².

B5: „Diese Entwicklung ist eigentlich eher kontraproduktiv. Da geht es um den Wettbewerb des tollsten Waschens und des besten Glänzens und die wirkliche Nachhaltigkeit tritt in den Hintergrund. Und man muss sich aber an diesen anderen Dingen beteiligen, sonst wird man von den Investoren, ich sag mal, abgestraft.“

Auch auf die Öffentlichkeit als weiteren Stakeholder wurde in den Interviews vermehrt verwiesen. So scheint durch den Börsengang das Interesse der Öffentlichkeit an den Familienunternehmen deutlich zu steigen. Gemäß der Befragten liegt dies primär an der gesteigerten Transparenz der Familienunternehmen, die dazu einlädt sich eine Meinung zu diesen zu bilden. Auch das Interesse an den Inhaberfamilien scheint dadurch zu wachsen, da diese oft als Gesicht hinter den Familienunternehmen wahrgenommen werden. So wird offenbar vermehrt auf deren Verhalten und Auftreten in der Öffentlichkeit geachtet.

B4: „(...) und man ist auf dem Radar viel mehr als vorher. Und das kommt mit allen möglichen (lacht) Einflüsse von rechts und links.“

B6: „Man schaut, sagen wir so, bei Hauptversammlungen, und so weiter, sehr genau auf das Verhalten der Familienmitglieder. (...) Wie verhält er sich gegenüber den Kleinaktionären? Akzeptiert er die? Nimmt er die ernst? Berücksichtigt er auch die Interessen der Kleinaktionäre? Und wenn dann diese Aktionäre das Gefühl haben, dass das nicht der Fall ist, dann kommen recht schnell auch die Vorwürfe im Sinne von Gutsherrenart, et cetera.“

B7: „Also ich glaube, dass hat gar nicht so sehr mit der Börse direkt zu tun (...). Sondern generell mit der größeren Sichtbarkeit, die man als börsennotiertes Unternehmen hat, bei den Mitarbeitern, bei den Aktionären, in der Presse. Man hat eine sehr viel größere Sichtbarkeit, weil man natürlich auch sehr viel intensiver kommuniziert und auch von außen wahrgenommen wird (...).“

Zusammenfassend scheinen Familienunternehmen durch die Börsennotierung mit neuen Herausforderungen, wie den Interessen neuer Stakeholder-Gruppen und neuen Anforderungen und Regularien, konfrontiert zu werden. Inwieweit diese neuen Herausforderungen zu Veränderungen in den Familienunternehmen führen, wird durch die weiteren vier Hauptkategorien erklärt.

4.2 Unternehmenskultur

Auch die Unternehmenskultur wurde in den Interviews vielfach angesprochen. Die Hauptkategorie „Unternehmenskultur“ beschreibt die Persönlichkeit eines Unternehmens, die das Arbeitsumfeld und das Miteinander innerhalb einer Firma beeinflusst und formt. Unter diese Kategorie

¹² Dieser Punkt wird ausführlicher in Kapitel 4.3: „Organisationsstruktur“ dargelegt.

fallen Themenbereiche wie die Werte und Normen, der Führungsstil, die Kommunikation, die Arbeitspraktiken und der Zusammenhalt innerhalb einer Firma.

Der erste Anhaltspunkt für die Unternehmenskultur der befragten Unternehmen ist deren Identifikation: Identifizieren sich die einzelnen, börsennotierten Unternehmen weiterhin als Familienunternehmen? Dies ist, gemäß der Interviews, der Fall. Für die meisten Inhaberfamilien scheint der Begriff „Familienunternehmen“ weiterhin einen hohen Stellenwert einzunehmen und ist auch oft in den Werten der Unternehmen verankert. Dies verdeutlichen exemplarisch folgende Aussagen:

B4: „Wir haben bei <Unternehmen> fünf Werte, die unternehmensweit existieren. Einer davon ist, dass es ein Familienunternehmen ist. Also ich glaube, das ist eine sehr signifikante Komponente von <Unternehmen>, wie sich das Unternehmen auch selber identifiziert. Mit all den Vorteilen und vielleicht auch Nachteilen, die damit einhergehen, würde ich sagen, identifiziert sich <Unternehmen> sehr stark als Familienunternehmen.“

B7: „Also wir finden es wichtig, wir fühlen uns auch als Familienunternehmen. Durch die starke Präsenz im Verwaltungsrat, würde ich denken, das ist auch so. (...) Uns ist es sehr wichtig, in der Wahrnehmung ist es auch so. (...) Von außen werden wir schon als Familienunternehmen wahrgenommen.“

Nur zwei der Befragten gaben in den Interviews an, dass sich ihr Unternehmen mehr als hybride Form versteht, also als börsennotiertes Unternehmen mit Einfluss der Inhaberfamilie.

Um den Mitarbeitenden das Bewusstsein zu vermitteln, dass es sich bei den Unternehmen auch weiterhin um Familienunternehmen handelt, scheint die Präsenz der Inhaberfamilie eine maßgebliche Rolle zu spielen. Gemäß der Befragten wird diese Präsenz erreicht, indem Events veranstaltet werden, bei denen die Inhaberfamilie bewusst im Unternehmen auftritt, die NextGen Praktika im Unternehmen macht, Teile der Inhaberfamilien an wichtigen Konferenzen teilnehmen und sie auch sonst den alltäglichen Kontakt im Unternehmen suchen:

B7: „Wir versuchen auch sehr präsent zu sein. Wir sind auch immer bei den jährlichen Managementtagen, da sind die etwa 100 wichtigsten Manager unseres Unternehmens, egal wo auf der Welt, zusammen, da gehen wir immer auch hin, um auch präsent zu sein, auch als Familie präsent zu sein, mein Mann und ich.“

B8: „Und die Familie hat immer noch einen sehr hohen Stellenwert. Das liegt auch daran, weil wir dazu beitragen. Ist eben so. Ich meine, ich gehe

immer in die Kantine hier, ich rede mit den Leuten. Ganz bewusst gibt es dann Auftritte der Familie bei den Managementkonferenzen. Die Familie ist immer präsent. Wir tun sehr viel dafür, dass die Familie präsent ist, sowohl im Inland als auch im Ausland.“

Auch bei den Mitarbeitenden scheint die Präsenz der Inhaberfamilie etwas zu bewirken. So scheint die Inhaberfamilie auch weiterhin bei den Mitarbeitenden einen gewissen Stolz und eine besondere Form der Wertschätzung auszulösen und gibt ihnen eine emotionale Orientierung. Folgende Aussage verdeutlicht dies beispielhaft:

B1: „Also ja, die Familie <Name der Inhaberfamilie> löst was aus, ohne dass viele Menschen die Familie <Name der Inhaberfamilie> kennen. (...) Dann so jemanden zu haben, die Visitenkarte ganz oben, die er nach außen abgibt, und so stolz auf, gefühlt, sein Unternehmen ist. Und das macht was aus. Es gibt diese Wertschätzung, die kann der direkte Chef in der Form gar nicht geben, wie es dann jemand von der Familiengesellschaft von dieser Größenordnung macht. Das weiß man sehr zu schätzen.“

Die Inhaberfamilie scheint nach dem Börsengang weiterhin eine wesentliche Rolle in ihrem Unternehmen zu spielen und die Unternehmenskultur zu prägen.

Generell scheint der Kapitalmarkt kaum Einfluss auf die Unternehmenskultur der Familienunternehmen auszuüben. Trotz der Börsennotierung können die befragten Unternehmen viele als typisch geltende Eigenschaften eines Familienunternehmens vorweisen, wie beispielsweise eine ausgeprägte Werteorientierung, den Einfluss der Inhaberfamilie und die familiäre Rücksichtnahme gegenüber Mitarbeitenden:

B1: „Und die Unternehmenskultur: Ja, stark geprägt durch die Inhaberfamilie auf jeden Fall. Die Prägung haben wir immer noch.“

B4: „Und dass die Werte der Familie eben auch ins Unternehmen weitergegeben werden können, ist schon toll. Also, ich würde sagen, das ist ein großer Unterschied.“

B6: „Ein anderer Unterschied (...) ist, glaube ich, auch, dass wahrscheinlich beim Familienunternehmen, die haben, glaube ich, schon eine bestimmte Kultur, -nicht alle - aber weil es familiärer ist. Und ich fasse das so zusammen, dass die Mitarbeiter bei bestimmten Familienunternehmen wirklich ernstgenommene Stakeholder sind. Das heißt, das Management oder der Familienvertreter im Management hat bei seinen Entscheidungen auch immer da die Interessen der Mitarbeiter im Hinterkopf.“

B8: „Ja, da (...) ist eine andere Arbeitsatmosphäre. Ja, denn die Familie, ich meine, wir haben zum Beispiel noch nie betriebsbedingte Kündigungen gehabt, seit dem zweiten Weltkrieg. Gibt es nicht.“

Dennoch konnten die Befragten auch einzelne Veränderungen, die nach der Börsennotierung in der Unternehmenskultur ihres Unternehmens stattgefunden haben, identifizieren. Zum einen wurde angegeben, dass sich das Unternehmen zunehmend anonymisiert hat. So scheint sich die Belegschaft untereinander nicht mehr unbedingt persönlich zu kennen und die Inhaberfamilie schafft es nicht mehr alle Mitarbeitenden persönlich zu treffen. Allerdings ist hier stark zu vermuten, dass diese Anonymisierung keine direkte Veränderung durch die Börsennotierung ist, sondern eine Konsequenz des Wachstums. Daher wird diese Veränderung im weiteren Verlauf der Arbeit nicht thematisiert.

Eine weitere Veränderung, gemäß der Befragten, ist das Bewusstsein der Mitarbeitenden, dass ihr Unternehmen an der Börse ist. So scheinen Mitarbeitende nun täglich den Aktienkurs zu verfolgen und bekommen die gesamte börsliche Infrastruktur in ihrem Unternehmen mit:

B7: „Also, je näher die an der Zentrale in <Ort> sind, umso klarer ist es, dass wir börsennotiert sind, weil die ganzen Funktionen da sind, da ist IR¹³, da sind alle Funktionen, sind die ganzen Themen, da findet die Hauptversammlung statt, da ist man sehr nah dran, da ist es sehr bewusst. Ich glaube, alle gucken jeden Tag auf den Börsenkurs und so, auch wenn es eher so, weil man damit zu tun hat, ist.“

Ansonsten scheint sich der Führungsstil der Familienunternehmen durch die Börse wahrnehmbar verändert zu haben. So gaben die Befragten an, dass Entscheidungen seit der Börsennotierung nicht mehr impulsiv und instinktiv von der Inhaberfamilie getroffen werden können, sondern genau abgewogen werden, damit sie im Nachhinein vor Aktionären und Analysten gerechtfertigt werden können:

B1: „Und das ist der positive Treiber. Ich muss, wenn ich an der Börse bin, das Thema Risikomanagement anders besetzen. Als Familienunternehmen bin ich vielleicht noch stärker in der Kultur 'ich will aber', ohne systematisch Chancen und Risiken bewertet zu haben.“

B7: „Sie müssen anders kommunizieren, wenn sie bestimmte Veränderungen in ihrem Geschäftsmodell oder eben in Kostenstrukturen haben. Das muss ein nicht börsennotiertes Familienunternehmen im Zweifel nicht. Die entscheiden einfach, sie gehen jetzt zwei Jahre

investieren in irgendein Thema, während wir jedes Vierteljahr darüber berichten müssen, ob das jetzt schon weitergekommen ist, ob wir denken, dass das eine gute Idee ist und ob das was bringt und wann es, vor allem, was bringt.“

Zusammenfassend scheint sich die Unternehmenskultur von börsennotierten Familienunternehmen durch den Kapitalmarkt nur marginal zu verändern. Die typischen Eigenschaften eines Familienunternehmens bleiben offenbar größtenteils unverändert. Trotzdem wurde durch die Befragten angegeben, dass geringe Veränderungen im Führungsstil und in dem Bewusstsein der Mitarbeitenden stattgefunden haben.

4.3 Organisationsstruktur

Die dritte Hauptkategorie, die durch die Interviews identifiziert werden konnte, ist die Organisationsstruktur. Diese umfasst die Hierarchie und den Aufbau einer Organisation, die Abteilungen und einzelnen Funktionen, die Kontrolle, die Arbeitsverteilung, die Koordination und das Organigramm eines Unternehmens.

Die meisten börsennotierten Familienunternehmen scheinen unter der Führung einer aktiven Eigentümerfamilie¹⁴ zu stehen. Dies deckt sich mit der Tendenz, dass sich, gemäß der Interviews, ein Großteil der Inhaberfamilien vor oder während des Börsengangs aus dem operativen Geschäft der Familienunternehmen zurückgezogen hat, um den Familieneinfluss über Gremien, wie dem Aufsichtsrat oder dem Familienrat, zu organisieren. Diese Tendenz kann mit folgenden Aussagen belegt werden:

B1: „(...) unser Vorstandsvorsitzender und auch Hauptanteilseigner der Familiengesellschaft (...) war danach auch noch drei weitere Jahre in dieser Rolle, bevor er sich dann aus dem Operativen zurückgezogen hat und dann den Vorsitz des Aufsichtsrats übernommen hat.“

B7: „Die Umwandlung in eine monistische SE ist dann entstanden, mit der Beschäftigung damit, dass wir gesehen haben, wir können uns zu einem sehr frühen Zeitpunkt aus dem operativen Management zurückziehen.“

B8: „(...) als ich damals in den Gesellschafterrat gewählt wurde, da gab es noch in der Geschäftsleitung drei oder vier Familienmitglieder. Jetzt gibt es keine mehr.“

Trotz des vermehrten Rückzuges aus dem operativen Geschäft, scheinen die Inhaberfamilien Vorbereitungen in ihrem Familienunternehmen getroffen zu haben, um einen maßgeblichen Einfluss und eine übergreifende Kontrolle über das

¹³ IR = Investor Relations.

¹⁴ Siehe Kapitel 2.1.2: „Das Drei-Kreis-Modell & pragmatische Paradoxien eines Familienunternehmens“.

eigene Unternehmen zu behalten. Gemäß der Befragten zählt zu diesen Vorbereitungen unter anderem die Auswahl einer entsprechenden Rechtsstruktur. Innerhalb der Familienunternehmen der Stichprobe scheinen die Rechtsformen der KGaA und der AG & Co. KGaA besonders beliebt zu sein, um den Einfluss der Inhaberfamilie auf das eigene Unternehmen zu wahren.

Exkurs: Die Rechtsstrukturen der KGaA und der AG & Co. KGaA scheinen sich für börsennotierte Familienunternehmen anzubieten. Ein Vorteil der beiden Rechtsformen ist beispielsweise, dass die Inhaberfamilie sowohl die Funktion des Kommanditaktionärs als auch die Funktion des Komplementärs einnehmen kann. Dies erlaubt ihr ein hohes Maß an Flexibilität und das Beeinflussen unternehmerischer Entscheidungen (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024a; MüKo, 2023).

Folgende Aussagen belegen die strategische Überlegung, den Erhalt der Kontrolle der Inhaberfamilie durch die Auswahl der Rechtsstruktur zu verfestigen:

B2: „Und man hat sich dann überlegt, eine Kommanditgesellschaft auf Aktien zu machen, um das langfristig zu sichern, dass die Familie auch den möglichst großen Einfluss hat (...) und so kann man langfristig die Entscheidungsgewalt, was bei <Unternehmen> passiert, innerhalb der Familie halten. Das ist dieses Struktur gegeben.“

B5: „Also wie gesagt, ist jetzt nicht mehr so, dass 100 % der Stimmrechte im Familienbesitz sind, aber es ist weiterhin so, dass die Kontrolle zu 100 % bei der Familie liegt, das liegt aber an der KGaA Struktur.“

B8: „Ganz einfach, weil wir damit die Kontrolle behalten. (...) aber diese Struktur erlaubt uns eben, selbst wenn wir den Anteil von 70 % auf 50 %, oder 30 %, oder 20 % abschmelzen würden, weiterhin die volle Kontrolle des Unternehmens zu halten, aufgrund einfach der Governance Strukturen, die eine KGaA, oder rechtlichen Struktur, die die KGaA gibt. Das war eigentlich der Hauptgrund: Kontrolle durch die Familie so weit wie möglich zu sichern.“

Gemäß der Probanden ist eine zusätzliche Maßnahme zum Erhalt der Kontrolle der Inhaberfamilie, dass sie Mehrheitsaktionär im eigenen Unternehmen ist und bleibt. Durch diese Mehrheitsbeteiligung hält die Inhaberfamilie auch gleichzeitig die Mehrheit der Stimmrechte und kann so nach wie vor die Entscheidungen für das Unternehmen treffen. Bei den befragten Unternehmen liegt der Stimmenanteil der Inhaberfamilie ungefähr zwischen 30 und 70 %. Durch ihre Mehrheitsbeteiligung scheint die Inhaberfamilie nicht nur ihren Einfluss, sondern auch ihr Unternehmen vor den externen Einflüssen des Kapitalmarktes zu schützen. Laut den Interviews kann die Inhaberfamilie so beispielsweise die strategische Ausrichtung des Unternehmens vorgeben

und das Unternehmen auch vor externen Übernahmen bewahren. Auch der Einfluss der familienexternen Aktionäre scheint durch diese Maßnahme reduziert. Diese können zwar ihre Meinungen äußern, scheinen aber daran gehindert zu sein bei unternehmerischen Entscheidungen mitzuwirken:

B4: „Und ohne jetzt übermäßig arrogant rüberkommen zu wollen, ist es natürlich schwierig, wenn man eine <Zahl> % Mehrheit hat und die Entscheidung getroffen hat, dann kann man diskutieren, aber nicht umentscheiden, bei den meisten Entscheidungen. Das ist sicher nicht sehr populär bei besagten Aktionären, die gerne anders denken. Aber das ist halt ein Teil des Familienunternehmens. Das sichert dann auch die Langfristigkeit und et cetera et cetera. Also das kommt auch mit den Vorteilen einher.“

B6: „Trotzdem haben wir hier ein Mehrheitsverhältnis bei den Stimmrechten und deshalb, da sollte man sich nichts vormachen, das sind also jetzt nicht gleichberechtigte Interessen, sondern der, der die meisten Anteile hat, hat auch das Recht, das meiste Interesse, sozusagen, vertreten zu bekommen, und das stört, glaube ich, einige kleine, aber so ist das.“

Um die Vorteile der Mehrheitsbeteiligung nutzen zu können, muss die Familie sich bei Abstimmungen geschlossen entscheiden. Um dies sicherzustellen, nutzen einige der Befragten Bindungsmaßnahmen, um die Aktien und damit die Stimmanteile zu binden. Beispiele dafür sind unter anderem Aktienbindungsverträge oder Zwischengesellschaften. Zwischengesellschaften werden zwischen die Inhaberfamilie und ihre Aktien geschaltet, sodass die Inhaberfamilie keine direkten Aktien besitzt, aber die Dividende durch die Ausschüttung der Gesellschaft erhält:

B4: „Ja, also es besteht immer noch ein Unterschied, dadurch, dass die familieninternen Aktionäre ihre Aktien gebunden haben in dem Aktienbindungsvertrag. (...) Das heißt, die Familie versucht, durch Konsensfindung, mit einer Stimme zu sprechen und damit ist jedes einzelne Familienmitglied in dieser Konsensfindung dabei und stimmt letztendlich auch direkt mit ab, zu den Entscheidungen.“

B8: „Unsere Gesellschafter haben keine Aktien. (...) Wir haben keine Aktien, weil wir diese Zwischengesellschaft, die Konzernobergesellschaft, die KG, halten. Die haben wir dazwischengeschaltet. (...) Und das war im Grunde genommen der Trick dabei, dass wir diese Zwischengesellschaft haben. Das Kommanditkapital, die <Zahl> %, werden gehalten davon und die gehört zu 100 % der Familie und zu 0,1 % der Geschäftsleitung, (...) Aber um die

Familie zusammenzuhalten, wurde das eben so strukturiert, das war die Governance.“

Betrachtet man die übrige Organisationsstruktur, scheint der Kapitalmarkt, laut den Befragten, wenig Einfluss auf das Kerngeschäft und die Governance Strukturen zu haben:

B1: „Also in der Kernorganisation, in den Geschäftsfeldern, in denen wir tätig waren, gab es, ich würde sagen, keinerlei Veränderung. Also wir haben nicht wegen dem Börsengang irgendwas Grundsätzliches in unserem Unternehmen verändert.“

Trotzdem mussten die meisten Familienunternehmen offenbar eine börsliche Infrastruktur mit einigen neuen Bereichen und Events errichten, um den Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden. Laut den Befragten zählen unter anderem die Abteilung Investor Relations, die Hauptversammlung und die Kapitalmarkttag zu diesen Neuerungen:

B6: „Man muss also viel mehr kommunizieren, viel mehr offenlegen, als das als rein eigentümergeführtes Unternehmen der Fall wäre. Und das erfordert auch, natürlich, eine bestimmte Infrastruktur, die man sonst gar nicht besitzen würde (...)“

B8: „Wir haben natürlich einen Investor Relations Bereich. Wir machen Kapitalmarkttag. Das haben wir alles früher nicht gehabt. Das heißt, es gibt viele Funktionen und Kollegen, die es vor der Börsennotierung nicht gab (...)“

Seit der Börsennotierung wurde ein starkes Wachstum der Familienunternehmen von den meisten Befragten wahrgenommen. Dieses wurde durch die Probanden dadurch erklärt, dass man durch den Kapitalmarkt Eigenkapital erhält, womit die Unternehmen Expansions- und Wachstumsmöglichkeiten finanzieren können. Trotzdem scheint dieses Wachstum auch Herausforderungen mit sich zu bringen. So wurde unter anderem darauf hingewiesen, dass ein Familienunternehmen die damit verbundene Aufskalierung des Unternehmens zunächst realisieren muss:

B2: „Und man hatte Kapital und hatte andere Möglichkeiten (...) dann kamen sozusagen weitere Services und Geschäftsfelder dazu. (...) Es hat sich breiter aufgefächert. (...) Also das Unternehmen vorher: verschlossener, weniger auf Expansionskurs, das Unternehmen danach: offener und breiter aufgestellt, in den nächsten Jahren der Entwicklung, weitere Möglichkeiten. Der Möglichkeitsraum hat sich eröffnet.“

B4: „Aber ich glaube, dass dann gleichzeitig die Skalierung der gesamten Geschäftstätigkeiten

als riesige Herausforderungen im Raum steht. Und das besonders, wenn man ein Familienunternehmen ist, wo die Familie operativ tätig ist. Da muss man sich dieser Herausforderung wirklich bewusst sein, dass man plötzlich die Firma innerhalb sehr, sehr kurzer Zeit um einen Faktor n, als 10x, 20x, 30x, vergrößern muss, (...) Das heißt, man muss das irgendwo aufskalieren.“

Eine weitere Veränderung durch die Börse scheint der hohe Grad der Professionalisierung zu sein. So haben einige der Befragten angegeben, dass sich beispielsweise ihre Governance, ihre Buchführung, ihre Kommunikation, ihr Reporting und ihr Controlling professionalisiert haben, um den strengen Anforderungen des Kapitalmarktes gerecht zu werden. Diese Professionalisierung scheint folglich in verschiedenen Bereichen stattgefunden zu haben. Dies verdeutlichen exemplarisch die folgenden Aussagen:

B1: „Positiv daran: Es ist klarer, für viele. Vorher war es dann halt auch eben nur die Familie – na ja dann redet man halt drüber – „Ah, das ist nicht so wichtig, wenn das jemand weiß“ – das Stammtischgeplaudere. (...) Das hat sich verändert. (...) Jetzt haben wir eine klare, aufgeschriebene, strategisch aufbereitete Guidance, die wir auch brauchen, um zu zeigen, wie ist unser Weg in den nächsten 10 Jahren oder 20, die wir natürlich auch intern den Mitarbeitern erzählen können. Klar ist, jeder Bereich sendet die gleichen Signale, das ist eine einheitliche Strategie geworden, kommunizierbar. Und das ist ein extrem positiver Impuls.“

B2: „Also die Buchführung war, glaub ich, auch eine ganz andere Art, weil es ganz andere Anforderungen gab. Die Buchführung war ja dafür da, um den Geldgebern oder der Familie zu erklären, wie es läuft und man hat da nicht so viele Daten erheben müssen. Das war auch eher ein aus dem Gefühl heraus und nach dem Börsengang war es dann natürlich ein neues Level.“

B7: „Da ist ein hoher Grad an Professionalität, mit der Governance Struktur angefangen, bis zur Berichterstattung, einfach.“

Zusammenfassend scheinen Inhaberfamilien auch nach der Börsennotierung verschiedene Maßnahmen im eigenen Unternehmen integriert zu haben, die den Erhalt ihres Einflusses sichern und den externen Einfluss des Kapitalmarktes reduzieren. Ansonsten scheint sich die Organisationsstruktur durch die Anforderungen des Kapitalmarktes professionalisiert zu haben. Die Familienunternehmen wurden um eine börsliche Infrastruktur erweitert.

4.4 Strategische Orientierung

Ein weiterer Aspekt, den die Interviewten immer wieder erwähnt haben, ist die strategische Orientierung. Strategi-

sche Orientierung bezieht sich hier auf die strategische Ausrichtung eines Familienunternehmens, welche den Zeithorizont der Strategie, die Strategieformulierung, die Einflussfaktoren und die Veränderungen umfasst.

Die Langfristigkeit spielt offenbar auch nach der Börsennotierung eine signifikante Rolle in der Strategiefindung der Familienunternehmen. So scheinen die börsennotierten Familienunternehmen einen Vorteil in dieser zu sehen, der sie von börsennotierten Nicht-Familienunternehmen unterscheidet:

B1: „Ja und, Gott sei Dank ist es bei uns so, dass wir ein familiengeführtes, börsennotiertes Unternehmen sind, und wir haben dieses Langfristig-Denken auch bei uns heute noch.“

B6: „Da ist der primäre Fokus auf der langfristigen Entwicklung. Wir, beziehungsweise das Management, trifft keine Entscheidungen von Bedeutung, die irgendeine Relevanz hätten, um einen Quartalsergebnis zu schönen - Darf man das sagen? - zu verändern. Der Fokus wird nicht mit dem Quartal getroffen.“

Generell scheint der Kapitalmarkt die langfristige, strategische Orientierung börsennotierter Familienunternehmen nur marginal zu beeinflussen. So geben börsennotierte Familienunternehmen an, dass sie bei der Strategieentwicklung keinen wesentlichen Schwerpunkt auf den Kapitalmarkt setzen und weisen das für börsennotierte Unternehmen als „typisch“ geltende Quartalsdenken stets von sich:

B1: „Aber wie gesagt, das Quartalsdenken, das gab es bei uns nicht und wird es so schnell nicht geben.“

B1: „Klar, wir müssen auch Quartalsberichterstattungen machen, ja und es gibt genauso diese Investoren-Roadshows und alles Mögliche. Die Instrumente werden bei uns genauso angewendet. Aber das ist nicht das Leadinginstrument. Also das ist nicht das, warum wir das machen, sondern da haben wir einen strategischen Ansatz, und der Rest muss halt dazu auch stimmen.“

Obwohl, wie bereits oben herausgestellt, die Interessen des Kapitalmarktes für die langfristige Strategiebildung kaum berücksichtigt werden, gewinnen diese in der Kurzfrist an Bedeutung. Dies wird dadurch deutlich, dass die Interviewpartner die Relevanz eines steigenden Aktienkurses und zuträglicher kurzfristiger Unternehmensentscheidungen durchaus bejaht haben. So geben die meisten Befragten an, dass der Aktienkurs für das Familienunternehmen von Relevanz sei, und auch die Interessen der Aktionäre berücksichtigt werden, indem kleinere Entscheidungen kurzfristig getroffen werden:

B4: „Das wir also auch uns darum kümmern müssen, dass die Börse so wenig negativ wie möglich reagiert, weil wir auch die Investoren bedienen müssen, in gewisser Weise. Es geht ja nicht nur um die Kunden oder nur um die Zulieferer, sondern auch um die Investoren, die ihr Kapital auch rein investieren. (...) und damit geht einher, auch zum Teil kurzfristigere Entscheidungen auf kurzfristigerer Basis treffen zu müssen. Meines Erachtens sind das von der Größe her kleinere Entscheidungen. Macht ja auch Sinn. Aber die sind trotzdem sicher signifikant und werden signifikanter (...)“

B8: „(...) ich sage immer: „Wir denken in Generationen, nicht in Quartalen, aber die Quartalsergebnisse müssen stimmen.“

Ein paar der Befragten haben auch Veränderungen in dem strategischen Setting des Unternehmens durch die Börsennotierung wahrgenommen. So gibt ein Befragter an, dass die Komplexität in der Strategieformulierung höher geworden ist, da nicht nur die Interessen der Kunden, sondern auch die der Aktionäre berücksichtigt werden müssen:

B2: „Und das ist sozusagen dieser Spagat, dass man das Unternehmen attraktiv macht für die Aktionäre und gleichzeitig attraktiv macht für die Kunden. Und die Kunden wollen immer das Günstigste, die beste Leistung, zum günstigsten Preis. Und die Aktionäre wollen den höchsten Gewinn für den wenigsten Aufwand. (...) Also dieses, die zwei sich eigentlich widersprechenden Dinge in Einklang zu bringen, ist eigentlich so die Kernherausforderung für eine Aktiengesellschaft.“

Des Weiteren haben Befragte angegeben, dass sie vor der Börsennotierung noch keine formulierte Strategie hatten, sondern diese erst nach dem Börsengang formuliert wurde:

B5: „Also das, was früher noch so ging, durch Working Round, muss jetzt irgendwie anders kommuniziert werden. Man muss das dann auch mal aufschreiben. Und wir hatten bis <Jahreszahl> tatsächlich keine Strategie. Ging auch so, gar nicht schlecht. (...) Und dann war aber klar, (...) da müssen wir das mal aufschreiben, (...)“

B8: „Ich meine, vorher gab es nie eine richtige Strategie. Strategie wurde so am Küchentisch gemacht. Das ist alles jetzt anders.“

Folglich scheinen Familienunternehmen durch die Börsennotierung teilweise eine steigende Komplexität wahrzunehmen und ihr strategisches Setting zu professionalisieren.

Trotzdem scheint der maßgebliche, strategische Einfluss nicht vom Kapitalmarkt auszugehen. Stattdessen prägt die

Inhaberfamilie offenbar nach wie vor die strategische Orientierung ihres Familienunternehmens. Sie gibt die strategische Richtung des Familienunternehmens vor und wird bei strategischen Entscheidungen berücksichtigt:

B5: „Das, würde ich sagen, ist gleichgeblieben. Die ist mehr maßgeblich durch die Familie oder durch mich bestimmt. Wenn ich sage: „Profit ist nicht so wichtig, wir wollen lieber erstmal Plätze besetzen.“, dann macht die Organisation das und umgekehrt. Also das gibt nicht die Börse vor.“

B7: „Und wie gesagt, im Management ist nach wie vor eine hohe Akzeptanz da, dass wir die Dinge entscheiden. (...) Das wird dann nicht entschieden, auch wenn ich de facto nur eine bin, die sich enthält oder dagegen stimmt, und die mich überstimmen könnten, das machen die nicht. Das macht der Verwaltungsrat nicht, weil es ein Familienunternehmen ist und es eben dann schon auch wichtig ist, dass gerade die Familie hinter einer wesentlichen Entscheidung steht und es nicht nur nach Stimmen geht.“

B8: „Wir geben ihnen das vor, welche Richtung wir gehen wollen. Also wir sind unternehmerisch aktiv; nicht im Tagesgeschäft, aber in der Kontrolle und in der Ausübung und wohin die Reise gehen soll.“

Zusammenfassend scheint die Inhaberfamilie nach wie vor den größeren Einfluss auf die strategische Orientierung eines börsennotierten Familienunternehmens zu haben als der Kapitalmarkt. Die Ergebnisse lassen vermuten, dass der Einfluss des Kapitalmarktes die Kurzfristigkeit in der Strategie antreibt, während die Familie sich langfristig ausrichten möchte.

4.5 Familie

Die letzte ermittelte Hauptkategorie wurde „Familie“ genannt und umfasst alle Aspekte, die die Inhaberfamilie, ihre Bindung zueinander und ihre Bindung zum Familienunternehmen beeinflussen.

Für die Inhaberfamilie scheint ein Börsengang einige Veränderungen mit sich zu bringen. Zum einen, weil neben der Inhaberfamilie eine neue Eigentümergruppe in das Familienunternehmen hinzukommt: die Aktionäre. Gemäß der Befragten hält die Inhaberfamilie zwar weiterhin die Entscheidungsgewalt, muss nun aber weitere Interessen berücksichtigen. Bei den geführten Interviews wurde deutlich, dass dies von der Inhaberfamilie als eine deutliche Veränderung empfunden wird. Dies verdeutlichen exemplarisch folgende Aussagen:

B6: „Wenn man vorher der Eigentümer eines Unternehmens war und dann später durch einen Börsengang plötzlich Miteigentümer hat, dann ist das natürlich schon eine ziemliche

Umstellung, von das ist mein Unternehmen, hinzu its a Public Company. Das ist, glaube ich, nicht ganz einfach auch zu akzeptieren, dass Kleinaktionäre, Minderheitsaktionäre, Aktionäre, die nicht die gleichen Anteile haben wie ich als Gründer, sehr wohl berechnete Interessen an dem Unternehmen haben. Das sind Miteigentümer. Und das ist schon eine, glaube ich, für einen Familienunternehmer, eine große Herausforderung, das zu akzeptieren und nicht nur immer zu denken, das ist mein Unternehmen, sondern zu akzeptieren, dass Anteilseigner, auch wenn sie viel kleinere Anteile haben, trotzdem Miteigentümer des Unternehmens sind.“

B7: „Ja, natürlich auf einmal sind Sie nicht mehr alleine und können alleine entscheiden, (...)“

Zum anderen scheinen die neuen Anforderungen und Regeln des Kapitalmarktes einen massiven Einfluss auf die Inhaberfamilie zu haben. Dies scheint primär an §53a des Aktiengesetzes zu liegen, der die Gleichbehandlung aller Aktionäre fordert (Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz, 2024c). Durch dieses Gesetz scheint die Inhaberfamilie vor der Herausforderung zu stehen, dass sie weiterhin strategische Entscheidungen für ihr Unternehmen treffen möchte, aber nur die gleichen, stark limitierten Informationen wie die Aktionäre erhalten darf.

Gemäß den Befragten kann dieses Problem gelöst werden, indem nur ein selektierter Teil der Inhaberfamilie Insiderinformationen über das Unternehmen erhält. Dies ist laut der Interviewten möglich, da haftende Gesellschafter und Personen, die eine operative Verantwortung tragen, Insiderinformationen zu dem betreffenden Unternehmen erhalten dürfen und so von der Gleichbehandlung der Aktionäre bei der Informationsvergabe befreit sind. So scheint die Inhaberfamilie sicherzustellen, dass einem Teil der Familie das Wissen zur Verfügung steht, um strategische Entscheidungen für das Unternehmen treffen zu können. Der andere Teil der Inhaberfamilie darf rechtlich bei diesem Vorgehen keine Insiderinformationen über das eigene Unternehmen erhalten, sondern muss auf das Urteilsvermögen des anderen Teils vertrauen. Infolgedessen scheint in der Inhaberfamilie, durch den Einfluss des Kapitalmarktes, eine exklusive Informationsverteilung und eine exklusive Entscheidungsgewalt zu entstehen¹⁵. Ein großer Teil der Inhaberfamilie muss sich folglich aus den operativen Geschäften des Familienunternehmens zurückziehen. Gemäß der Befragten kann diese Teilung der Inhaberfamilie zu Unstimmigkeiten und Unverständnis führen. Folgende Zitate der Befragten verdeutlichen diese Herausforderung:

B4: „Das Problem ist natürlich auch, dass Entscheidungen basierend auf dem Informationsfluss getroffen werden, die natürlich nur

¹⁵ Im weiteren Verlauf dieser Arbeit wird diese Veränderung exklusiver Informationsaustausch und exklusive Entscheidungsgewalt genannt.

der GA {Gesellschafterausschuss} hat oder nur das Kontrollgremium hat. Und der Familie, das heißt, auch wenn man diskutieren könnte, ob die Entscheidung jetzt richtig ist, müsste man ja eigentlich das gesamte Material weitergeben, und dann sind natürlich alle möglichen Gesetze gebrochen. Also die Diskussion geht schon nicht.“

B8: „Ja gut, der Unterschied ist natürlich schon gewaltig. Das fängt damit an, dass Familienmitglieder bis heute noch immer sagen: "Ja, wie, bekommen wir keine Informationen?" Gebetsmühlenartig sage ich denen dann: "Wir sind börsennotiert, wir müssen den Fremddaktionären (...) genau dieselben Informationen geben wie euch. Also, wir dürfen nichts anderes sagen. Also, das Verständnis, dass man nicht mehr als Familie das uneingeschränkte Informationsrecht und Recht hat, zu sagen, wo es entlang geht, ist schwierig, ist immer noch schwierig.“

Durch die Implementierung eines Gesellschafterausschusses oder eines Familienrates setzen einige befragte Inhaberfamilien die Forderung nach der exklusiven Entscheidungsgewalt um, da Mitglieder eines solchen Gremiums operative Verantwortung im Unternehmen erlangen, und so Insiderinformationen über dieses erhalten dürfen:

B4: „Nachdem die Familie so groß ist, dass wir nicht alle zu Insidern machen können, wird der Gesellschafterausschuss durch Insider (...) mandatiert, die Entscheidungen zu treffen für die Familie, zum Beispiel Akquisitionen oder strukturelle Themen, die eben nicht aufgrund der ganzen Governance und Insider-Problematik in der allgemeinen Familie diskutiert werden können.“

B8: „Die Familie hat das Sagen nicht mehr. (...) Damals habe ich schon gesagt: "Wir müssen sehen, dass der Familienrat aktionsfähig ist." (...) Insofern haben die Gesellschafter alle Rechte an den Familienrat gegeben, bis auf Wahl des Familienrates und Änderung der Familienverfassung. (...) Alles andere macht der Familienrat. Die Familie ist also doch deutlich einen Schritt zurückgesetzt worden vom Unternehmen dadurch; nicht der Familienrat, aber die Familie.“

Trotz dieser genannten Herausforderungen besteht der Wunsch bei allen befragten Inhaberfamilien, dass die Kontrolle und Führung des Familienunternehmens weiterhin in ihrer Hand liegen. Die Bindung der Inhaberfamilie zum Familienunternehmen scheint sich durch den Börsengang nicht verändert zu haben. So wird diese scheinbar weiterhin durch Events o.ä. Maßnahmen verfestigt und ausgebaut. Dies belegen folgende Aussagen:

B4: „Andererseits haben wir bei <Unternehmen> meines Erachtens mehr Treffen und Versammlungen und Korrespondenz als so gut wie alle anderen Familienunternehmen in Deutschland. (...) Ich meine, dass da die Bindung, die emotionale Bindung ziemlich hoch ist und natürlich auch heranwächst. (...) Das heißt, das liegt an der Familie, diese emotionale Bindung auch zu fördern und zu fordern.“

B8: „Die Nähe zum Unternehmen ist nicht mehr so. Das haben wir ausgearbeitet, aber die mentale Verbundenheit mit dem Unternehmen ist noch da, mit der Firma. Das erwartet man auch nicht anders. Seit <Zahl> Jahren ist es so. Das wird sich nicht ändern.“

Zusammenfassend, scheint die Inhaberfamilie auch nach dem Börsengang stark mit ihrem Familienunternehmen verbunden zu sein, auch wenn der Kapitalmarkt massiven Einfluss ausübt. So scheint sich innerhalb der Unternehmerfamilie eine besondere Form der Exklusivität herauszubilden, durch die die Inhaberfamilie professionalisierte Entscheidungsstrukturen etablieren muss.

5 Diskussion

Um die Diskussion aus einer theoretisch-übergeordneten Perspektive zu führen, wird diese mit Hilfe des Drei-Kreis-Modells gegliedert.

5.1 Eigentum

Das Sozialsystem Eigentum der börsennotierten Familienunternehmen scheint sich auf den ersten Blick durch den IPO signifikant zu verändern. Es werden Unternehmensanteile an der Börse verkauft, wodurch die Inhaberfamilie Anteile und Stimmrechte im eigenen Unternehmen verliert (Hennerkes, 1998, S. 318-339). Auch tritt eine neue Gruppe an Anteilseignern, die Aktionäre, an das Unternehmen heran (Bruppacher & Anderes, 2019), deren Interessen und Anforderungen berücksichtigt werden müssen (Federspiel, 2020).

Trotzdem geht aus der Stichprobe dieser Studie hervor, dass die Inhaberfamilie weiterhin einen direkten und indirekten Einfluss auf das Unternehmen ausübt. So wird beispielsweise angegeben, dass sie weiterhin die strategische Orientierung und die Unternehmenskultur des Familienunternehmens prägt und die wichtigsten Entscheidungen für das Unternehmen fällt. Zwar scheinen familienexterne Aktionäre ihre Meinungen in den Hauptversammlungen äußern zu können, aber einen wirklich ausschlaggebenden Einfluss haben sie laut den Befragten nicht.

Dies scheint gezielten Maßnahmen der Inhaberfamilie geschuldet zu sein, die die Kontrolle dieser langfristig an der Börse sichern. Unter diese Maßnahmen fallen, gemäß der Befragten, eine entsprechende Auswahl der Rechtsstruktur, das Halten der Mehrheitsbeteiligung in Familienhand und das Poolen der familieninternen Aktien.

Damit scheint die bei Familienunternehmen typische Konzentration der Kontrolle auf die Inhaberfamilie (May, 2008) auch bei börsennotierten Familienunternehmen bestehen zu bleiben. Hieraus folgt die Annahme, dass die Prinzipal-Agent-Theorie (Leinich, 2010) bei Familienunternehmen durch den Einfluss des Kapitalmarktes nicht in Kraft tritt, da Eigentum und Kontrolle weiterhin in einer Hand liegen.

Aus diesen gewonnenen Erkenntnissen lässt sich eine erste Schlussfolgerung ableiten:

Schlussfolgerung 1: Die Inhaberfamilie hält auch nach dem Börsengang weiterhin die Kontrolle in ihrem Familienunternehmen.

Zusammenfassend scheint sich das Sozialsystem „Eigentum“ durch den Börsengang nur geringfügig zu verändern. Hier scheint der Börsengang für Inhaberfamilien eine Win-Win-Situation darzustellen, da er ihnen erlaubt eine verbesserte Finanzierung ihres Unternehmens zu erlangen, aber sie gleichzeitig die Kontrolle behalten können.

5.2 Unternehmen

Schaut man sich das Sozialsystem „Unternehmen“ an, ist auffällig, dass laut den Befragten einige Eigenschaften eines typischen Familienunternehmens auch in einem börsennotierten Familienunternehmen vorhanden bleiben. So haben alle Probanden der Stichprobe angegeben, dass die Inhaberfamilie weiterhin einen hohen Einfluss auf ihr Unternehmen hat und dieses prägt. Auch die Unternehmensstrategie bleibt langfristig orientiert. Diese Eigenschaften zählen, wie bereits im theoretischen Rahmen dargelegt, zu den typischen Eigenschaften eines Familienunternehmens (R. Wimmer et al., 2018). Darüber hinaus scheinen sich die meisten befragten Familienunternehmen auch weiterhin stark als Familienunternehmen zu identifizieren und auch die Kultur scheint typische Familienunternehmenseigenschaften, wie eine ausgeprägte Werteorientierung (R. Wimmer et al., 2018), eine emotionale Bindung zwischen der Inhaberfamilie und den Mitarbeitenden und ein daraus resultierendes Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen (Hennerkes, 1998, S. 22-59) aufweisen zu können. So scheint der Identitätskern eines Familienunternehmens trotz des Börsengangs bewahrt zu bleiben.

Dies kann auch durch ein Zitat von Dr. Simone Bagel-Trah, der Vorsitzenden des Aufsichtsrates und des Gesellschafterausschusses der Henkel AG & Co. KGaA, bestätigt werden. Diese äußerte sich in einem Interview mit der Stiftung Familienunternehmen zu dem Thema börsennotierte Familienunternehmen wie folgt: *„Börsennotierte Familienkonzerne können dabei das Beste aus zwei Welten verbinden: eine erhöhte Transparenz und Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern kombiniert mit einer langfristigen Perspektive und einer familiegeprägten Unternehmenskultur.“* (Stiftung Familienunternehmen, 2022). Durch dieses Zitat bestätigt sie indirekt und in einem, von dieser Arbeit, unabhängig geführten Interview, dass typische Familienunternehmenseigenschaften, wie

eine familiegeprägte Unternehmenskultur und Langfristigkeit, auch an der Börse bestehen bleiben können.

Es ist stark davon auszugehen, dass sich die Sicherung dieses Identitätskerns durch die bereits beschriebenen Maßnahmen zum Kontrollerhalt der Inhaberfamilien erklären lässt. So hält die Inhaberfamilie laut der Befragten auch nach dem Börsengang weiterhin die primäre Kontrolle in den Familienunternehmen und kann diese nach ihren eigenen Vorstellungen prägen. Darüber hinaus lässt sich aus den geführten Interviews ablesen, wie wichtig den befragten Mitgliedern von Inhaberfamilien ist, Eigenschaften von Familienunternehmen zu bewahren. Dies lässt sich aus folgenden Zitaten ablesen:

B4: „Ich glaube, dass die Langfristigkeit, also dass man eben langfristig ist, und das hat ein Familienunternehmen als großen Vorteil über die anderen Unternehmen.“

B8: „Und die Familie hat immer noch einen sehr hohen Stellenwert. Das liegt auch daran, weil wir dazu beitragen. (...) Ich meine, ich gehe immer in die Kantine hier. Ich rede mit den Leuten. (...) Die Familie ist immer präsent. Wir tun sehr viel dafür, dass die Familie präsent ist, sowohl im Inland als auch im Ausland.“

Die Inhaberfamilien scheinen folglich ein hohes Interesse daran zu haben, dass diese Eigenschaften eines Familienunternehmens in ihren Unternehmen bewahrt werden. Folglich lässt sich vermuten, dass die Inhaberfamilie ihren gesicherten Einfluss für das Bewahren dieser Eigenschaften gezielt einsetzt.

Darüber hinaus lassen die Ergebnisse der Forschungsarbeit vermuten, dass der starke Einfluss der Inhaberfamilie nicht nur die Eigenschaften eines Familienunternehmens bewahrt, sondern sogar den Einfluss des Kapitalmarktes reduzieren kann. So wurde von den Befragten angegeben, dass der Einfluss der Aktionäre stark durch die Mehrheitsbeteiligung der Inhaberfamilie reduziert wird, sodass Aktionäre meist nur geringen Einfluss auf Unternehmensentscheidungen haben und die Unternehmen vor Risiken, wie Übernahmen, geschützt sind. Dies verdeutlicht exemplarisch folgende Aussage:

B3: „Das da viele Aktionäre eine Rolle spielen und beim <Unternehmen> nicht. Beim <Unternehmen> ist das ein Familienunternehmen.“

B4: „Also man ist automatisch als Unternehmen geschützt vor Übernahme, vor Aktivisten, vor allem Möglichen. (...) Also, die können natürlich zur Presse gehen und Krach machen, aber prinzipiell ist man dadurch geschützt.“

Darüber hinaus zeigen Aspekte, wie die beibehaltene langfristige Orientierung von Familienunternehmen, die im Widerspruch zu der häufig auftretenden Kurzfristorientierung des Kapitalmarktes steht (Federspiel, 2020; Wimmer,

2010), dass börsennotierte Familienunternehmen sich durch den starken Einfluss der Inhaberfamilie den Anforderungen des Kapitalmarktes nicht vollständig beugen müssen. Dies lässt sich auch daran erkennen, dass von befragten Familienunternehmen im Rahmen dieser Forschung angegeben wurde, dass sie sich über Anforderungen der Stakeholder des Kapitalmarktes, wenn diese nicht mit der Governance des Familienunternehmens harmonisieren, hinwegsetzen:

B7: „Das passt nicht für Familienunternehmen, das ist für Konzerne gemacht, aber nicht für Familienunternehmen, deswegen, da muss man sich ehrlich gesagt, glaube ich, auch eine dicke Haut zulegen. Wir haben viele Jahre dem einfach nicht entsprochen, haben gesagt: „Wir sind ein Familienunternehmen, das ist uns wichtig, deswegen machen wir das so. (...)“

Somit scheint die Inhaberfamilie den Einfluss des Kapitalmarktes durch ihre implementierten Kontrollmechanismen zu reduzieren. Hieraus lässt sich die zweite Schlussfolgerung dieser Diskussion ziehen:

Schlussfolgerung 2: Dadurch, dass die Inhaberfamilie beim Börsengang die Kontrolle über ihr Familienunternehmen behält, kann sie den externen Einfluss des Kapitalmarktes reduzieren und den Identitätskern des Familienunternehmens schützen.

Dies scheint auch langfristig der Fall zu sein, da auch die befragten Familienunternehmen, die bereits seit ≈ 40 Jahren börsennotiert sind, diesen Identitätskern vorweisen können.

Trotzdem lassen die induktiv gesammelten Ergebnisse vermuten, dass die börsennotierten Familienunternehmen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Kapitalmarkt stehen. So wurde von einigen Befragten angegeben, dass der Kapitalmarkt entscheidend für das Familienunternehmen ist, da er als primäre Eigenkapitalquelle dient und damit die langfristige Unternehmenssicherung garantiert. Der Kapitalmarkt scheint folglich zwar einen durch die Inhaberfamilie reduzierten, aber trotzdem vorhandenen Einfluss als Eigenkapitalquelle auf die Familienunternehmen auszuüben. Erfolgsentscheidend scheint hier zu sein, dass die Unternehmerfamilie eine Balance zwischen der eigenen Kontrolle und den Bedürfnissen des Kapitalmarktes findet. Dies führt zur dritten Schlussfolgerung, die lautet:

Schlussfolgerung 3: Trotz der Kontrolle der Inhaberfamilie entsteht eine Abhängigkeit des Familienunternehmens zum Kapitalmarkt. Die Inhaberfamilie muss eine Balance zwischen ihren eigenen Interessen und denen des Kapitalmarktes finden.

Dieser Einfluss des Kapitalmarktes erklärt auch die Veränderungen in den befragten Unternehmen, die durch diese Forschungsarbeit identifiziert werden konnten.

So gibt die Börse strikte Corporate-Governance-Vorgaben und Standards vor, an die sich börsennotierte Unternehmen halten müssen (Bandov et al., 2019; Steinbach & Mair, 2017). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, scheinen Familienunternehmen gewisse Anpassungen vornehmen zu müssen.

Private Familienunternehmen kennzeichnen sich häufig durch interne Strukturen, die sich aus der Tradition heraus informell um die Bedürfnisse der Inhaberfamilie gebildet haben (Hilse & Wimmer, 2009; R. Wimmer et al., 2018). Diese Strukturen scheinen an der Börse aufgebrochen und durch professionelle Governance Strukturen ersetzt zu werden. Instrumente, wie Investor Relations (inkl. der Hauptversammlung), oder Bereiche, wie das Controlling, die Buchhaltung, die Unternehmenskommunikation, etc., müssen ausgebaut und professionalisiert werden. Es bildet sich eine börsliche Infrastruktur in den Unternehmen.

Die hier identifizierte Professionalisierung von Familienunternehmen an der Börse wird auch durch bereits existierende Literatur bestätigt. So erklärte Stefan Fuchs, der familieninterne Vorstandsvorsitzende von der Fuchs Petrolub SE, in einem Interview mit dem Magazin GoingPublic: *„Ein börsennotiertes familiengeführtes Unternehmen verbindet das Beste aus beiden Welten: Einerseits die Professionalität und die Strukturen, die durch die Börsennotierung gegeben sind, andererseits aber auch ein starkes familiäres Zusammengehörigkeitsgefühl und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.“* (Rieger & Paulsen, 2022).

Für börsennotierte Familienunternehmen scheint eine weitere Veränderung die aktive Berücksichtigung der Bedürfnisse des Kapitalmarktes zu sein. Dies zeigt sich zum einen daran, dass einige Familienunternehmen angaben, die Interessen der Aktionäre in ihrer Strategie zu berücksichtigen und zum anderen daran, dass sich der Führungsstil in börsennotierten Familienunternehmen durch den Einfluss der Börse zu verändern scheint. Wird der Führungsstil in privaten Familienunternehmen oft als impulsiv und intuitiv beschrieben (Hilse & Wimmer, 2009), ändert sich dies in börsennotierten Familienunternehmen. Entscheidungen scheinen nun unter Berücksichtigung der Interessen der Stakeholder des Kapitalmarktes getroffen zu werden. Folglich ist zu vermuten, dass der Führungsstil in börsennotierten Familienunternehmen bedachter und weniger impulsiv wird.

Auch die Transparenz, die durch die Berichtspflichten in den börsennotierten Familienunternehmen gefordert wird, scheint größere Veränderungen mit sich zu bringen. So scheinen sich die sonst häufig verschwiegenen Familienunternehmen nun der Öffentlichkeit öffnen zu müssen (R. Wimmer et al., 2018).

Eine weitere Veränderung konnte durch die Interviews identifiziert werden: das kapitalfinanzierte Wachstum der Unternehmen. Diese Veränderung ist allerdings kritisch zu hinterfragen:

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dieser Forschungsarbeit um eine rein qualitative Recherche, was bedeutet, dass die Kausalität der in den Interviews identifizierten Veränderungen nicht festgestellt werden konnte.

Tabelle 4: Umsatzwachstum der befragten, börsennotierten Familienunternehmen (eigene Darstellung)

	U1	U2	U3	U4	U5	U6	U7
2 Jahre nach dem IPO	1,6 %	71 %	n.a.	23,5 %	13,8 %	1,7 %	6 %
1 Jahr nach dem IPO	2,9 %	46,5 %	n.a.	17 %	13,2 %	171,5%	-7,2 %
1 Jahr vor dem IPO	8 %	190,2%	n.a.	n.a.	21,1 %	n.a.	-1,3 %
2 Jahre vor dem IPO	10,6 %	56,5 %	n.a.	n.a.	8,7 %	n.a.	110 %

*Zur Sicherstellung der Anonymität wurden die Unternehmen hier nicht den Probanden der Interviews zugeordnet, sondern zufällig aufgezählt. Die hier dargestellten Zahlen wurden aus den Jahresabschlüssen der Unternehmen entnommen. Wenn diese nicht mehr öffentlich geteilt wurden, wurden die Informationen von der Website „TraderFox“ genommen (TraderFox, 2024). Aus Gründen der Anonymität werden die genauen Quellen nicht angegeben.

Es handelt sich bei den dargelegten Ausführungen folglich nur um unbewiesene Annahmen, dass der Einfluss des Kapitalmarktes diese Veränderungen in börsennotierten Familienunternehmen bewirkt.

Bei einigen der identifizierten Veränderungen ist die Vermutung größer, dass diese alleinig oder primär durch die Börse entstanden sind, da sie in einem direkten Zusammenhang mit dem Börsengang stehen. Bei anderen Veränderungen bleibt jedoch fraglich, ob diese primär von der Börse beeinflusst wurden. Dies ist besonders der Fall bei der Veränderung „Wachstum“, da durch die Probanden der Stichprobe angegeben wurde, dass ein entsprechendes Wachstum bereits vor dem Börsengang in den einzelnen Unternehmen vorlag.

Obwohl die Ursache-Wirkungs-Beziehung unklar ist, kann eindeutig belegt werden, dass die Finanzierung von Wachstum eines der Hauptmotive der Familienunternehmen für den IPO war:

B1: „Und im Vorfeld stand einfach eine nächste Wachstumsstufe an, wo viel Geld in die Hand genommen werden musste. Und dann hat man sich aus strategischen Gründen entschieden, diesen Börsengang durchzumachen, (...)“

B7: „Und da erschien uns dieser neue Markt, der sich da aufgetan hat, für uns eine geniale Chance das Wachstum des Unternehmens, was wirklich sehr stark war, auch in dieser Zeit zu finanzieren. Und so sind wir überhaupt auf die Idee gekommen, an den neuen Markt und damit an die Börse zu gehen - um das Wachstum des Unternehmens zu finanzieren, weil es uns anders nicht möglich erschien, das zu tun.“

Ein dem Unternehmenswachstum nach dem Börsengang entsprechendes Wachstum schien also auch vor dem Börsengang in einigen Familienunternehmen vorzuliegen. Dies lässt hinterfragen, ob Wachstum eine Veränderung ist, die durch die Börse verursacht wurde.

Um zu prüfen, ob Wachstum in den Unternehmen auch vor dem Börsengang vorhanden war, hat sich diese Studie in einem zweiten Schritt das Umsatzwachstum der einzelnen Unternehmen jeweils zwei Jahre vor dem IPO und zwei Jahre nach dem IPO angeschaut:

Anhand der aufgezeigten Wachstumszahlen ist zu erkennen, dass der Großteil der befragten Familienunternehmen kurz vor dem Börsengang ein stärkeres Wachstum im eigenen Unternehmen verzeichnete als nach dem Börsengang. Dies lässt vermuten, dass es sich bei der Komponente Wachstum um keine Veränderung handelt, die alleinig durch die Börse entstanden ist, sondern dass Wachstum auch vor dem Börsengang in den meisten Familienunternehmen eine tragende Rolle gespielt hat. Aus diesem Grund wird die Veränderung „Wachstum“ in dieser Arbeit nicht weiter thematisiert.

Zusammenfassend scheint der familiäre, informelle Charakter eines Familienunternehmens an der Börse reduziert zu werden. Informelle Strukturen, intuitive und impulsive Führungspraktiken und unternehmerische Verschwiegenheit scheinen durch den Kapitalmarkt aufgebrochen zu werden, sodass sich die Familienunternehmen professionalisieren und öffnen müssen. Hieraus kann folgende Schlussfolgerung formuliert werden:

Schlussfolgerung 4: Durch den Einfluss des Kapitalmarktes wird der familiäre, informelle Charakter der Organisationsstruktur der Familienunternehmen aufgebrochen. Die Unternehmen müssen sich professionalisieren und öffnen.

5.3 Familie

Im Folgenden wird das Sozialsystem „Familie“ auf Veränderungen nach dem Börsengang analysiert. Auch hier scheint die Börse einige Veränderungen mit sich zu bringen. Die Probanden gaben an, dass nicht nur das Familienunternehmen, sondern auch die dazugehörige Inhaberfamilie zunehmend in das Interesse der Öffentlichkeit gerückt wird, da diese das Unternehmen repräsentiert.

Auch die Komponente der Transparenz, die bewirkt, dass Gehälter und Dividenden öffentlich zugänglich gemacht werden, scheint einen Einfluss auf die Inhaberfamilie zu haben. Für einige der befragten Familienmitglieder scheint diese Transparenz irrelevant zu sein, andere wiederum befürchten, dass diese Offenlegung sie und ihre Familie angreifbar macht.

Darüber hinaus scheint sich eine Exklusivität durch den Börsengang innerhalb der Inhaberfamilien zu bilden. Aufgrund der Regelung zur Gleichbehandlung aller Aktionäre gab der Großteil der befragten Inhaberfamilien an,

dass nun nur noch ein selektierter Teil der Inhaberfamilie Insiderwissen über das Familienunternehmen erhalten darf. Durch diese Exklusivität der Informationsverteilung entsteht oftmals auch eine exklusive Entscheidungsgewalt, da dem anderen Teil der Inhaberfamilie relevante Informationen zur Abwägung von Entscheidungen fehlen. Die Informationsverteilung und die Entscheidungsgewalt von Familienunternehmen scheint durch die Börse folglich exklusiv zu werden. Um diese Exklusivität herzustellen, scheinen oftmals die Strukturen der Familie professionalisiert zu werden, indem familieninterne Entscheidungsgremien etabliert werden.

Trotz dieser Umstellung konnte in dieser Forschung keine Veränderung der finanziellen oder emotionalen Bindung zwischen Familienunternehmen und Inhaberfamilie festgestellt werden. Somit scheint bei Inhaberfamilien auch nach der Börsennotierung eine hohe Identifikation mit dem eigenen Unternehmen zu bestehen. Das bereits verwendete Zitat von Stefan Fuchs (*„Ein börsennotiertes familiengeführtes Unternehmen verbindet das Beste aus beiden Welten: Einerseits die Professionalität und die Strukturen, die durch die Börsennotierung gegeben sind, andererseits aber auch ein starkes familiäres Zusammengehörigkeitsgefühl und eine hohe Identifikation mit dem Unternehmen.“* (Rieger & Paulsen, 2022)) bestätigt diese Aussage.

Zusammenfassend scheint sich ein Großteil der Inhaberfamilie nach dem Börsengang aus dem unternehmerischen Geschehen des Familienunternehmens zurückzuziehen. In der Öffentlichkeit wird die Familie aber nach wie vor als Gesicht des Unternehmens wahrgenommen. Folglich kann man die Schlussfolgerung ziehen:

Schlussfolgerung 5: Auch die Inhaberfamilie muss sich an die Anforderungen des Kapitalmarktes anpassen, da sich ein Großteil der Familie aus dem strategischen Geschehen des Unternehmens zurückziehen muss und sie verstärkt in das öffentliche Interesse gerückt wird.

Schaut man sich die Einflüsse des Kapitalmarktes auf die Familienunternehmen an, lässt sich durch die geführten Interviews vermuten, dass primär die börsenspezifischen Anforderungen und Regularien Einfluss auf börsennotierte Familienunternehmen ausüben, während der Einfluss von Aktionären durch den Einfluss der Inhaberfamilie stark reduziert wird. Dies kann mit folgenden Aussagen belegt werden:

B4: „Wohingegen ein externer Aktionär mit der augenblicklichen Stimmenverteilung eigentlich nicht zu der Entscheidung signifikant beitragen kann.“

B6: „Trotzdem haben wir hier ein klares Mehrheitsverhältnis bei den Stimmrechten und deshalb, da sollte man sich nichts vormachen, das sind also jetzt nicht gleichberechtigte Interessen, sondern der, der die meisten Anteile

hat, hat auch das Recht, das meiste Interesse, sozusagen, vertreten zu bekommen (...)“

B7: „Und natürlich ist es auf einmal eine sehr, sehr hohe Transparenz. Ich glaube, das ist die größte Umstellung für die meisten Familienunternehmen, diese hohen Anforderungen an Transparenz (...)“

B8: „Das war die Publizität, das war der große Unterschied. (...) Und jetzt natürlich die volle Publizität. Das war schon Transparenz nach außen hin, auch eine größere Transparenz der Familie. Das ist klar schon eine größere Änderung gewesen.“

Zusammenfassend kann folgende Theorie aus den gesammelten Ergebnissen dieser Arbeit formuliert werden:

Inhaberfamilien scheinen auch nach dem IPO durch gezielte Maßnahmen die Kontrolle in und den Einfluss auf ihre Familienunternehmen zu halten. Durch diese Kontrolle scheinen sie die externen Einflüsse des Kapitalmarktes auf ihre Familienunternehmen zu reduzieren und den Identitätskern ihrer Familienunternehmen, und damit die zentralen Eigenschaften, die ein Familienunternehmen ausmachen, zu bewahren, sodass ihre Familienunternehmen trotz der Börsennotierung langfristig als Familienunternehmen bestehen bleiben können.

Trotzdem scheinen börsennotierte Familienunternehmen in einem Abhängigkeitsverhältnis zum Kapitalmarkt zu stehen, wodurch dieser dennoch Einfluss auf sie ausübt. Dies betrifft insbesondere die Compliance und Transparenz des Unternehmens. Um den börslichen Regularien und Anforderungen gerecht werden zu können, wird scheinbar besonders die Organisationsstruktur in Familienunternehmen aufgebrochen, professionalisiert und durch eine börsengerechte Infrastruktur ergänzt. So müssen offenbar auch börsennotierte Familienunternehmen in ihrer unternehmerischen Tätigkeit Rücksicht auf die Interessen des Kapitalmarktes nehmen und sich der Öffentlichkeit gegenüber öffnen.

Auch die Inhaberfamilie scheint nicht immun gegen die Regularien des Kapitalmarktes zu sein. So muss sich ein Großteil dieser, laut den Ergebnissen dieser Forschungsarbeit, aus dem operativen Geschehen des Familienunternehmens zurückziehen. Folglich bildet sich ein exklusiver Informationsaustausch und eine exklusive Entscheidungsgewalt innerhalb der Inhaberfamilie. Des Weiteren scheint auch die Inhaberfamilie, wie ihr Unternehmen, nun vermehrt im Interesse der Öffentlichkeit zu stehen, was durch die geforderte Transparenz der Börse verstärkt wird.

Die erarbeiteten Erkenntnisse lassen sich übersichtlich in dem folgenden Modell visualisieren:

Als Grundlage des Modells dient das in der Diskussion bereits angewendete Drei-Kreis-Modell, um die drei Sozialsysteme, die ein Familienunternehmen ausmachen übersichtlich darzustellen. Anhand dieser Systeme können die Veränderungen in den Familienunternehmen durch die Börse veranschaulicht werden. Der Kreis des Sozialsystems Familie ist

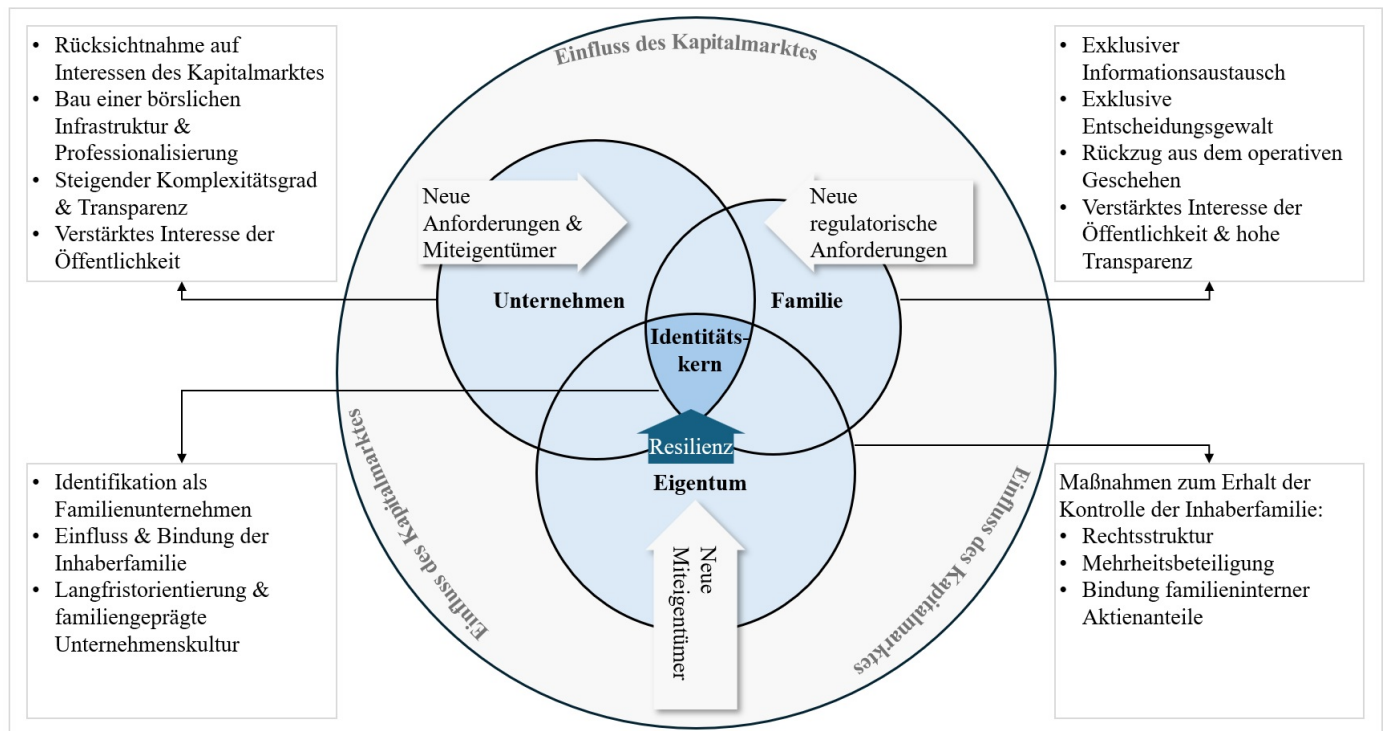


Abbildung 4: Modell, das die Veränderungen in Familienunternehmen durch den Einfluss der Börse darstellt (eigene Darstellung)

in dem Modell bewusst kleiner gewählt, um zu verdeutlichen, dass ein Großteil der Familie sich aus dem operativen Geschehen des Unternehmens, aufgrund der regulatorischen Anforderungen der Börse, zurückziehen muss (exklusiver Informationsaustausch und exklusive Entscheidungsgewalt).

Um das gesamte Drei-Kreis-Modell ist ein vierter Kreis gezogen, der den externen Einfluss durch den Kapitalmarkt darstellen soll. Das Modell wird also um einen Kreis erweitert. Wie bereits in der Diskussion dargelegt, hat der Kapitalmarkt auf alle drei Sozialsysteme Einfluss. Dieser Einfluss äußert sich, wie die Ergebnisse dieser Arbeit vermuten lassen, durch unterschiedliche Einflussfaktoren, die durch große, graue Pfeile dargestellt werden sollen. Von jedem Kreis geht ein langer, schwarzer Pfeil aus, der zu einem Kasten mit Informationen zeigt. In den Kästen befinden sich die Veränderungen in den einzelnen Sozialsystemen, die durch die Interviews identifiziert werden konnten.

In dem Bereich, wo alle drei Kreise einen Schnittpunkt bilden, befindet sich der sog. Identitätskern. Dieser beinhaltet die Eigenschaften, die ein Familienunternehmen ausmachen und die weiterhin, auch nach der Börsennotierung in den Unternehmen vorhanden bleiben, wie z. B. die Langfristigkeit. Dadurch verdeutlicht das Modell, dass trotz der, von dem Börsengang ausgelösten, Veränderungen der Identitätskern des Familienunternehmens erhalten bleibt. Diese Sicherung der Identität wird durch Maßnahmen innerhalb des „Sozialsystems“ Eigentum erreicht, die den Einfluss der Familie sichern sollen. Diese Maßnahmen scheinen als eine Art Resilienz zu fungieren, die die Einflüsse des Kapitalmarktes reduzieren und den Identitätskern eines Familienunternehmens

wahren. Dies wird durch den dunkelblauen Pfeil dargestellt, der von dem Sozialsystem Eigentum zu dem Identitätskern zeigt und mit Resilienz beschriftet ist.

In dem theoretischen Rahmen wurde anhand des Vergleichs zwischen den Eigenschaften von Familienunternehmen mit den Eigenschaften von börsennotierten Unternehmen die These aufgestellt, dass die Unternehmenstypen „Familienunternehmen“ und „börsennotiertes Unternehmen“ sehr unterschiedlich sind, und teilweise sogar im Widerspruch zueinanderstehen.

Trotz dieser Veränderungen wurde von den Befragten wiederholt angemerkt, dass sie die Veränderungen durch den Börsengang vielmehr als eine Bereicherung und eine Ergänzung des eigenen Unternehmens wahrnehmen. Traditionell erwachsene Strukturen der befragten Familienunternehmen scheinen durch den Börsengang aufgebrochen worden zu sein. Gerade der informelle Charakter der Familienunternehmen, der teilweise in der Literatur als Nachteil gesehen wird (Hennerkes, 1998, S. 60-107), scheint unter dem Einfluss des Kapitalmarktes professionalisiert zu werden. Dies kann anhand folgender Aussagen belegt werden:

B7: „(...) und das ist die gute Nachricht dran, es hat uns zu einem sehr frühen Zeitpunkt der Unternehmensentwicklung ein hohes Maß an Transparenz gegeben. Ich glaube, wir sind dadurch sehr viel früher, sehr viel intensiver, in eine Steuerung, in eine Controlling-Funktion über Zahlen, über KPIs, gekommen, als das normalerweise Unternehmen unserer Größe,

und vielleicht auch ein Familienunternehmen, machen würden.“

B8: „Ich meine, vorher gab es nie eine richtige Strategie. Strategie wurde so am Küchentisch gemacht. Das ist alles jetzt anders.“

Die Unternehmenstypen „Familienunternehmen“ und „börsennotiertes Unternehmen“ scheinen sich geradezu ergänzen. So wurde in den Interviews immer wieder angegeben, dass die typischen Eigenschaften eines Familienunternehmens in dem neuen börsennotierten Unternehmen als deutliche Vorteile angesehen werden. Scheinbar wirkt sich der familiär geprägte Charakter eines Familienunternehmens positiv auf börsennotierte Unternehmen aus. Folgende Zitate unterstützen diese These:

B4: „Ich glaube, dass die Langfristigkeit, also dass man eben langfristig ist, und das hat ein Familienunternehmen als großen Vorteil über die anderen Unternehmen.“

B5: „Das andere ist die Gewissheit für Mitarbeiter und Kunden, dass es eine letzte Instanz gibt. Wenn man ganz verzweifelt, kann man da noch hingehen. Das hat, glaube ich, auch schon doch einen hohen Wert.“

So scheinen sich die Eigenschaften eines Familienunternehmens und die eines börsennotierten Unternehmen nicht zu widersprechen, sondern eher positiv zu beeinflussen: Das Familienunternehmen wird durch die Kombination beider Modelle professionalisiert und das börsennotierte Unternehmen familiarisiert.

Diese Stärke der Kombination der beiden Unternehmenstypen wurde längst von einigen Personen aus der Familienunternehmenszene erkannt. So äußerte sich der Rechtswissenschaftler und Rechtsanwalt Herr Prof. Marc Binz 2016 wie folgt zu börsennotierten Familienunternehmen: „*Ich halte das Modell, dass ein Familienunternehmen an der Börse gelistet ist und sich damit professionellen Standards unterwerfen muss, andererseits aber von einer Unternehmerfamilie kontrolliert wird, für eine geniale Symbiose.*“ (Schnell, 2016). Und auch das erwähnte Zitat von Simone Bagel-Trah legt eine ähnliche Wertschätzung der Kombination der Unternehmensformen nahe: „*Börsennotierte Familienkonzerne können dabei das Beste aus zwei Welten verbinden: eine erhöhte Transparenz und Vergleichbarkeit mit Wettbewerbern kombiniert mit einer langfristigen Perspektive und einer familiengeprägten Unternehmenskultur. Eine Familie als Ankeraktionär hat ein besonderes Interesse daran, dass das Unternehmen langfristig erfolgreich ist und wettbewerbsfähig bleibt.*“ (Stiftung Familienunternehmen, 2022).

5.4 Praktische Handlungsempfehlungen

Obwohl das eigentliche Ziel dieser Arbeit darin besteht, einen theoretischen, wissenschaftlichen Beitrag zu leisten, konnten aus den gewonnenen Erkenntnissen auch einige

praktische Handlungsempfehlungen identifiziert werden. Diese können für Familienunternehmen, die Interesse an einem Börsengang haben bzw. diesen vorbereiten, hilfreich sein.

Eigentum: Schaut man zunächst auf das Sozialsystem Eigentum, lässt sich aus den Interviews und ihrer Analyse schließen, dass Inhaberfamilien von Familienunternehmen auch nach dem Börsengang weiterhin die Kontrolle in ihren Unternehmen halten und diese weiter prägen wollen. Diese Kontrolle kann durch die Etablierung einer zielgerichteten Struktur sichergestellt werden.

Gegebenenfalls sollte die Kontrollsicherung schon in einem frühen Stadium in die IPO-Strategie integriert werden. Um einen reibungslosen Übergang des Börsengangs sicherzustellen, sollte bereits vorab definiert worden sein, welche Maßnahmen zum Kontrollerhalt wie und wann umgesetzt werden. Folgende Maßnahmen konnten identifiziert werden:

Auswahl einer passenden Rechtsform: Hier stehen die Rechtsformen der SE, der AG und der KGaA (und weitere Mischformen derer) zur Auswahl. Eine klare Empfehlung für eine Rechtsform konnte im Rahmen dieser Studie allerdings nicht formuliert werden.

Inhaberfamilie hält Mehrheitsbeteiligung: Durch das Halten der Mehrheit der Stammaktien kann die Inhaberfamilie sicherstellen, dass sie auch nach dem Börsengang die Stimmmehrheit und damit die finale Entscheidungsgewalt in ihrem Unternehmen hält.

Bindung der familieninternen Aktien: Die Bindung der Aktien ist empfehlenswert, da so die Zersplitterung der Aktien vermieden und der Erhalt der Stimmmehrheit der Inhaberfamilie sichergestellt werden kann. Aktien können beispielsweise durch einen Vertrag oder eine Zwischengesellschaft gebunden werden.

Unternehmen: Durch einen Börsengang kommen Veränderungen auf das Unternehmen zu. So müssen Familienunternehmen durch einen IPO unter anderem mit einem steigenden Komplexitätsgrad, einer zunehmenden Professionalisierung der Organisationsstruktur und dem Aufbau einer börslichen Infrastruktur rechnen.

Veränderungen im Sozialsystem Unternehmen betreffen die Mitarbeitenden eines Familienunternehmens. So entstehen beispielsweise durch den IPO neue, börsliche Anforderungen, die primär durch die Mitarbeitenden zu tragen sind, wie beispielsweise die Berichtsanforderungen. Hier ist ratsam, die Veränderungen, insbesondere die zusätzlichen Herausforderungen (beispielsweise die Erstellung von formalen Quartalsberichten und Ad-Hoc-Benachrichtigungen für Aktionäre) und die daraus entstehende Ungewissheit durch die Börse für die Mitarbeitenden nicht zu unterschätzen. Familienunternehmen können hier ihre Mitarbeitenden unterstützen, indem sie sie frühzeitig und transparent in den Prozess einbringen, ihnen ihre Beweggründe und die Wichtigkeit des Börsengangs für das Unternehmen aufzeigen und eine strukturierte Vorgehensweise des IPOs mit ihnen teilen. Dadurch können die Unsicherheiten der Mitarbeitenden hinsichtlich der Börse reduziert, und die Motivation, bei der Mitgestaltung des Börsengangs mitzuarbeiten, gesteigert werden.

Darüber hinaus sollten sich Familienunternehmen schon vor dem Börsengang auf kommende Anforderungen der Börse vorbereiten. Laut den Ergebnissen der Forschungsarbeit wird die Publikationspflicht als größte Herausforderung von Familienunternehmen wahrgenommen. Hier ist empfehlenswert, dass Familienunternehmen bereits vor dem Börsengang Prozesse definieren, um der gesetzlich geforderten Berichtspflicht gerecht zu werden. Des Weiteren sollte sichergestellt werden, dass Abteilungen wie das Controlling und die Buchhaltung professionell, mit klaren Arbeitsabläufen aufgestellt werden, da sich in diesen Abteilungen der Arbeitsaufwand durch die Publikationspflicht massiv erhöht.

Laut dieser Studie ist eine weitere Veränderung, die durch die Börse entsteht, die Professionalisierung der Organisationsstruktur. So scheinen traditionell gewachsene Organisationsstrukturen eines Familienunternehmens an der Börse aufgebrochen zu werden, um den strikten Corporate Governance Strukturen der Börse gerecht werden zu können. Über diese Veränderungen sollten sich Familienunternehmen, die planen an die Börse zu gehen, bewusst sein. Vorab können Familienunternehmen so bereits beginnen ihre Strukturen zu hinterfragen, anzupassen und zu professionalisieren, indem sie, wenn nötig, Arbeitsprozesse formalisieren, Hierarchien und Aufgabenbereiche neu definieren und eine entsprechende Governance etablieren.

Familie: Auch das Sozialsystem Familie wird durch den Börsengang verändert. So ist zu überlegen, wer aus der Inhaberfamilie im operativen Geschäft verbleiben sollte und wer nicht. Diese Arbeit zeigt auf, dass die meisten Inhaberfamilien ihre Strukturen professionalisieren und einen exklusiven Informationsaustausch sowie eine exklusive Entscheidungsgewalt etablieren müssen. So dürfen durch die Börse nicht mehr alle Familienmitglieder Insiderinformationen über das eigene Unternehmen erhalten, sondern nur noch die, die eine exponierte Rolle im Unternehmen tragen (bspw. durch persönliche Haftung oder operative Funktionen). Um diese Exklusivität umzusetzen, sollten familieninterne Entscheidungsgremien implementiert werden, die Entscheidungen zukünftig formell und strukturiert treffen. Hier eignen sich beispielsweise Gremien wie der Familienrat, der Gesellschafterausschuss oder der Gesellschafterrat. Darüber hinaus sollte vorab eine Strategie ausgearbeitet werden, die klare Regeln zu dieser Exklusivität formuliert. Diese sollte folgende Themen umfassen: (1) das Gremium und seine Mitglieder, die Insiderinformationen erhalten und damit auch Entscheidungen für das Familienunternehmen treffen dürfen, (2) die Kriterien, die Familienmitglieder erfüllen müssen, um in einen Familienrat oder ein anderes Gremium gewählt werden zu können und Insiderinformationen zu erhalten und (3) welche Entscheidungen diese im Namen der Familie fällen bzw. welche Entscheidungen die Familie weiterhin gemeinsam treffen wird.

Diese Strategieformulierung führt zu Transparenz und Klarheit für alle Familienmitglieder und limitiert etwaige Konfliktpotenziale.

Gemäß der Befragten kann gerade diese Exklusivität bei den informationsfernen Familienmitgliedern zu Frustration

und Verstimmung führen und so einige Konfliktpotenziale beinhalten. Ratsam wäre es daher konfliktreiche Themen, wie beispielsweise die Nachfolge, schon vor dem Börsengang zu regeln.

5.5 Limitationen und weiterführende Forschung

Bei der qualitativen Recherche müssen auch Limitationen bedacht werden. Nun folgend werden diese Limitationen dargelegt, und anhand dieser Anregungen für die weiterführende Forschung abgeleitet.

Bei den Limitationen dieser Arbeit muss zunächst die Stichprobe, die als Grundlage für diese Forschung diente, genauer betrachtet werden. Insgesamt wurden acht Probanden aus sieben börsennotierten Familienunternehmen befragt. Bei dieser Stichprobe handelt es sich um eine zufällig generierte Stichprobe, wobei angemerkt werden muss, dass der Großteil der Befragten (insgesamt sechs) aus dem Familienunternehmerumfeld der WIFU-Stiftung stammte. Daher ist anzunehmen, dass bei den meisten befragten Unternehmen ein grundlegendes Interesse an dem Familienunternehmersein vorliegt und diese über ein ähnliches theoretisches Vorwissen verfügen. Für eine weiterführende Forschung wäre hier eine größere Neutralität der Probanden wünschenswert.

Eine weitere Limitation ist die Homogenität. Zwar wurde bei der Merkmalsausprägung der Unternehmen der Stichprobe hinsichtlich Industriezweig, Börsennotierungszeit, Rechtsstruktur, mentalem Modell¹⁶ und Familienbeteiligung auf eine möglichst heterogene Merkmalskombination geachtet, nichtsdestotrotz muss hier kritisch angemerkt werden, dass es sich bei den befragten Unternehmen ausschließlich um Familienunternehmen handelt, die sehr erfolgreich an der Börse operieren und die die Entscheidung, an die Börse gegangen zu sein, als sehr positiv erachten. Dies wurde während der Interviews festgestellt. Zwar wurden Interviewanfragen auch an Familienunternehmen, die börsennotiert waren, aber sich wieder dekotiert haben, gesendet, diese Unternehmen konnten allerdings nicht als Interviewpartner für diese Studie gewonnen werden. Angesichts der zeitlichen Eingrenzung dieser Arbeit war eine Erweiterung der Auswahl der Stichprobe nicht möglich. Es ist allerdings davon auszugehen, dass Familienunternehmen, die keinen erfolgreichen Einstieg an der Börse erreichen konnten, oder sich wieder dekotiert haben, die Veränderungen an der Börse anders bewerten als Familienunternehmen, die erfolgreich an der Börse sind. Für eine weitergehende Forschung wären gerade die Erfahrungen dieser Familienunternehmen von großem Interesse.

Ein weiterer Aspekt, der kritisch angemerkt werden muss, ist, dass die Probanden dieser Studie verschiedene Positionen in ihrem Unternehmen innehielten. Einige der Befragten waren familienintern, andere familienextern. Einige hielten

¹⁶ Wobei beachtet werden muss, dass das patriarchale Modell aufgrund seiner starken Abhängigkeit von einer Person kaum an der Börse gefunden werden kann.

Mandate in Unternehmensführungsgremien, andere hielten verschiedene Positionen als Führungspersonal. Durch diese verschiedenen Positionen ist es möglich, dass die einzelnen Befragten unterschiedlich tiefe Einsichten in das jeweils dazugehörige Familienunternehmen und verschiedene Perspektiven zu den Veränderungen in ihrem Unternehmen durch die Börse haben. So haben beispielsweise familieninterne Probanden eine umfassendere Einsicht über die Veränderungen in dem Sozialsystem Familie als familienexterne Probanden. Hier wäre eine geringere Heterogenität der Probanden wünschenswert und sollte bei weiterführender Forschung beachtet werden.

Wie bereits erwähnt, konnten, durch die zeitliche Einschränkung dieses Forschungsprojektes, keine weiteren Interviewpartner gewonnen werden. Mit einer Stichprobe, bestehend aus acht Probanden, ist diese Arbeit nicht repräsentativ. Durch die geringe Größe der Stichprobe fehlt es der Arbeit an Signifikanz und die Ergebnisse sollten nicht pauschal auf alle Familienunternehmen generalisierend angewandt werden. Trotzdem kann man die Ergebnisse als ersten Ansatz und Screening sehen, um einen Einstieg in das Thema „Veränderungen in deutschen Familienunternehmen durch die Börse“ zu erlangen. So können zukünftige Forschungen diese Arbeit als Anreiz und Motivation nehmen, um die Theorie dieser Studie durch eine größere und neutralere Stichprobe zu testen und zu ergänzen.

Auch ist die fehlende Feststellung der Kausalität ein weiterer limitierender Faktor dieser Arbeit. Da es sich hier nur um eine rein qualitative Recherche handelt, und um keine quantitative, konnten in der Arbeit zwar Veränderungen der Familienunternehmen festgestellt werden, inwiefern und ob diese wirklich von der Börse verursacht wurden, konnte aber nicht geprüft werden. So bleibt bei einigen Veränderungen fraglich, ob diese wirklich im direkten Zusammenhang mit dem Börsengang stehen oder doch durch andere Einflussfaktoren manipuliert wurden. Bei diesen Ergebnissen liegt eine unklare Ursache-Wirkungs-Beziehung vor. So konnte bereits in der Diskussion bewiesen werden, dass das Wachstum, das in den Interviews als Veränderung durch die Börse angegeben wurde, auch schon vor dem Börsengang existiert hat und daher nicht als reine Veränderung durch den Börsengang gewertet werden darf. Deutliches Potenzial für zukünftige Forschungen besteht darin, die Kausalität der Ergebnisse dieser Forschungsarbeit durch eine quantitative Forschung zu erweitern und zu prüfen.

Im Rahmen dieser Arbeit wurde versucht ein Vergleich der Veränderungen in den Familienunternehmen anhand verschiedener Merkmale durchzuführen. Ziel hierbei war es, zu prüfen, ob Unterschiede bei verschiedenen Merkmalen der Stichprobe auffallen. Zum Beispiel, ob weniger Veränderungen in den Familienunternehmen geschehen, in denen die Inhaberfamilie mehr als 50 % der Unternehmensanteile hält, da hier anzunehmen ist, dass der Familieneinfluss noch präsenter ist. Es stellte sich heraus, dass diese Arbeit sich nicht für einen solchen Vergleich eignet, da hierfür die Stichprobe zu klein ist und die Positionen der Interviewten zu unterschiedlich sind. Um eine neutrale Vergleichbarkeit zu erreichen,

müssten heterogene Familienunternehmen mit familieninternen oder familienexternen Interviewpartnern analysiert werden, die zusätzlich ähnliche Positionen im Unternehmen halten. Auch ein solcher Vergleich könnte ein Ansatz für eine weiterführende Forschung sein. Die dafür nötigen Variablen (Anteile der Inhaberfamilie, Rechtsstruktur und mentale Modelle) konnten in dieser Arbeit bereits identifiziert werden.

Das Ziel dieser Studie bestand darin, die Forschungslücke der Veränderungen von deutschen Familienunternehmen an der Börse zu adressieren und eine erste Theorie diesbezüglich zu formulieren. Trotz der zunehmenden Bedeutung von deutschen, börsennotierten Familienunternehmen, wurden Veränderungen in diesen durch die Forschung bisher nicht analysiert. So konnten im Rahmen der durch diese Arbeit durchgeführten theoretischen Forschung keine wissenschaftlichen Artikel identifiziert werden, die sich zielgerichtet mit den Veränderungen in börsennotierten, deutschen Familienunternehmen befassen haben.

Trotz der aufgezeigten Limitationen kann diese Studie ihr Ziel erfüllen, wertvolle Ansätze und Erkenntnisse bieten und die Forschung dazu einladen, diesen vielversprechenden Forschungsbereich zukünftig auszubauen. Hierbei darf diese Studie nicht als generalisierbar verstanden werden, sondern soll zunächst nur ein Screening darstellen, dass einen ersten Einblick in mögliche Veränderungen von börsennotierten Familienunternehmen bietet.

Potenziale für die zukünftige Forschung bestehen unter anderem darin, diese Forschung mit einer größeren und neutraleren Stichprobe zu wiederholen. Hier wäre es auch interessant, ob eine größere Stichprobe Unterschiede bei verschiedenen Merkmalskombinationen erkennen lässt. Darüber hinaus kann die Kausalität der identifizierten Veränderungen dieser Arbeit durch eine quantitative Forschung geprüft werden.

6 Fazit

Bisher gab es in der Forschung wenig Erkenntnisse bezüglich der Veränderungen von Familienunternehmen nach einem Börsengang. Die vorliegende Arbeit liefert hierzu einen ersten entscheidenden Beitrag.

Zunächst konnte durch eine intensive Literaturrecherche gezeigt werden, dass es Unterschiede zwischen typischen Eigenschaften von Familienunternehmen und börsennotierten Unternehmen gibt. Diese lassen vermuten, dass sich Familienunternehmen nach dem Börsengang verändern. Um diese Hypothese weiter zu verifizieren, wurden anhand einer qualitativen Studie mit acht semistrukturierten Interviews neue Erkenntnisse zu den Veränderungen von Familienunternehmen durch einen Börsengang gewonnen. Es konnte festgestellt werden, dass Familienunternehmen auch nach dem Börsengang weiterhin als solche existieren. So scheinen börsennotierte Familienunternehmen typische Familienunternehmenseigenschaften in ihrem Unternehmen vorzuweisen. Der Identitätskern scheint folglich auch an der Börse bestehen zu bleiben. Ursache hierfür scheint die fortdauernde Kontrolle der Inhaberfamilie auf ihr Familienunternehmen

zu sein, die durch verschiedene Maßnahmen an der Börse gesichert werden kann. Dass Familienunternehmen auch langfristig als solche an der Börse bestehen bleiben können, ist an den drei befragten Unternehmen zu erkennen, die seit circa 40 Jahren börsennotiert sind.

Trotzdem konnten in dieser Forschungsarbeit einige Veränderungen in Familienunternehmen aufgezeigt werden, die von der Börse verursacht zu sein scheinen. Gemäß den Erkenntnissen dieser Arbeit scheinen besonders die Sozialsysteme Unternehmen und Familie von diesen Veränderungen betroffen zu sein.

Zu den identifizierten Veränderungen in dem Sozialsystem Unternehmen zählen die Etablierung einer börslichen Infrastruktur, die Professionalisierung essenzieller Bereiche der Organisationsstruktur, die steigende Komplexität im operativen Geschäft, die zunehmende Transparenz des Unternehmens und die Rücksichtnahme auf die Interessen des Kapitalmarktes. In dem Sozialsystem Familie konnten folgende Veränderungen identifiziert werden: exklusiver Informationsaustausch und exklusive Entscheidungsgewalt, Rückzug der Inhaberkategorie aus dem operativen Geschäft, eine hohe Transparenz und daraus entstehend, ein steigendes Interesse der Öffentlichkeit an der Familie.

Basierend auf den Ergebnissen erkennt man, dass die Unternehmenstypen „Familienunternehmen“ und „börsennotierte Unternehmen“ nicht ausschließlich, wie anfänglich vermutet, im Widerspruch zueinanderstehen. Es wurde deutlich, dass sich die Kombination der beiden Unternehmenstypen in einigen Bereichen sogar ergänzen und bereichern kann. Ein erfolgreicher IPO scheint eine Art der Symbiose zwischen den beiden Unternehmenstypen kreieren zu können.

Am Ende konnten durch diese Arbeit praktische Handlungsempfehlungen formuliert werden, die zu einem erfolgreichen IPO beitragen sollen. Besonders das Ziel, die Kontrolle der Inhaberkategorie nach dem Börsengang zu bewahren, sollte zu einem frühen Zeitpunkt in die IPO-Strategie integriert werden, damit diesbezügliche Maßnahmen ausreichend geplant und umgesetzt werden können. Darüber hinaus sollte sich ein Familienunternehmen vor dem Börsengang über die hier identifizierten Veränderungen bewusst sein und diese möglichst vorbereiten. Die Inhaberkategorie ist gefordert, das zukünftige Familienmanagement und die zukünftige Entscheidungsfindung im Unternehmen im Konsens zu gestalten.

Im Rahmen dieser Arbeit konnten wertvolle Ansätze und Erkenntnisse zu der Forschungslücke, wie sich deutsche Familienunternehmen an der Börse verändern, aufgezeigt werden. Die bereits existierenden, theoretischen und praktischen Erkenntnisse konnten ergänzt und erweitert, und somit ein wertvoller Beitrag für die Forschung an börsennotierten Familienunternehmen geschaffen werden.

Literatur

- Achleitner, A.-K. (2010). DAXplus family: Ein Aktienindex zur Darstellung der Performance von Familienunternehmen [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/48422/1/636195708.pdf].
- Achleitner, A.-K., Braun, R., Kaserer, C., Jarchow, S., Keppler, H., & Szewczyk, J. (2019). Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland: Bedeutung, Merkmale, Performance [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/250033/1/1789537495.pdf].
- Achleitner, A.-K., Kaserer, C., Günther, N., & Volk, S. (2011). Die Kapitalmarktfähigkeit von Familienunternehmen [https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/die-kapitalmarktfähigkeit-von-familienunternehmen/kapitalmarktfähigkeit-von-familienunternehmen_ebook.pdf].
- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1).
- BaFin. (2023). Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht [https://www.bafin.de/DE/Aufsicht/BoersenMaerkte/boersenmaerkte_node.html].
- Bandov, R., Baumgartner, J., Schatzschneider, M., & Zanner, A. (2019). Der Börsengang für Familienunternehmen – Eine sinnvolle Möglichkeit zur Wachstumsfinanzierung und Nachfolgeplanung [https://www.wifu.de/bibliothek/der-boersengang-fuer-familienunternehmen/].
- Baums, T. (2020). *Institutionelle Investoren im Aktienrecht* (Techn. Ber.) (https://www.ilf-frankfurt.de/fileadmin/user_upload/ILF_WP159.pdf). Institute for Law & Finance, Working Paper No. 159.
- Blättchen, W., & Nespethal, U. (2013). Neue Facetten der Kapitalmarktfinanzierung für Familienunternehmen [https://www.blaettchen-fa.de/files/Neue%20Facetten%20der%20Kapitalmarktfinanzierung%20FuS.pdf]. *Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie*, (Heft 5).
- Böckler Impuls. (2008). Shareholder Value behindert Wachstum [https://www.boeckler.de/pdf/impuls_2008_01_4-5.pdf].
- Börse Frankfurt. (2023). Börse Frankfurt [https://www.boerse-frankfurt.de/einstieg/so-funktioniert-die-boerse].
- Breuer, W. (2023). Gablers Wirtschaftslexikon [https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/ipo-41684].
- Bruppacher, M., & Anderes, D. (2019). Welche Rechte die Aktionäre haben [https://barlaw.ch/images/Publikationen-PDF/2019_03_KMU_Magazin_Aktionaersrecht.pdf]. *KMU-Magazin*, (3).
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2024a). Gesetze im Internet – Aktiengesetz § 278 Wesen der Kommanditgesellschaft auf Aktien [https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_278.html].
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2024b). Gesetze im Internet – Aktiengesetz § 3 Formkaufmann. Börsennotierung [https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_3.html].
- Bundesministerium der Justiz und für Verbraucherschutz. (2024c). Gesetze im Internet – Aktiengesetz § 53a Gleichbehandlung der Aktionäre [https://www.gesetze-im-internet.de/aktg/_53a.html].
- Daske, S., & Ehrhardt, O. (2002). *Kursunterschiede und Renditen deutscher Stamm- und Vorzugsaktien* (Techn. Ber.) (https://www.econstor.eu/bitstream/10419/65353/1/726294853.pdf). SFB 373 Discussion Paper, No. 2002/5, University of Berlin.
- Deutsche Börse Group. (2023). Stammaktie [https://www.deutsche-boerse.com/dbg-de/ueber-uns/kontakt/boersenlexikon/boersenlexikon-article/Stammaktie-248838].
- Deutsche-Börse. (2024). CDAX [https://live.deutsche-boerse.com/wissen/lexikon/cdax].
- Duong, M. (2003). Aktienkurse beeinflussen Investitionstätigkeit [https://www.econstor.eu/bitstream/10419/151256/1/03-41-2.pdf]. *Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (DIW)*, 70(41).
- Federspiel, B. (2020). Investitionsasymmetrien und Corporate Governance auf Unternehmensebene – ein Europäisches Profil [https://www.academia.edu/97984680].
- Fischer, L. (1991). Der Typus des Aktionärs [https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/20245/ssoar-zarchiv-1991-28-fischer-der_typus_des_aktionars.pdf]. *ZA-Information*, (28).

- Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1).
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1998). *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung*. Huber.
- Halder, A. (2015). Definition. In *Innovationsfähigkeit und Entrepreneurial Orientation in Familienunternehmen* (S. 26–30). Springer Gabler.
- Hennerkes, B.-H. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Campus.
- Hilse, H., & Wimmer, R. (2009). Führung in Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. A. Rüsen & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform* (S. 25–46). Eul.
- Hofer, J. M. (2018). 1. Methode: grounded Theory. In *Sprache der Transzendenz Erfahrungen* (S. 21–52). transcript.
- Huber, R., & Koller, M. (2013). Institutionelle Investoren als aktive Aktionäre [https://www.ius.uzh.ch].
- Kleve, H., & Rüsen, T. (2009). Die zehn wittener Thesen – Familienunternehmen: Chancen und Risiken einer besonderen Unternehmensform [https://www.wifu.de/bibliothek/die-zehn-wittener-thesen/].
- Koch, J. (2020). Informationsweitergabe und Informationsasymmetrien im Gesellschaftsrecht [https://www.degruyterbrill.com/de/document/doi/10.1515/zgr-2020-0009/html]. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*.
- Kormann, H. (2023). Die Nachteile eines Börsengangs von Familienunternehmen. In H. Kormann & B. Suberg (Hrsg.), *Themen der Governance von Familienunternehmen* (S. 111–116). Springer Gabler.
- Kuckartz, U., & Rädiker, S. (2022). Grundlage der Methode „Qualitative Inhaltsanalyse“. In *Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (S. 15–52). Beltz Juventa.
- Leinich, R. (2010). Corporate Governance und Stakeholder-Ansatz – Implikationen für die betriebliche Finanzierung [https://unipub.unigraz.at/obvugrds/download/pdf/212926].
- May, P. (2008). Familienunternehmen: Nicht nur anders, sondern besser – Grundzüge einer Managementtheorie für Familienunternehmen. In C. Rödl, W. Scheffler & M. Winter (Hrsg.), *Internationale Familienunternehmen* (S. 417–429). C.H. Beck.
- Mayring, P. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken*. Beltz.
- MüKo. (2023). *Münchener Kommentar zum Aktiengesetz, Auflage 6. AktG § 278 Wesen der Kommanditgesellschaft auf Aktien*. C.H. Beck.
- Pape, U., Reich, K., & Seehausen, S. (2014). *Pecking-Order-Theorie und Kapitalstrukturpolitik börsennotierter Familienunternehmen (Working Paper No. 62)* (Techn. Ber.) (https://escp.eu/sites/default/files/PDF/Chairs-Professorships/Chair-of-Finance/WP_62_Pape_01.pdf). ESCP Europe.
- Rieger, M., & Paulsen, N. (2022). Börsennotierte Familienunternehmen – Neue Studie: das Beste aus zwei Welten [https://www.goingpublic.de/going-public-und-being-public/boersennotierte-familienunternehmen/].
- Ruge, W. (2009). Grounded Theory [http://wolfgang-ruge.name/wp-content/uploads/2009/09/grounded-theory-ausarbeitung.pdf].
- Rüsen, T., von Schlippe, A., & Gimeno, A. (2012). Strukturelles Risiko und Mentale Modelle in Familienunternehmen [https://www.researchgate.net/publication/272785809].
- Rüsen, T., von Schlippe, A., & Groth, T. (2019). Mentale Modelle von Familienunternehmen – Wie Unternehmerfamilien über sich und ihre Verbindung zum Familienunternehmen denken [https://www.wifu.de/bibliothek/mentale-modelle-von-familienunternehmen/].
- Sánchez, L., Gallizo, J. L., & Moreno, J. (2019). The influence of the CEO in listed family businesses [https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/176073/1353-5539-1-PB.pdf].
- Schnell, C. (2016). Das Beste aus zwei Welten [https://www.wiwo.de/unternehmen/familienunternehmen-das-beste-aus-zwei-welten/13838842.html].
- Selent, M. (2021). *Unternehmensführung in börsennotierten Familienunternehmen – Vorstand und Aufsichtsrat im Spannungsfeld zwischen Familie und Corporate Governance* [Diss., Universität Heidelberg] [https://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/29207/1/Selent.pdf].
- Steinbach, M., & Mair, D. (2017). Ihr Börsengang und die Zeit danach [https://www.ey.com/de_de].
- Stiftung Familienunternehmen. (2022). Börsennotierte Familienunternehmen erfolgreicher [https://www.familienunternehmen.de/de/pressebereich/meldungen/2022/2022-07-20/boersennotierte-familienunternehmen-erfolgreicher].
- Stiftung Familienunternehmen. (2023). Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen [https://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen].
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2).
- Tanner, J. (2014). Zwischen Spekulationsblase und Crash: die Börse als kultureller Ort [https://www.zora.uzh.ch]. In *Wo ist Kultur? Perspektiven der Kulturanalyse*.
- TraderFox. (2024). TraderFox [https://traderfox.de].
- Truschkat, I., Kaiser-Belz, M., & Reinartz, V. (2007). Grounded Theory Methodologie in Qualifikationsarbeiten: zwischen Programmatik und Forschungspraktik – am Beispiel des Theoretical Samplings [https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/28864]. *Historical Social research Supplement*, (19).
- von Schlippe, A. (2009a). Bewusst mit Risiken umgehen – Paradoxienmanagement in Familienunternehmen. In T. A. Rüsen, A. von Schlippe & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform* (S. 47–72). EUL Verlag.
- von Schlippe, A. (2009b). Die zehn Wittener Thesen. In A. von Schlippe, T. A. Rüsen & T. Groth (Hrsg.), *Familienunternehmen – Exploration einer Unternehmensform* (S. 1–24). EUL Verlag.
- von Schlippe, A. (2020). Die Unternehmerfamilie – eine Spezies für sich. In T. Rüsen & A. Heider (Hrsg.), *Aktive Eigentümerschaft in Familienunternehmen – Gesellschafterkompetenz und Unternehmerfamilien entwickeln und anwenden* (S. 159–180). Erich Schmidt Verlag.
- von Schlippe, A. (2022). 4.4 Der Systembegriff der Systemtheorie. In *Das Karussell der Empörung* (S. 76–81). Vandenhoeck & Ruprecht Verlag.
- von Schlippe, A., Kessler, A., & Hermann, F. (2018). Bestimmungsfaktoren der Identität von Unternehmerfamilien [https://www.researchgate.net/publication/329970038].
- von der Crone, H. (2004). Risiko und Corporate Governance [https://www.ius.uzh.ch].
- von der Crone, H. C., & Steininger, T. (2010). Corporate Governance – Zusammenspiel der Gesellschaftsorgane [https://www.zora.uzh.ch]. *Der Schweizer Treuhänder*, 83.
- Wiechers, R. (2006). Familienunternehmen: ein ebenso wohl bekanntes wie unbekanntes Phänomen. In *Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie* (S. 13–31). Carl-Auer Verlag.
- WIFU Stiftung. (2023a). WIFU Stiftung [https://www.wifu.de/best-of-fu-wissen/familienunternehmen/].
- WIFU Stiftung. (2023b). WIFU Stiftung [https://www.wifu.de].
- Wimmer, R. (2010). Das Leitprinzip des Shareholder Value hat ausgedient. In U. Pasero, K. von den Berg & A. Kabalak (Hrsg.), *Capitalism revisited. Anmerkungen zur Zukunft des Kapitalismus* (S. 241–264). Metropolis Verlag.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018). 5. Familienunternehmen sind anders – Spezielle Aspekte des Erfolgs- und Risikomanagements. In *Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (S. 95–175). Springer Gabler.
- Wimmer, R., Groth, T., & Simon, F. (2004). 1. Die Besonderheiten von Familienunternehmen. In *Erfolgsmuster von Mehrgenerationsunternehmen – Familienunternehmen (Wittener Diskussionspapiere)* (S. 3–16). Universität Witten/Herdecke.
- Wimmer, R., & Nagel, R. (2000). Der strategische Managementprozess: Zur Praxis der Überlebenssicherung in Unternehmen. In *Organisationsentwicklung* 19. Jg.
- Zahn, P. A. (1990). Familienunternehmen im Gegenwind? *GDI, Zukunft für Familienunternehmen*.

Innovation durch Tradition: Inwiefern kann die Nutzung von Tradition als Ressource die Innovation deutscher Weingüter fördern?

Lena Charlotte Jakobi

Universität Witten/Herdecke

Abstract

How can a company be both tradition-conscious and capable of innovation, and use this to its advantage? This question arises in the German wine industry, which is characterized by centuries-old viticultural traditions and a strong cultural rootedness, while at the same time facing new challenges such as climate change, global competition, and changing consumer expectations.¹ Based on qualitative expert interviews with nine German wineries, this study examines the extent to which tradition can serve as a strategic resource to foster innovation. Using the VRIO framework² and a further development of the Innovation-through-Tradition model³, the study shows that tradition possesses valuable, rare, and difficult-to-imitate characteristics, creates authenticity and differentiation, and thus acts as a catalyst for sustainable innovation.

Zusammenfassung

Wie kann ein Unternehmen gleichzeitig traditionsbewusst und innovationsfähig sein und dies zu seinem Vorteil nutzen? Diese Frage stellt sich in der deutschen Weinbranche, die sich durch jahrhundertealte Anbautraditionen sowie eine starke kulturelle Verankerung auszeichnet und sich zugleich mit neuen Herausforderungen wie Klimawandel, globaler Konkurrenz und sich wandelnden Konsumentenerwartungen konfrontiert sieht.¹ Die vorliegende Arbeit untersucht anhand qualitativer Experteninterviews mit neun deutschen Weingütern, inwiefern Tradition als strategische Ressource Innovation fördern kann. Mithilfe des VRIO-Rahmenwerks² und einer Weiterentwicklung des Innovation-through-Tradition-Modells³ zeigt sich, dass Tradition wertvolle, seltene und schwer imitierbare Eigenschaften aufweist, Authentizität sowie Differenzierung schafft und damit als Katalysator nachhaltiger Innovation wirkt.

Keywords: deutschland; innovation; resource-based view (RBV); tradition; weinwirtschaft

Ein herzliches Dankeschön geht an Prof. Dr. Anne Katarina Heider, die mich mit ihrer engagierten Betreuung, ihrem konstruktiven Feedback und ihrer Begeisterung für das Thema während des gesamten Schreibprozesses bestärkt und inspiriert hat.

1 Einführung

1.1 Problemstellung

Die deutsche Weinindustrie ist nicht nur ein bedeutender Teil der nationalen Landwirtschaft, sondern auch ein Aushängeschild für kulturelles Erbe und regionale Identität. Mit über 13 Anbaugebieten und einer Vielzahl traditionsreicher Weingüter stellt sie einen wesentlichen Wirtschaftsfaktor dar

(Statistisches Bundesamt, 2023). Die deutsche Weinindustrie, bekannt für ihre reichhaltige Tradition und hohe Qualität, steht heute vor einem tiefgreifenden Wandel, der durch die Globalisierung, den technologischen Fortschritt und sich verändernde Konsumgewohnheiten vorangetrieben wird. Einerseits ist sie geprägt von einer tiefen Verwurzelung in historischen Produktionsmethoden und kulturellen Praktiken, andererseits wächst der Druck, sich an moderne Konsumtrends, technologische Innovationen und globale Marktanforderungen anzupassen (Strub & Loose, 2024). In Deutschland, dem viertgrößten Weinmarkt weltweit, bleibt der durchschnittliche Weinpreis niedrig, obwohl sich ein Premiumsegment mit hoher Wertschöpfung entwickelt hat. Global betrachtet ist, laut einer Analyse des ProWein Business Report 2023, der Weinkonsum in den letzten Jahren um 6,5 % in Volumen und um 4,6 % in Wert zurückgegangen. Dies stellt auch die Branche in Deutschland vor strukturelle und strategische Anpassungsherausforderungen. Die gleichbleibende Produktions-

¹ Vgl. Strub und Loose (2024); Statistisches Bundesamt (2023).

² Vgl. Barney (1991).

³ Vgl. De Massis et al. (2016).

menge führt heute zu einem Überangebot. Der globale Wettbewerb wird immer komplexer. Winzer, die in diesem stagnierenden Markt bestehen wollen, müssen innovative Ansätze verfolgen, um sich zu differenzieren und neue Zielgruppen zu erschließen. Die Innovationsfähigkeit wird somit zu einem Schlüsselfaktor für den wirtschaftlichen Erfolg der Weingüter. Eine weitere Herausforderung stellen die Auswirkungen des Klimawandels dar, die die Weinproduktion vor erhebliche Herausforderungen stellen. Innovative Ansätze im Bereich des nachhaltigen Anbaus und der biodynamischen Landwirtschaft sind erforderlich, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu bleiben. Gleichzeitig zeigt sich, dass viele Weingüter, insbesondere kleinere und mittelständische Betriebe, aufgrund begrenzter Ressourcen Schwierigkeiten haben, diese Maßnahmen umzusetzen (Loose, 2024).

In der deutschen Weinindustrie trifft die Notwendigkeit nach Innovation auf eine stark traditionsgeprägte Branche, die sich durch ihre lange Geschichte und kulturelle Verwurzelung auszeichnet (Dressler, 2018). Diese Verbindung von Tradition und Innovation birgt ein Spannungsfeld: Während traditionelle Werte Authentizität und Identität schaffen, können sie gleichzeitig als Hemmschuh für notwendige Anpassungen wirken. Studien belegen jedoch, dass Unternehmen, die kulturelle Ressourcen wie beispielsweise Tradition bewusst einsetzen, Potenziale für Differenzierung und Wettbewerbsfähigkeit nutzen können (Katila & Ahuja, 2002; Petruzzelli & Albino, 2012).

Wissenschaftliche Analysen zeigen, dass die oft strikte Gegenüberstellung von „Tradition“ und „Moderne“ unzureichend ist, da diese beiden Konzepte eng miteinander verflochten sind. Tradition wird zunehmend als dynamisches Konstrukt betrachtet, das sich an zeitgenössische Bedürfnisse anpasst (Briggs, 1996; Handler & Linnekin, 1984). Dabei birgt die unzureichende Berücksichtigung des Potenzials vergangenen Wissens eine Gefahr: Der sogenannte „recency bias“ führt dazu, dass älteres Wissen im Innovationsprozess oft unterschätzt wird, obwohl es eine wertvolle Quelle für nachhaltige Wettbewerbsvorteile sein kann (Capaldo et al., 2014; Katila & Ahuja, 2002).

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Bisher fehlt es an umfassenden Untersuchungen, wie genau Weingüter ihre Tradition als strategische Ressource einsetzen und so ihre Innovationskraft steigern zu können. Hier setzt die vorliegende Arbeit an: Sie soll untersuchen, inwiefern Tradition als strategische Ressource genutzt werden kann, um Innovationen zu fördern. Ziel ist es, am Beispiel deutscher Weingüter zu untersuchen, inwiefern Tradition eine strategische Ressource darstellt und ob kulturelle sowie historische Werte effizient in einen Innovationsprozess integriert werden können.

1.2.1 Forschungsfrage

Die zentrale Forschungsfrage lautet:

- Inwiefern kann die Nutzung von Tradition als Ressource die Innovation deutscher Weingüter fördern?

Zur Beantwortung dieser übergeordneten Fragestellung werden folgende Subfragen untersucht:

- Welche Aspekte der Tradition tragen maßgeblich zur Identität und Differenzierung eines Weinguts bei?
- In welchem Maße beeinflusst traditionelles Wissen die Entwicklung und Umsetzung innovativer Praktiken?
- Welche Hindernisse stehen einer strategischen Nutzung von Tradition für die Schaffung einer Innovation entgegen und wie können sie überwunden werden?

Die Arbeit verbindet eine theoretische Analyse mit einer vergleichenden Studie verschiedener Weingüter, um praxisrelevante Einsichten zu gewinnen. Sie richtet sich sowohl an Wissenschaftler, die sich mit der Verbindung von Tradition und Innovation beschäftigen, als auch an Praktiker, die ihre Weingüter zukunftsorientiert weiterentwickeln möchten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in fünf Kapitel, die sich systematisch mit der Forschungsfrage beschäftigen. Der Aufbau der Arbeit ist darauf ausgelegt, zunächst eine klare theoretische Basis zu schaffen, die empirischen Ergebnisse dran zu spiegeln und praxisrelevante Erkenntnisse abzuleiten.

Im Anschluss an eine Einführung, welche die Problemstellung, Zielsetzung und den Aufbau der Arbeit erläutert, werden im zweiten Kapitel die theoretischen Grundlagen zu den Konzepten *Tradition* und *Innovation* sowie deren Verbindung beleuchtet. Kapitel drei erläutert die methodische Vorgehensweise, einschließlich der Auswahlkriterien der Weingüter für die vergleichende Analyse sowie das Vorgehen bei der Erstellung des Interviewleitfadens. Das vierte Kapitel analysiert die Ergebnisse der Interviews und deren Bezug zum Ressourcenansatz unter der Nutzung des VRIO-Rahmenwerks, wobei tiefer auf das „Innovation through Tradition“-Modell eingegangen wird. Im fünften und abschließenden Kapitel werden die zentralen Erkenntnisse zusammengefasst und Anknüpfungspunkte für weitere Forschung aufgezeigt.

2 Stand der wissenschaftlichen Forschung zu Tradition und Innovation

Der folgende Abschnitt erarbeitet die Definitionen von Tradition und Innovation als zentrale Begriffe der Arbeit. Dies dient zur Schaffung eines einheitlichen, für die vorliegende Arbeit relevanten Verständnisses, da in der Forschungslandschaft eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen existiert.

2.1 Tradition

2.1.1 Definition und Grundlagen

Der Begriff *Tradition* beschreibt die bewusste Weitergabe von Überzeugungen, Bräuchen und Praktiken über Generationen hinweg, die eine Identifikation mit einer gemeinsamen Vergangenheit fördern (Dacin et al., 2019). Dies umfasst

alltägliche Handlungen, sprachliche Praktiken und soziale Interaktionen, durch die individuelle Gewohnheiten und Fertigkeiten erlernt und weiterentwickelt werden (Asad, 2015). Die Wurzeln des Begriffs liegen im lateinischen *traditio*, was Übergabe oder Weitergabe bedeutet. Demgegenüber wird in der wissenschaftlichen Diskussion Tradition oft als ein dynamischer Interpretationsprozess verstanden, der sowohl Stabilität als auch Wandel verkörpert (Shils, 1971) und fortlaufend neu interpretiert und angepasst wird (Handler & Linnekin, 1984).

Beide Perspektiven verdeutlichen, dass Tradition ein Prozess ist, bei dem sowohl materielle als auch immaterielle Elemente von einer Generation an die nächste übergehen.

Neben ihrer Rolle als soziale und kulturelle Ressource wird Tradition oft im Kontext verwandter Konzepte wie Kultur und Gewohnheit diskutiert. Während Kultur ein umfassendes Spektrum symbolischer Formen und Praktiken darstellt, bezieht sich Tradition spezifisch auf die bewusste Auseinandersetzung mit der Vergangenheit. Gewohnheiten hingegen sind Verhaltensweisen, die wenig Reflexion erfordern und durch stete Wiederholung als selbstverständlich angesehen werden und unbewusst ausgeführt werden. Diese Unterscheidungen zeigen, dass Tradition ein einzigartiges Konzept ist, das sowohl historische Tiefe als auch Anpassungsfähigkeit beinhaltet (Handler & Linnekin, 1984). Wissenschaftlich wird Tradition zudem in zwei Hauptformen differenziert: consensual tradition, die physische und praktische Weitergabe von Wissen und Gütern, sowie symbolic tradition, die symbolische Werte und Überzeugungen betont (Shils, 1981).

Tradition stellt somit ein facettenreiches Konzept dar, das kulturelle Identitäten bewahrt und gleichzeitig Anpassungen an neue soziale und kulturelle Kontexte erlaubt. Sie dient als Brücke zwischen Vergangenheit und Gegenwart und schafft ein Gefühl von Kontinuität, während sie Raum für Innovation und Wandel lässt.

2.1.2 Entstehung und Kontext

Tradition als Konzept hat einen dynamischen Charakter und entsteht durch den Prozess der kulturellen Übertragung von Wissen, Werten und Praktiken. Dieses kulturelle Erbe wird sowohl durch soziale Interaktionen als auch durch die Weitergabe über Generationen hinweg geprägt (Nelson & Winter, 2004). Im breiteren Kontext wird Tradition oft als Brücke zwischen alltäglichem Verständnis und wissenschaftlicher Analyse betrachtet. Tradition ist dabei mehr als eine statische Bewahrung von Ritualen oder Praktiken; sie ist ein lebendiges Konstrukt, das durch die kontinuierliche Auseinandersetzung mit sich wandelnden sozialen und kulturellen Rahmenbedingungen geformt wird. Nach Nelson und Winter (2004) spielen Routinen eine zentrale Rolle in der Entstehung und Übertragung von Tradition, insbesondere im organisatorischen Kontext. Diese Routinen dienen als Speicher spezifischen Wissens und operationaler Fähigkeiten, die innerhalb von Organisationen weitergegeben werden. Sie bewahren das organisatorische Gedächtnis und ermöglichen eine stabile Wissensbasis, die gleichzeitig als Ausgangspunkt für zukünftige Innovationen dient. Tradition ist somit nicht

nur ein Medium der Kontinuität, sondern auch ein potenzieller Katalysator für Transformation und Neukombination. In kulturellen und sozialen Zusammenhängen wird Tradition als Ressource verstanden, die Identität und Gemeinschaft fördert. Ihre Bedeutung liegt in der Fähigkeit, soziale Bindungen zu schaffen und Normen sowie Werte zu stabilisieren. Gleichzeitig bietet sie einen Rahmen, der Anpassung und Weiterentwicklung ermöglicht, um sich verändernden Gegebenheiten gerecht zu werden.

2.1.3 Mechanismen der Weitergabe

Die Weitergabe von Tradition erfolgt durch die aktive Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten, sei es durch informelles Lernen, wie in Familien und Gemeinschaften, oder durch strukturierte Prozesse in Institutionen. Diese Weitergabe beruht auf der Kombination intellektuellen Wissens mit kulturell verankerten Praktiken. Gruppen und soziale Netzwerke spielen dabei eine wesentliche Rolle, indem sie als Träger und Bewahrer von Tradition fungieren. Sie schaffen Räume, in denen Tradition nicht nur erhalten, sondern auch durch neue Interpretationen bereichert wird (Gusfield, 1967). Diese Interaktion schafft nicht nur ein Gefühl der Zugehörigkeit, sondern fördert auch die Anpassung von Traditionen an zeitgemäße Bedürfnisse und Herausforderungen. Dies unterstreicht ihre Bedeutung als Bindeglied zwischen Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Durch diese Perspektiven zeigt sich, dass Tradition sowohl stabilisierende als auch dynamische Elemente enthält.

2.1.4 Bedeutung und Auswirkungen in Organisationen

Tradition ist eine entscheidende Ressource in Organisationen, da sie erprobtes Wissen und etablierte Praktiken bewahrt, die über lange Zeiträume hinweg überprüft und validiert wurden. Dieses Wissen wird als zuverlässig wahrgenommen und bietet eine fundierte Grundlage für Innovationsprozesse. March (1991a) beschreibt, dass die Stabilität traditioneller Wissensquellen die Wahrscheinlichkeit für erfolgreiche Innovationen erhöht, da Unternehmen die Kosten und den Nutzen dieses Wissens in der Umsetzung besser abschätzen können. Tradition beeinflusst nicht nur den Innovationsprozess, sondern trägt wesentlich zur Identität von Organisationen und Branchen bei. Ronald und Baker (2000) verdeutlichen, dass kulturelle Faktoren, einschließlich traditioneller Werte, die Entwicklung ganzer Gesellschaften prägen können. Unternehmen profitieren von dieser Ressource, da sie Authentizität erzeugt, die von Kunden als Mehrwert wahrgenommen wird.

2.1.5 Forschungsperspektiven

Tradition wird in verschiedenen Disziplinen wie Anthropologie, Soziologie, Geschichte und Wirtschaftswissenschaften erforscht. Im wirtschaftlichen Kontext wird sie zunehmend als strategische Ressource betrachtet (De Massis et al., 2016).

Die Erforschung von Traditionen hat in den letzten Jahrzehnten eine zunehmende Komplexität und Dynamik entwickelt. Eine zentrale Forschungsfrage ist dabei, ob Tradition

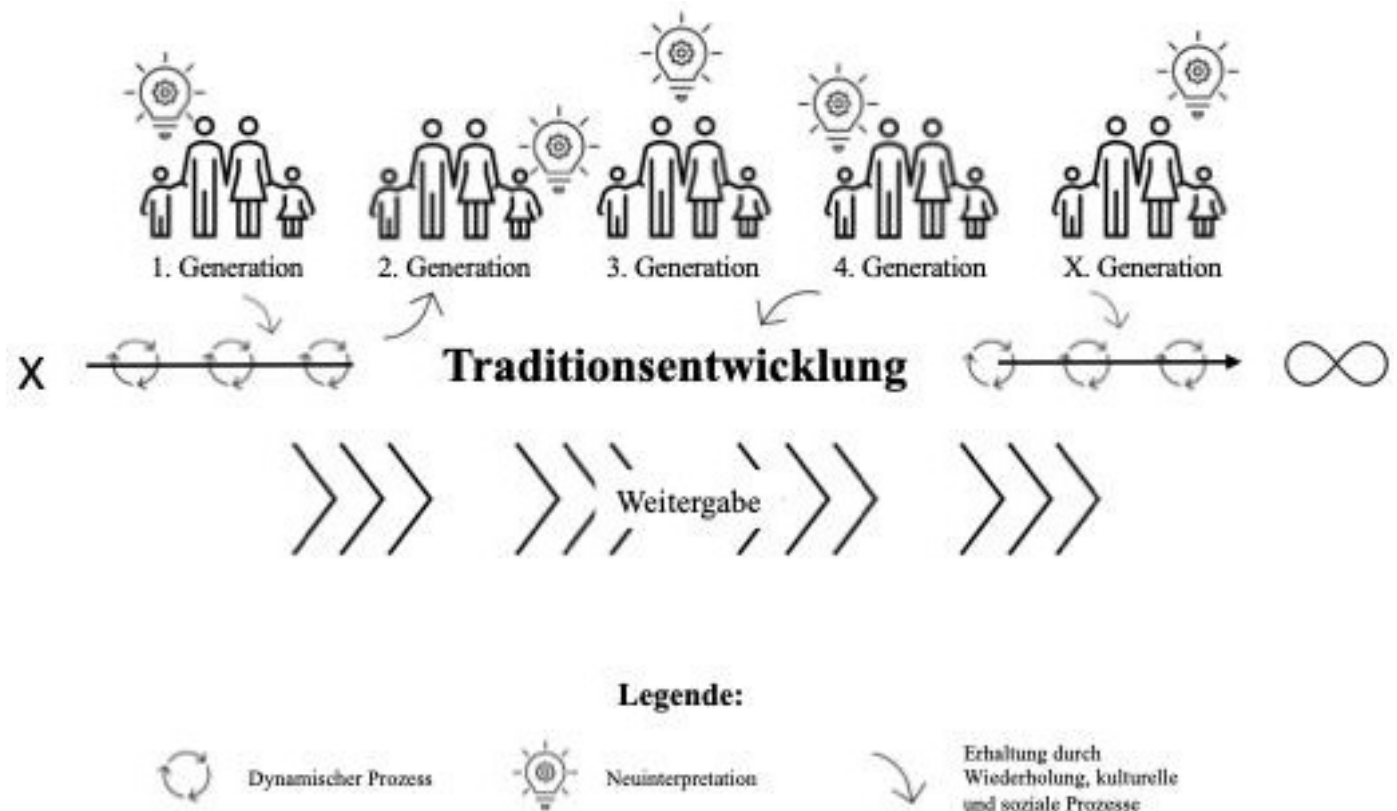


Abbildung 1: Visualisierung des Traditionsbegriffs, eigene Darstellung.

eher als Ressource oder als Belastung für Unternehmen wahrgenommen wird. Unternehmen, die sich stark auf bestehendes Wissen stützen, profitieren von der Verlässlichkeit und Validität bewährter Praktiken, was Tradition ferner zu einer Ressource macht. Gleichzeitig kann eine solche Fokussierung zu Trägheit führen und die Anpassungsfähigkeit an neue Anforderungen hemmen (Leonard-Barton, 1992; Sørensen & Stuart, 2000), womit Tradition eher eine Belastung darstellt. Der Rückgriff auf zeitlich entferntes Wissen hingegen birgt Potenziale, da es zu einzigartigen, risikoarmen und kreativen Lösungen führen kann (Katila & Ahuja, 2002). Abgeleitet ist somit die Balance zwischen Bewahrung und Erneuerung entscheidend. Die interpretative Natur von Tradition stellt Forscher vor erhebliche methodische Herausforderungen. Gusfield (1967) betont, dass die konventionelle Trennung zwischen Tradition und Moderne problematisch ist, da beide Elemente in einem wechselseitigen Verhältnis stehen.

2.1.6 Erweiterte Betrachtung von Tradition in der Weinindustrie

Organisationen befinden sich in einem stets dynamischen Umfeld und sind einem ständigen Wandel unterworfen. Dies gilt ebenfalls für die ihnen zu Grunde liegenden Traditionen, welche in Abhängigkeit des jeweiligen Kontextes dynamisch interpretiert und symbolisch aufgeladen werden können. Das ist ein Aspekt, der besonders im Kontext der Weinindustrie von zentraler Bedeutung ist, da diese in großen Maße von Traditionen geprägt ist. Die Definition einer Industrie, die als

„traditionell“ gilt, variiert je nach Kontext. Im landwirtschaftlichen und lebensmittelverarbeitenden Sektor setzt die EU-Verordnung Nr. 1151/2012 voraus, dass ein Produkt mindestens 30 Jahre nach überlieferten Methoden hergestellt wird, um als traditionell zu gelten. Verbraucher verbinden traditionelle Produkte mit kulturellem Erbe, spezifischen sensorischen Eigenschaften sowie einer starken geografischen und historischen Verankerung (Guerrero et al., 2009).

In der Weinindustrie spielt Tradition eine Schlüsselrolle, insbesondere durch ihre Eigenschaft, Vertrauen und Authentizität zu vermitteln. Tradition dient als Fundament für Identität und Qualität und wird häufig mit stabilen und bewährten Praktiken assoziiert (Vrontis et al., 2016). Letzteres trifft insbesondere auf die Weinherstellung zu, da diese auf Grund langer Produktionszyklen von zentraler Bedeutung sind. Historisch gesehen hat sie maßgeblich zur Etablierung von Standards beigetragen, die mit wissenschaftlichen Fortschritten kombiniert wurden, um die Komplexität und Qualität von Weinen kontinuierlich zu verbessern (Kennedy et al., 2006). Die Wahrnehmung der Weinindustrie als traditionsreiche Branche beruht auf verschiedenen Faktoren. So wird Weinproduktion oft als Kunst verstanden, bei der handwerkliches Können und Innovation eng miteinander verbunden sind. Ebenso fördern die langen Produktionszyklen und der zeitintensive Anbau und die Pflege von Rebstöcken eine langfristige Denkweise, die eng mit traditionellen Werten verknüpft ist (Bisson et al., 2002). Diese kulturelle Tiefe trägt dazu bei, dass traditionelle Methoden nicht nur erhal-

ten, sondern auch strategisch eingesetzt werden, um die Einzigartigkeit von Weinen hervorzuheben. Zudem erleichtert die starke Vernetzung innerhalb der Branche, beispielsweise durch den Austausch zwischen Winzern, die Weitergabe von Wissen.

2.2 Innovation

2.2.1 Definition und Grundlagen

Im Laufe der Jahre wurde der Begriff *Innovation* vielfältig definiert, wobei sich die Definitionen in ihrer Detailtiefe und Spezifität unterscheiden. In seiner grundlegenden Bedeutung stammt der Begriff vom lateinischen *innovare*, was so viel bedeutet wie etwas neu machen (Tidd & Bessant, 2021). Innovation beschreibt auf ihrer einfachsten Ebene den Prozess der Schaffung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen, die dem Kunden einen Mehrwert bieten und gleichzeitig die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens verbessern (Tidd & Bessant, 2021).

Eine der bekanntesten und am weitesten akzeptierten Definition stammt von Joseph Schumpeter. Schumpeter bezeichnet Innovation als „Durchsetzung neuer Kombinationen“ (J. A. Schumpeter, 1987). Dabei verwendet er zwar nicht den Begriff *Innovation*, beschreibt aber den Vorgang als Einführung neuer Güter, neuer Produktionsmethoden, die Erschließung neuer Märkte, die Eroberung neuer Bezugsquellen sowie die Neuorganisation eines Wirtschaftszweigs (J. Schumpeter, 1934).

Schumpeters Ansatz legt damit den Grundstein für das Verständnis von Innovation als Prozess der schöpferischen Zerstörung: Bestehende Strukturen werden durch neue, effizientere oder marktgerechtere Lösungen verdrängt. Innovation ist demnach nicht nur die Entstehung einer neuen Idee oder eines Produkts, sondern deren erfolgreiche Umsetzung und Integration in den Markt.

2.2.2 Kontext und Anwendung

Innovation gilt als zentrale Triebkraft für Wirtschaftswachstum, Wettbewerbsvorteile und gesellschaftlichen Fortschritt. Sie ermöglicht Unternehmen, sich in dynamischen Märkten zu behaupten und neue Wege zu beschreiten (M. Porter & Stern, 2001; J. Schumpeter, 1934). Grant (2018) betont dabei die Unterscheidung zwischen *Erfindung* (Invention) und *Innovation*: Während Erfindungen die Entstehung neuer Ideen, Produkte oder Verfahren darstellen, erfordert Innovation deren erfolgreiche Kommerzialisierung und Implementierung. Gaubinger et al. (2009) ergänzen, dass Innovationen prozessual und nicht punktuell betrachtet werden sollten, da sie aus einem kontinuierlichen Entwicklungs- und Umsetzungsprozess resultieren. Innovation kann sich auf unterschiedliche Bereiche beziehen – von technologischen Entwicklungen und neuen Produkten bis hin zu organisatorischen Prozessen und Geschäftsmodellen. Dabei ist entscheidend, dass die jeweilige Neuerung in ihrer aktuellen Form aktualisiert und praxisrelevant ist und somit Mehrwert schafft. Dies verdeutlicht die doppelte Anforderung an Innovation: Sie muss *neu* sein und gleichzeitig erfolgreich in die Praxis umgesetzt werden (Grant, 2018).

2.2.3 Arten und Grade

Innovation manifestiert sich in verschiedenen Formen und Ausprägungen, die sich hinsichtlich ihrer Art unterscheiden lassen. Die Differenzierung der Arten von Innovation ist essenziell, um Innovationsprozesse gezielt zu gestalten und zu analysieren.

Für diese Arbeit wurde als Basis das 4 P's of Innovation-Modell von Bessant und Tidd (2013) zur Identifizierung von Innovationsarten gewählt. Es ermöglicht eine praxisnahe Einordnung von Innovationsarten.

Es lassen sich vier zentrale Innovationsarten identifizieren: Produkt-, Prozess-, Positionierungs- und Paradigmeninnovation.

a) Produktinnovation

Die Produkt- oder Dienstleistungsinnovation ist die bekannteste Innovationsart und beschreibt die Entwicklung neuer oder verbesserter Waren und Dienstleistungen. Sie entsteht häufig als Reaktion auf veränderte Kundenbedürfnisse, technologische Fortschritte oder steigenden Wettbewerbsdruck (Gaubinger et al., 2009).

b) Prozessinnovation

Prozessinnovationen betreffen die Optimierung oder Neuerfindung von Wertschöpfungsprozessen. Hierzu zählen unter anderem Effizienzsteigerungen in der Produktion, Kostensenkungen durch Lieferkettenoptimierung oder die Einführung neuer Methoden zur Dienstleistungserbringung (Damanpour & Schneider, 2009). Prozessinnovationen sind häufig darauf ausgerichtet, Ressourcen zu schonen und die Wettbewerbsfähigkeit zu stärken.

c) Positionierungsinnovation

Bei der Positionierungsinnovation verändert sich der Kontext, in dem Produkte oder Dienstleistungen wahrgenommen werden. Ein etabliertes Produkt wird dabei durch eine neue Marktpositionierung oder Zielgruppenansprache neu interpretiert.

d) Paradigmeninnovation

Paradigmeninnovationen stellen Veränderungen der grundlegenden Denkmuster oder Geschäftsmodelle dar. Sie definieren unter anderem das Geschäftsmodell eines Unternehmens und dessen Agieren auf fundamentale Weise neu. Paradigmeninnovationen besitzen häufig disruptiven Charakter und können ganze Märkte revolutionieren.

Innovationsgrade

Innovationen lassen sich zusätzlich nach dem Grad ihrer Neuartigkeit klassifizieren. Die Differenzierung zwischen *inkrementeller* und *radikaler Innovation* beschreibt das Ausmaß der Veränderung und den damit verbundenen Innovationsaufwand (Christensen, 1997; Schön, 2001). Da diese Unterscheidung für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht

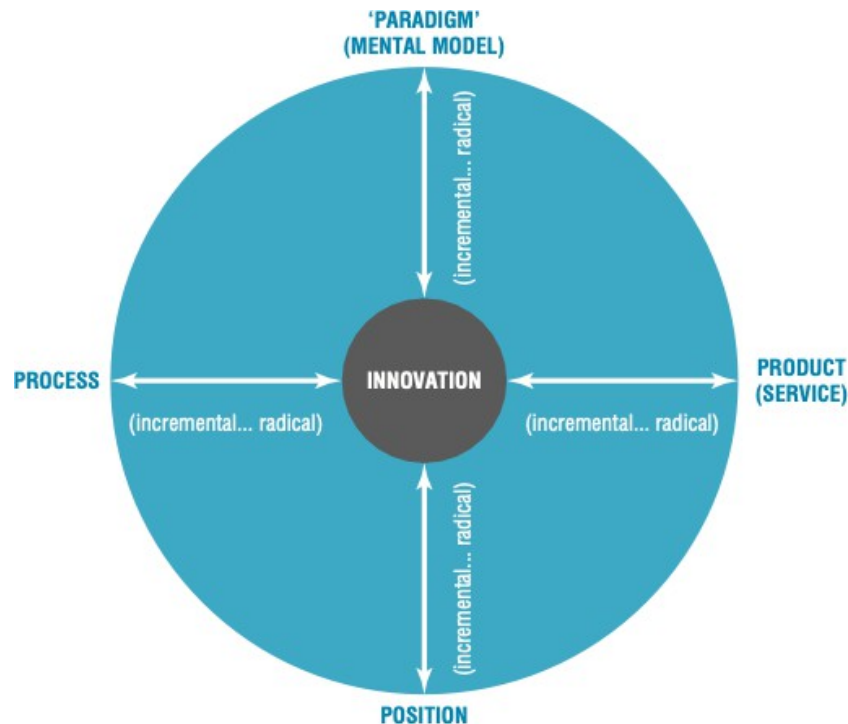


Abbildung 2: The 4P's of innovation space (Tidd & Bessant, 2013).

weiter relevant ist, wird auf eine weitere Erläuterung verzichtet.

2.2.4 Quellen

Die Quellen von Innovationen sind entscheidend für den Innovationsprozess eines Unternehmens. Unternehmen können dabei auf interne (Closed Innovation) oder externe Quellen (Open Innovation) zurückgreifen, oder eine Kombination aus beiden Strategien einsetzen (Katila & Ahuja, 2002). Jede dieser Quellen bietet unterschiedliche Möglichkeiten und Herausforderungen, abhängig vom Markt- und Branchenkontext.

Die Strategie der *Closed Innovation* setzt auf interne Ressourcen und Kenntnisse eines Unternehmens. Marchs (1991a) Konzept von Exploitation vs. Exploration verdeutlicht die Rolle interner Ressourcen und Kenntnisse: Hierbei liegt der Fokus auf der Exploitation – der Optimierung bestehender Strukturen, Ressourcen und Prozesse, um inkrementelle Innovationen zu fördern. (Katila & Ahuja, 2002). Der Vorteil interner Quellen liegt in den Möglichkeiten einer tiefgehenden Suche innerhalb des bestehenden Wissens und der Organisation. Dies fördert die Lernprozesse, reduziert Fehler und erhöht die Stabilität (Katila & Ahuja, 2002). Ein zu starker Fokus auf bestehendes Wissen birgt aber auch das Risiko, dass die Innovationsfähigkeit abnimmt. Hier setzt die *Open-Innovation-Strategie* an, welche die Erschließung externer Wissensquellen, durch eine erweiterte Suchbreite und die Exploration neuer Ideen durch Kooperationen fördert (March, 1991a). Der erfolgreiche Einsatz von Innovationsquellen erfordert ein balanciertes Vorgehen zwischen interner Optimierung und externer Erkundung.

2.2.5 Entstehung

Innovation entsteht durch verschiedene Auslöser, die je nach Kontext unterschiedlich wirken. Zwei grundlegende Ansätze prägen die Entstehung von Innovationen: Der *Technology-Push* (Herstatt & Lettl, 2004), bei dem technologische Entwicklungen Innovationen unabhängig von aktuellen Marktbedürfnissen vorantreiben, und der *Market-Pull*, bei dem durch konkrete Marktbedürfnisse und Kundenanforderungen Innovationen angestoßen werden (Chidamber & Kon, 1994). Da diese Unterscheidung für die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit nicht weiter relevant ist, wird auf eine weitere Erläuterung verzichtet.

2.2.6 Relevanz

Innovation spielt für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen eine zentrale Rolle. Damanpour und Schneider (2009) betonen, dass Unternehmen durch innovative Ansätze auf sich verändernde Marktbedingungen und Kundenbedürfnisse reagieren können, um sich von Wettbewerbern abzuheben. Zudem steigern Innovationen die Effizienz von Produktionsprozessen und Lieferketten und helfen, Kosten zu senken (Dodgson et al., 2006). Auf volkswirtschaftlicher Ebene sind Innovationen zentrale Treiber für Wachstum und Wohlstand, indem sie Arbeitsplätze schaffen und Produktivitätssteigerungen fördern (Freeman & Soete, 1997).

J. Schumpeter (1934) hebt hervor, dass Innovationen nicht nur bestehende Märkte beleben, sondern auch neue Marktchancen erschließen können.

Is the capability. . .				
valuable?	rare?	inimitable?	supported by the organisation?	Competitive implications
No	–	–	No	Competitive disadvantage
Yes	No	–	↕	Competitive parity
Yes	Yes	No		Temporary competitive advantage
Yes	Yes	Yes	Yes	Sustained competitive advantage

Abbildung 3: VRIO-Rahmenwerk (Whittington et al., 2020).

2.2.7 Erweiterte Betrachtung von Innovation in der Weinindustrie

Die Weinindustrie zeigt eine zunehmende Innovationsdynamik, insbesondere im Hinblick auf technologische Entwicklungen und Marktanpassungen. Aylward und Turpin (2003) verdeutlichen, dass Innovationsstrategien in der Weinproduktion häufig prozess- und marktorientiert sind. Insbesondere durch Prozessinnovationen, wie verbesserte Produktionsmethoden, neue Technologien zur Qualitätskontrolle oder Logistiklösungen, steigern Weingüter ihre Effizienz und Produktqualität.

Weingüter reagieren zudem auf globale Herausforderungen durch Produktinnovationen. Diese umfassen neue Rebsorten, umweltfreundlichere Verpackungen oder auch ungewöhnliche Flaschendesigns, um auf veränderte Kundenpräferenzen zu reagieren (Rabadán & Bernabéu, 2021; Vrontis et al., 2016). Der Fokus auf nachhaltige Innovationen ist dabei entscheidend, um langfristig ökologische und ökonomische Ziele zu vereinen (Trana et al., 2019).

Ein Beispiel für die Innovationskraft der Weinindustrie ist der Bereich des Weintourismus, der Weingütern nicht nur zusätzliche Einnahmequellen erschließt, sondern auch die Kundenbindung stärkt. Laut Chan Kim und Mauborgne (2005) sowie Charters und Menival (2011) entwickeln viele Weingüter innovative Geschäftsmodelle, die Weinproduktion und touristische Erlebnisse kombinieren. Durch Investitionen in Erlebnisverkostungen, moderne Verkaufsräume und digitale Vermarktungsstrategien erschließen sie neue Zielgruppen.

2.3 Verbindung von Tradition und Innovation

Tradition und Innovation stehen oft im Spannungsfeld zueinander, da sie auf den ersten Blick gegensätzliche Prinzipien zu verkörpern scheinen. Diese Perspektive wird jedoch zunehmend hinterfragt. Neuere Forschungsarbeiten zeigen, dass die Vergangenheit eine reiche Quelle für innovatives Potenzial darstellen kann, insbesondere durch die kreative Neuinterpretation und Kombination traditionellen Wissens (Katila und Ahuja, 2002; Messeni Petruzzelli & Savino,

2014). Laut Graham (2002) ermöglicht Tradition als strategische Ressource es, authentisches Wissen zu identifizieren und anzupassen, um einzigartige Wettbewerbsvorteile zu schaffen. Sie kann einen stabilen Rahmen bieten, der Authentizität schafft und Kundenbindung fördert. Gleichzeitig ist die Kombination aus Tradition und Innovation aufgrund ihrer regionalen oder unternehmensspezifischen Verwurzelung schwer imitierbar. Capaldo et al. (2017) und Katila und Ahuja (2002) betonen, dass reifes Wissen, das über Jahre hinweg getestet wurde, Unsicherheiten reduziert und das Risiko von Misserfolgen mindert. Unternehmen können somit durch Tradition eine Ressource schaffen, welche ihnen einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Die Übertragbarkeit auf deutsche Weingüter wird im Folgenden näher untersucht.

2.4 Der Resource-based View

Zentrales Ziel dieser Arbeit ist es, die Rolle von Tradition im Innovationsprozess zu verstehen und herauszuarbeiten, inwiefern Tradition innovationsfördernd wirken kann. Um dies zu analysieren, wird der Resource-based View (RBV) als theoretischer Rahmen herangezogen.

2.4.1 Grundlage

Mit Hilfe des RBV lässt sich die strategische Relevanz interner Ressourcen eines Unternehmens bewerten und deren Beitrag zur Erlangung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile analysieren.

Der RBV, der von (Penrose, 1959) begründet und später durch Wernerfelt (1984) sowie Barney (1991) weiterentwickelt wurde, fokussiert sich auf die internen Ressourcen eines Unternehmens als Quelle für Wettbewerbsvorteile. Im Gegensatz zur Outside-in-Perspektive, die äußere Marktbedingungen analysiert (M. E. Porter, 1985) konzentriert sich der RBV auf die Inside-out-Perspektive, die davon ausgeht, dass Wettbewerbsvorteile aus den einzigartigen, wertvollen und schwer imitierbaren Ressourcen eines Unternehmens entstehen. Der RBV postuliert, dass diese Ressourcen so organisiert sein müssen, dass sie ihre strategischen Potenziale voll

ausschöpfen können. Ein zentrales Konzept des RBV ist das VRIO-Rahmenwerk (Value, Rarity, Imitability, Organization), den Barney (1995) entwickelte, um die Eigenschaften strategisch relevanter Ressourcen zu identifizieren.

2.4.2 Relevanz

Da Tradition häufig als eine statische Größe wahrgenommen und mit den Begriffen Inflexibilität oder Innovationshemmung assoziiert wird, ermöglicht der RBV eine differenzierte Betrachtung, indem er Tradition als potenzielle Ressource mit einzigartigen Eigenschaften versteht. Traditionen können wertvoll, selten und schwer imitierbar sein – Eigenschaften, die laut Barney (1991) notwendig sind, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Der RBV schafft somit eine Brücke, um Tradition nicht nur als kulturelles oder historisches Erbe zu betrachten, sondern als strategische Ressource, die gezielt für Innovation genutzt werden kann.

Innovation ist der zentrale Mechanismus, durch den Unternehmen ihre Ressourcen, einschließlich Traditionen, aktivieren und optimieren können. Barney (1991) zeigt auf, dass Innovation nicht nur neue Ressourcen schafft, sondern auch bestehende aufwerten kann. Tradition liefert dabei die Grundlage für reifes Wissen, das durch kreative Neuinterpretation aufgewertet werden kann und in neue Produkte oder Prozesse transformiert wird.

2.4.3 Das VRIO-Rahmenwerk zur Bewertung strategischer Ressourcen

Der VRIO-Rahmenwerk bietet eine strukturierte Methode, um Ressourcen und deren Potenzial zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile anhand von vier Kriterien zu bewerten. Die vier Kriterien fragen, ob die Ressource wertvoll (*valuable?*), selten (*rare?*), imitierbar (*inimitable?*) und organisationsunterstützend (*supported by the organization?*) ist, um zu bewerten, ob sie als Wettbewerbsvorteil dienen kann.

Ressourcen oder Fähigkeiten sind dann **wertvoll** (*valuable?*), wenn sie:

- es dem Unternehmen ermöglichen, Chancen zu nutzen oder Bedrohungen zu neutralisieren.
- Kunden einen echten Mehrwert bieten.
- Produkte oder Dienstleistungen zu Kosten bereitgestellt werden, die dem Unternehmen eine akzeptable Rendite ermöglichen.

Ressourcen oder Fähigkeiten können als **selten** (*rare?*) angesehen werden, wenn sie:

- einzigartig sind und nur von wenigen Organisationen beherrscht werden.

Ressourcen und Fähigkeiten gelten als schwer **imitierbar** (*inimitable?*), wenn:

- es für die Konkurrenten besonders schwer und mit erheblichem Kostenaufwand verbunden ist, die Ressource zu reproduzieren, zu erwerben oder zu ersetzen.

Um den Nutzen wertvoller, seltener und schwer imitierbarer Ressourcen voll auszuschöpfen, muss ein Unternehmen dementsprechend **strukturell organisiert** (*supported by the organization?*) sein. Dies umfasst:

- geeignete Prozesse, Systeme und organisatorische Strukturen, die sicherstellen, dass die Ressourcen effektiv genutzt werden.

2.5 Das Innovation through Tradition Modell

Um gezielter einordnen zu können, inwiefern Tradition als innovationsfördernde Ressource genutzt werden kann, wurde ergänzend zu dem VRIO-Rahmenwerk das von De Massis et al. (2016) entwickelte Modell „Innovation through Tradition“ (ITT) als Grundlage gewählt. Im Folgenden wird das Modell kurz erklärt, um ein einheitliches Verständnis nach der Definition von De Massis et al. (2016) zu schaffen.

Das „Innovation through Tradition“-Modell stellt den Prozess der Nutzung von traditionellen Ressourcen zur Produktinnovation, strukturiert dar. Es zeigt, wie Unternehmen Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Katalysator für Innovation nutzen können. Es integriert Erkenntnisse aus verschiedenen Forschungsfeldern, um zu erklären, wie Unternehmen vergangenes Wissen für innovative Zwecke einsetzen können.

Das Modell identifiziert zwei Hauptquellen für vergangenes Wissen: organisationsspezifische Traditionen und regionale Traditionen.

- **Organisationsspezifische Traditionen:** Diese umfassen, die innerhalb eines Unternehmens entstandenen historischen Praktiken und das angeeignete Wissen.
- **Regionale Traditionen:** Diese basieren auf kulturellen und handwerklichen Praktiken, die charakteristisch für die Region eines Unternehmens sind.

Beide Wissensquellen sind durch eine starke Pfadabhängigkeit geprägt und schwer imitierbar, was sie zu wertvollen Wettbewerbsvorteilen macht.

Das ITT-Modell unterscheidet ebenfalls zwischen zwei Arten traditionellen Wissens: dem kodifizierten und dem impliziten Wissen.

- **Kodifiziertes Wissen:** Explizite Elemente wie Materialien oder Produktionsprozesse, die dokumentierbar und leicht übertragbar sind.
- **Implizites Wissen:** Werte und Überzeugungen, die tief in der Unternehmenskultur verankert sind und die Authentizität neuer Produkte sicherstellen.

Für die erfolgreiche Nutzung vergangenen Wissens identifiziert das Modell zwei essenzielle „ITT“-Fähigkeiten, die Interiorisierung und die Reinterpretation.

- **Interiorisierung:** Die **Integration** traditionellen Wissens in die Organisationskultur.

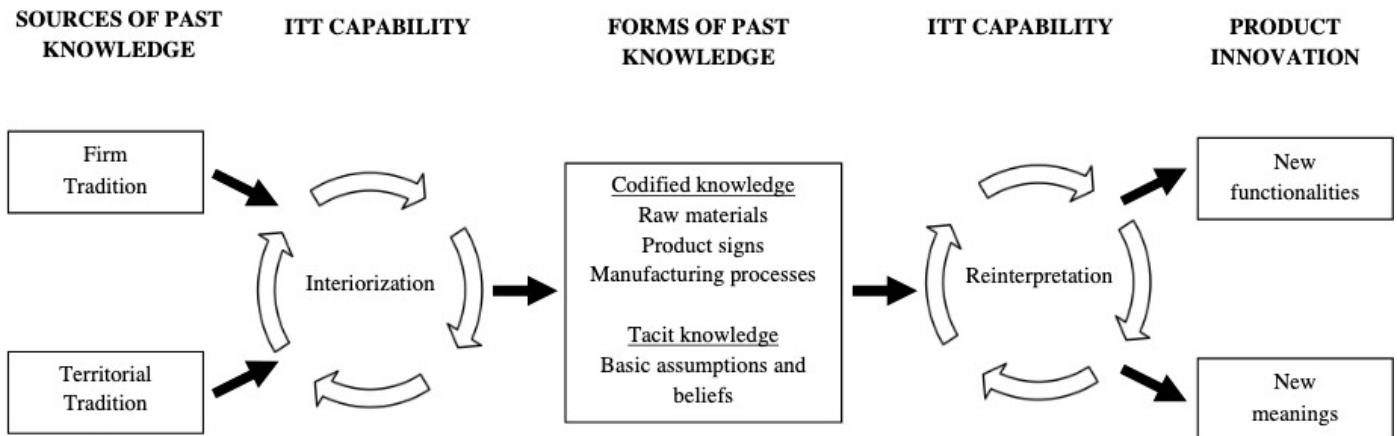


Abbildung 4: A Model of Innovation Through Tradition (De Massis et al., 2016).

- **Reinterpretation:** Die kreative Neuinterpretation dieses Wissens im Kontext moderner Technologien und Marktanforderungen.

Das Modell unterscheidet zwischen, zwei Formen von Produktinnovation, der funktionalen Innovation und der Bedeutungsinnovation.

- **Funktionaler Innovation:** Schaffung neuer Produkteigenschaften durch die Kombination von Tradition mit moderner Technologie.
- **Bedeutungsinnovation:** Veränderung der kulturellen oder emotionalen Wahrnehmung eines Produkts durch die Neuinterpretation traditioneller Elemente.

Das ITT-Modell zeigt somit, wie Unternehmen Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Katalysator für Innovation nutzen können (De Massis et al., 2016).

3 Methodik

Der folgende Abschnitt stellt den aktuellen Stand der Forschung im Zusammenhang von Tradition als innovationsfördernde Ressource dar, um sicherzustellen, dass die vorliegende Arbeit an die aktuellsten Erkenntnisse anknüpft. Ein abschließendes Fazit fasst die identifizierte Forschungslücke zusammen und stellt dar, welchen Forschungsbeitrag diese Arbeit anstrebt.

3.1 Literaturüberblick

Um eine angemessene Basis zur Beantwortung der Forschungsfrage zu schaffen, wurde eine systematische Literaturanalyse der dazu bereits vorhandenen Forschung durchgeführt. Diese diente dazu, Forschungslücken zu identifizieren, auf dem bestehenden Wissensstand aufzubauen und eine fundierte Grundlage für die Erstellung des Interviewleitfadens sowie die Auswahl der Stichprobe zu schaffen. Die Literatur wurde am 20.12.2024 mit Hilfe der fachübergreifenden bibliographischen Datenbank Scopus analysiert, um Forschungsergebnisse aus allen Fachrichtungen abzudecken.

Mit dem intelligenten Suchoperator „*innovatio OR change OR transformation OR uniqu AND tradition OR established AND practice OR habit OR ritual AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, „BUSI“) OR LIMIT-TO (SUBJAREA , „AGRI“))*“ wurden insgesamt 1988 Ergebnisse ermittelt.

Im Anschluss wurden die Suchergebnisse wie folgt gefiltert:

a) Fachrichtungen

Der Filter zur Begrenzung auf die Fachrichtungen „Business, Management and Accounting“, „Agricultural and Biological Sciences“ sowie „Economics, Econometrics and Finance“ reduzierte die Trefferzahl auf 1117 Artikel. Dieser Filter wurde gesetzt, da die Forschungsfrage sowohl betriebswirtschaftliche als auch landwirtschaftliche Aspekte abdeckt und somit nur relevante Veröffentlichungen einbezogen werden sollten. Ziel war es, die Recherche auf jene Artikel zu konzentrieren, die einen direkten Bezug zur Fragestellung aufweisen und wissenschaftlich fundierte Beiträge bieten.

b) Themenrelevanz durch Keywords

Eine weitere Einschränkung erfolgte durch die Limitation auf die Keywords „Wine“ und „Wine Industry“, was die Trefferzahl auf 49 Artikel reduzierte. Diese Eingrenzung war notwendig, da sich die Arbeit explizit auf die Weinindustrie konzentriert, wodurch irrelevante Artikel zu anderen Bereichen ausgeschlossen wurden.

Diese 49 Artikel lassen sich folgenden Themenschwerpunkten zuordnen:

- Fünf Artikel befassen sich mit Gesundheit, der Fokus liegt auf gesundheitlichen Vor- und Nachteilen.
- Neun Artikel befassen sich mit Nachhaltigkeit und ökologischen Ansätzen, dabei liegt der Fokus auf umweltfreundlichen Praktiken und ökologischer Landwirtschaft.

Tabelle 1: Überblick über die relevante Literatur.

Titel	Autor	Erscheinungsjahr	Unterschiede zur Forschungsarbeit
The present and future of the international wine industry	Bisson et al.	2002	Breiter globaler Fokus, ohne spezifischen Bezug zu deutschen Weingütern oder zur Rolle von Tradition als Innovationsquelle.
Radical innovation in luxury carmenere wine from Chile	Hojman D.E.	2015	Betrachtet spezifisch radikale Innovationen und Differenzierung, ohne Tradition als direkten Faktor einzubeziehen.
Micro and small business innovation in a traditional industry	Bressan et al.	2016	Fokus liegt primär auf der Innovationsfähigkeit von kleinen Weingütern in Italien, ohne Tradition mit einzubeziehen.
Tradition and innovation in Italian wine family businesses	Vrontis et al.	2016	Fokus liegt auf einem italienischen Familienbetrieb, zudem handelt sich um eine Fallstudie.
Complex field-positions and non-imitation: Pioneers, strangers, and insulars in Australian fine-wine	Croidieu et al.	2017	Konzentriert sich auf strategisches Handeln und Imitation, statt auf die systemische Verbindung von Tradition und Innovation.
Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry	Woodfield & Husted	2017	Betrachtet neuseeländische Weingüter und fokussiert sich auf Wissensaustausch.
Family businesses, corporate social responsibility, and websites: The strategies of Italian wine firms in talking to stakeholders	Vrontis et al.	2019	Fokussiert auf CSR als Hauptperspektive.
Managing the Tradition and Innovation Paradox	Erdogan et al.	2020	Betrachtet allgemein Unternehmen und Branchen, ohne spezifischen Bezug zur Weinindustrie oder zu deutschen Weingütern.
A sustainable value generator in the Italian wine industry	Gromis di Trana et al.	2020	Betrachtet Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit isoliert, ohne die systemische Verbindung von Tradition und Innovation.
The role of tradition for food and wine producing firms in times of an unprecedented crisis	Bressan et al.	2022	Fokus auf Krisenmanagement und kurzfristige Stabilität.
Innovation through tradition: the role of past knowledge for successful innovations in family businesses	Gusenbauer et al.	2023	Zielgruppe sind KMUs allgemein, nicht ausschließlich Weingüter begrenzt; weniger Fokus auf sektorale Besonderheiten der Weinindustrie.

- 15 Artikel befassen sich mit Tradition und Kultur, wobei der Schwerpunkt auf kultureller und historischer Bedeutung liegt.
- 17 Artikel befassen sich mit Innovation und Technologie, wobei Innovation und Technologie isoliert betrachtet werden, ohne das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation zu thematisieren.
- Drei Artikel befassen sich mit Marktdynamik und Wettbewerbsfähigkeit, wobei der Fokus auf wirtschaftlichen Analysen und Marktstrategien liegt, ohne die Verbindung zu traditionellen oder innovativen Praktiken herzustellen.

c) Geografische Relevanz

Abschließend wurde ein Filter auf den geographischen Kontext „Germany“ angewandt, wodurch die finale Auswahl auf drei Artikel beschränkt wurde. Dieser Schritt war notwendig, um sicherzustellen, dass die Analysen und Ergebnisse spezifisch für die Weinindustrie in Deutschland spezifisch sind und damit die Vergleichbarkeit zur Fragestellung gegeben ist. Die drei Forschungen befassten sich thematisch mit:

- kulturellen und philanthropischen Unterschieden zwischen deutschen und französischen Weingütern (Dressler & Haller, 2020)
- nachhaltigen Geschäftsmodellen in der Getränke- und Lebensmittelindustrie in Deutschland (Dressler & Paunović, 2019)
- der Entwicklung eines visuellen Tools zur Bewertung von Nachhaltigkeitskriterien, spezifisch für kleine Weingüter (Dressler, 2021).

Die finale Auswahl von drei Artikeln bildet den aktuellen Forschungsstand zu deutschen Weingütern ab und zeigt auf, dass das Themenfeld der Tradition als innovationsfördernde Ressource in Deutschland bisher noch nicht erforscht wurde.

Ergänzend wurde, um dennoch ein möglichst umfassendes Bild über die bestehende Literatur zu erhalten, aus den identifizierten 49 Artikeln jeweils diese herausgesucht, welche thematisch die meisten Überschneidungen oder Berührungspunkte mit der vorliegenden Forschungsarbeit haben. Anschließend wurde mit Hilfe der KI-basierten Online Plattform Research Rabbit, die Inhalte der Artikel sowie Zitationen analysiert und verwandte, thematisch ähnliche Arbeiten identifiziert. Dies war besonders hilfreich, da so Schlüsselstudien aus dem Bereich identifiziert werden können. Die Er-

gebnisse der erweiterten Recherche wurden ebenfalls auf Basis ihrer Forschungsergebnisse verglichen und Unterschiede identifiziert, wie der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen ist.

Die ausgewählten Artikel decken einen Zeitraum von 2002 bis 2023 ab, wodurch sowohl frühere als auch aktuelle Forschungen mit Bezug auf Tradition und Innovation in der Weinindustrie berücksichtigt werden. Insbesondere die jüngsten Veröffentlichungen zeigen ein wachsendes wissenschaftliches Interesse an der Frage, wie Tradition als Ressource für Innovation genutzt werden kann, jedoch betrachtet keine der bisherigen Forschungen diese Fragestellung im Umfeld der Weinindustrie. Die finale Auswahl der Artikel umfasst sowohl Arbeiten mit einem breiteren globalen Fokus als auch spezifische Fallstudien zu Familienunternehmen und kleinen Weingütern. Allerdings handelt es sich bei keiner dieser Studien um eine vergleichende Analyse. Dies verdeutlicht, dass das Thema bisher nur punktuell, in anderen Kontexten, untersucht wurde und die Frage der systematischen Verknüpfung von Tradition und Innovation im deutschen Weinsektor noch offen ist. Der Literaturüberblick zeigt somit eine Wissenslücke der bestehenden Forschung auf, die es zu schließen gilt.

3.2 Datenerhebung

Der folgende Abschnitt widmet sich der Beschreibung der Auswahlkriterien für die Stichprobe der Weingüter sowie der methodischen Herangehensweise zur Datenerhebung und Datenauswertung. Dabei werden die Kriterien für die Abgrenzung und Erstellung der Datenbasis definiert, die Auswahl der Interviewpartner erläutert und die Entwicklung des Befragungsleitfadens für die durchgeführten Experteninterviews detailliert dargestellt. Dies geschieht stets im Hinblick auf die zugrunde liegende Forschungsfrage, um eine fundierte und zielgerichtete Analyse sicherzustellen.

Die Forschungsmethodik war wie folgt strukturiert:

- (1) In der ersten Phase lag der Schwerpunkt auf einer Überprüfung der vorhandenen Literatur, wobei besonders darauf geachtet wurde, wie sowohl Tradition als auch Innovation im Kontext von Weingütern zu verstehen ist, sowie auf einer Untersuchung der Relation von Tradition und Innovation. Dabei erwiesen sich das Konzept des ressourcenbasierten Ansatzes (Barney, 1991) und das Modell „Innovation durch Tradition“ (De Massis et al., 2016) als eine geeignete theoretische Grundlage zur Auswertung und Anwendung der in Phase II erhobenen Daten.
- (2) In der zweiten Phase wurde, um die Forschungsfrage beantworten zu können, eine empirische qualitative Studie auf der Grundlage mehrerer Fälle konzipiert (Eisenhardt, 2021; Yin, 2003). Dies ermöglicht es, tiefe Einblicke in komplexe Phänomene wie die Verbindung von Tradition und Innovation in der Weinindustrie zu gewinnen. Die Methode ist besonders geeignet, da sie auf Forschungsfragen abzielt, die bisher

wenig untersucht oder deren Ergebnisse widersprüchlich sind, und dabei eine Theorieentwicklung durch die Analyse wiederkehrender Muster und Beziehungen ermöglicht. In dieser Arbeit wurde die Methode iterativ angewandt, um eine Verbindung zwischen Theorie und Daten herzustellen. Dabei wurde theoretisches Sampling verwendet, das heißt, die Auswahl der Weingüter wurde gezielt darauf ausgerichtet, Fälle einzubeziehen, die für die Forschungsfrage relevant sind.

Die in dieser Arbeit erhobenen Daten stammen aus halbstrukturierten Experteninterviews, die mit Schlüsselpersonen der ausgewählten Weingüter via Microsoft Teams durchgeführt wurden. Für die Interviews wurde ein aus offenen Fragen bestehender Leitfaden entwickelt. Beginnend mit demografischen Informationen über die Person und das Weingut, Fragen zum Verständnis und der Anwendung von Innovation, zum Verständnis und der Anwendung von Tradition und abschließende Fragen zum Verständnis und der Anwendung der Verbindung von Tradition und Innovation. Dabei wurden stets die gleichen Fragen gestellt, allerdings innerhalb der Themenblöcke in unterschiedlicher Reihenfolge, um einen wertschätzenden Gesprächsfluss sicherzustellen. Diese Interviews wurden transkribiert und in Themenbereiche – die über die Interviewfragen hinausgehen – kodiert, um systematisch theoretische Erkenntnisse zu gewinnen. Innerhalb der kodierten Kategorien werden die Ergebnisse präsentiert, Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert sowie die erhobenen Daten mit den bestehenden Forschungsergebnissen in Beziehung gesetzt. Die Kombination von gezielter Fallauswahl, iterativer Datenanalyse und theoriegeleiteter Interpretation macht die Eisenhardt-Methode zu einem idealen Ansatz für die Untersuchung der Forschungsfrage, inwiefern Tradition innovationsfördernd sein kann. Sie ermöglicht eine präzise, datenbasierte und zugleich theoretisch fundierte Analyse eines bisher wenig untersuchten Themenbereichs.

3.3 Sampling

Es wurden neun deutsche Weingüter (n=9) ausgewählt, welche sich hinsichtlich ihrer Größe und ihres Alters unterscheiden. Ziel war es, die Verbindung zwischen Tradition und Innovation in verschiedenen Kontexten der Arbeit der Weingüter zu analysieren. Die Weingüter wurden in drei Alterskategorien unterteilt: unter 100 Jahre, 100–300 Jahre und über 300 Jahre. Damit sollte eine Bandbreite an historischen und traditionellen Erfahrungen berücksichtigt werden, um deren Einfluss auf innovationsfördernde Praktiken besser zu verstehen.

Die ausgewählte Stichprobe umfasst ausschließlich Weingüter, die zu den 20 % größten Betrieben in Deutschland zählen, mit einer bewirtschafteten Fläche von mehr als 10 Hektar. Angesichts der Struktur der deutschen Weinindustrie, in der die durchschnittliche Betriebsgröße bei etwa drei Hektar liegt, repräsentieren diese Betriebe eine wirtschaftlich besonders relevante Gruppe. Während kleinere Betriebe mit weniger als fünf Hektar aufgrund von Nachfolgermangel und

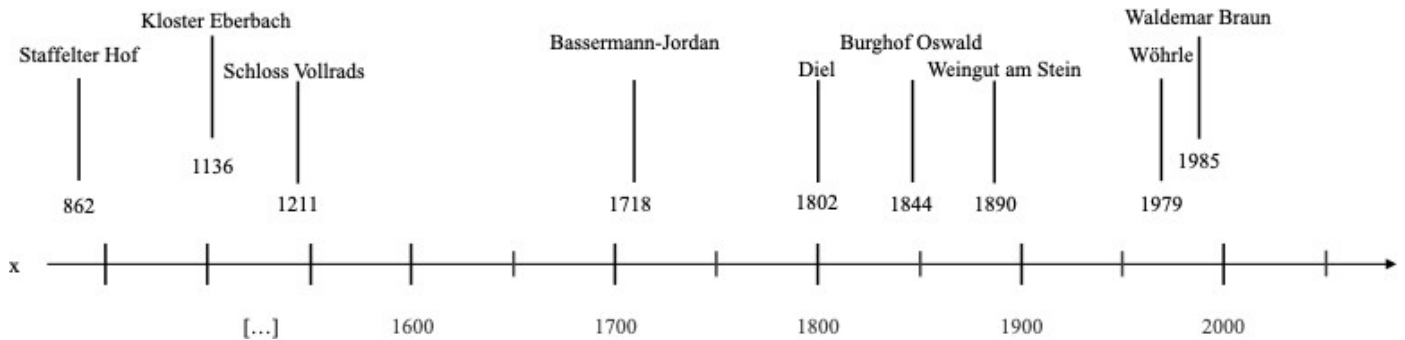


Abbildung 5: Chronologische Darstellung der Weingutsgründungen, eigene Darstellung.

Tabelle 2: Überblick der interviewten Weingüter, eigene Darstellung.

Weingut	Gründungsjahr	Rebfläche	Anzahl der Mitarbeiter
Wöhrle	1979	19,45 ha	2
Diel	1802	25 ha	4
Staffelter Hof	862	13 ha	4
Bassermann-Jordan	1718	49 ha	50
Kloster Eberbach	1136	247 ha	70
Burghof Oswald	1844	25 ha	12
Schloss Vollrads	Ca. 1211	70 ha	50
Waldemar Braun	1985	15 ha	14
Weingut am Stein	1890	45,70 ha	28

Tabelle 3: Überblick über die Funktion der Interviewpartner und die Dauer der Interviews.

Weingut	Funktion	Dauer des Interviews
Wöhrle	Winzer und Geschäftsführer	25 min
Diel	Leiter Marketing und Vertrieb	42 min
Staffelter Hof	Winzer und Geschäftsführer	37 min
Bassermann-Jordan	Exportmanagerin	32 min
Kloster Eberbach	Leiter Marketing und Vertrieb	57 min
Burghof Oswald	Winzer und Geschäftsführer	39 min
Schloss Vollrads	Leiter Vertrieb	68 min
Waldemar Braun	Winzer und Geschäftsführer	44 min
Weingut am Stein	Nächste Generation (Next Gen)	63 min

Strukturwandel häufig ihre Flächen aufgeben, steigt die Bedeutung größerer Betriebe kontinuierlich (Eisenhardt, 2021; Yin, 2003).

Die Interviews wurden ausschließlich mit deutschen Weingütern durchgeführt, um regionale Konsistenz zu gewährleisten und den Einfluss traditioneller Praktiken innerhalb eines einheitlichen kulturellen und rechtlichen Rahmens zu untersuchen. Kontakt wurde über die ausgewiesenen Kontakt-E-Mailadressen aufgenommen, der im Anschluss die Anfrage an die mit dem Sachverhalt am besten vertraute Person weiterleitete. Dabei kannten sich der Interviewer und der Interviewte nicht. Aus den Interviews ergibt sich, dass vor allem die Geschäftsführung, das Marketing, der Vertrieb und das Exportmanagement für die Beantwortung der Forschungsfrage relevant sind.

4 Vergleichende Analyse der Interviewergebnisse

Zur besseren Vergleichbarkeit und Nachvollziehbarkeit wird als Grundlage der vergleichenden Analyse zusammengefasst, wie die verschiedenen Weingüter die Begriffe *Tradition* und *Innovation* definieren.

Anschließend werden, um Tradition als strategische Ressource zu bewerten, die durch die Interviews generierten Informationen mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks analysiert und verglichen. Auf Basis der gesammelten Erkenntnisse wird abschließend auf der bestehenden Forschung in Form des „Innovation through Tradition“-Modells (ITT) aufgebaut und dieses weiterentwickelt.

4.1 Terminologieverständnis

4.1.1 Definition des Traditionsbegriffs

Die Definition von Tradition variiert zwischen den befragten Weingütern und spiegelt ihre jeweilige Historie, Größe und kulturelle Ausrichtung wider. Die unterschiedlichen Perspektiven stehen im Einklang mit der wissenschaftlichen Erkenntnis, dass Tradition sowohl ein dynamischer Prozess als auch eine statische Ressource sein kann (Handler & Linnekin, 1984). Ältere Weingüter, wie Bassermann-Jordan (gegr. 1718) oder Schloss Vollrads (gegr. ca. 1211), betrachten Tradition als zentrales Fundament ihrer Identität. Sie betonen die Pflege historischer Werte und Praktiken, die über Generationen weitergegeben wurden. Diese Position entspricht der wissenschaftlichen Perspektive, wonach Tradition als ein bewusstes Weitergeben von Praktiken und Überzeugungen definiert wird, die kulturelle Kontinuität fördern (Dacin et al., 2019). So steht beispielsweise bei Bassermann-Jordan die Lagerung historischer Weine im Fokus, während Schloss Vollrads traditionelle Methoden wie die Handlese und die Nutzung historischer Kellerstrukturen mit moderner Technologie verbindet. Schloss Vollrads verbindet somit etwa historische Praktiken wie Handlese mit moderner Technologie, was verdeutlicht, wie Shils (1971) bereits darstellte, dass Tradition nicht nur bewahrt wird, sondern auch kontinuierlich reinterpretiert und wiederaufbereitet wird. Auch Kloster Eberbach (gegr. 1136) sieht in Tradition einen identitätsstiftenden Faktor, der sowohl Stabilität als auch Differenzierung bietet. Hier wird besonders die Verbindung von Spiritualität, Handwerk und Innovation hervorgehoben.

Weingüter jüngerer Datums, wie Wöhrle (gegr. 1979), definieren Tradition weniger als starres Erbe, sondern vielmehr als ein über Generationen entwickeltes Wissen und Werteverständnis. Sie legen ihren Fokus auf Nachhaltigkeit und familiäre Zusammenarbeit, um Tradition in einen modernen Kontext einzubetten. Ähnlich sieht es das Weingut Diel (gegr. 1802), das Tradition als „Geschenk und Last“ betrachtet: Während Tradition die Geschichte und Identität des Weinguts prägt, wird gleichzeitig betont, dass sie flexibel an moderne Anforderungen angepasst werden muss, beispielsweise durch behutsame Modernisierungen historischer Weinetiketten. Diese Interpretation ist kompatibel mit Ansätzen, die Tradition als flexibel und erneuerbar beschreiben (Nelson & Winter, 1982). Es unterstreicht, wie Gusfield (1967) betonte, die Rolle von sozialen Gruppen als Vermittler und Gestalter von Tradition.

Es lassen sich klare Unterschiede in der Wahrnehmung von Tradition in Bezug auf das Alter der Weingüter erkennen. Historische Betriebe mit über 300 Jahren Geschichte neigen dazu, Tradition stärker als unveränderliches Erbe zu definieren, das sowohl Verpflichtungen als auch Chancen birgt. Jüngere Weingüter hingegen interpretieren Tradition als flexibles Konzept, das weiterentwickelt werden kann, ohne seinen Kern zu verlieren. Die Größe der Betriebe spielt ebenfalls eine Rolle. Während größere Weingüter wie Kloster Eberbach (247 Hektar, 70 Mitarbeiter) Ressourcen besitzen, um aufwendige kulturelle Aktivitäten und historische

Praktiken zu fördern, setzen kleinere Betriebe wie Wöhrle (19,45 Hektar, zwei Mitarbeiter) verstärkt auf persönliche Vermittlung und familiäre Zusammenarbeit, um Tradition erlebbar zu machen.

Wie in Kapitel 2.1.1 bereits dargestellt gibt es wissenschaftlich zwei Differenzierungen für die Tradition, die consensual tradition und die smymbolic tradition. (Shils, 1981). Beide Ansätze spiegeln sich in der Praxis wider: Schloss Vollrads hebt die symbolische Bedeutung seiner historischen Keller hervor, während jüngere Betriebe wie Wöhrle den Fokus stärker auf den praktischen Nutzen von Tradition für moderne Ansprüche legen.

Der Vergleich zeigt, dass die Definition und Umsetzung von Tradition stark durch das Alter und die Größe der Weingüter geprägt ist. Trotz der Unterschiede teilen alle Weingüter die Auffassung, dass Tradition ein zentraler Wert ist, der bewahrt werden sollte, während gleichzeitig ein moderner Umgang mit ihr Raum für Innovation bietet. Diese Balance zwischen Authentizität und Fortschritt scheint ein wesentlicher Faktor für den nachhaltigen Erfolg der Weingüter zu sein.

4.1.2 Bedeutung von Tradition

Die Bedeutung von Tradition variiert unter den befragten Weingütern ebenfalls deutlich und ist eng mit der jeweiligen Unternehmensgeschichte, der Marktposition sowie der individuellen Ausrichtung verbunden. Ein roter Faden zeigt sich jedoch in der universellen Anerkennung von Tradition als zentraler Wert. Während historische Weingüter wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach Tradition als integralen Bestandteil ihrer Identität sehen, interpretieren jüngere Betriebe wie das Weingut Wöhrle oder Waldemar Braun Tradition als dynamischen Prozess, der auf die Gegenwart adaptiert werden muss.

Bei Schloss Vollrads wird Tradition nicht nur als Marketinginstrument betrachtet, sondern als Differenzierungsmerkmal und Ausdruck der Einzigartigkeit. Historische Praktiken wie die Handlese oder die Architektur des Weinguts unterstreichen diesen Anspruch und werden aktiv in die Wertschöpfungskette integriert. Gleichzeitig wird betont, dass Tradition als Basis für Innovation dient und moderne Technologien ihre Effektivität erhöhen können, etwa durch die Kombination von historischen Kellermethoden mit moderner Technik.

Kloster Eberbach beschreibt Tradition als Zusammenspiel von Spiritualität, Handwerk und regionaler Verbundenheit. Die Pflege jahrhundertealter Werte wird als essenziell angesehen, um die Authentizität des Weinguts zu bewahren. Dennoch steht auch hier die Dynamik im Fokus: Tradition wird genutzt, um Innovationsprozesse zu unterstützen, indem historische Methoden wie die Nutzung alter Fasskeller auf moderne Anforderungen abgestimmt werden.

In den jüngeren Weingütern zeigt sich eine pragmatischere Sichtweise. Wöhrle definiert Tradition als Basis, die weiterentwickelt werden muss, um Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit zu gewährleisten. Tradition wird hier als evolutionäres Konzept verstanden, das durch Werte wie familiäre

Zusammenarbeit geprägt wird. Ähnlich positioniert sich das Weingut Waldemar Braun, das durch eine bewusste Verbindung von traditionellen und modernen Elementen seine Einzigartigkeit im Markt behauptet.

Besonders auffällig ist die Diskrepanz zwischen der Nutzung von Tradition in älteren und jüngeren Weingütern. Während ältere Betriebe auf die Authentizität und historische Tiefe setzen, um ihre Marke zu stärken, sehen jüngere Unternehmen in Tradition vor allem eine narrative Ressource, die flexibel und zeitgemäß genutzt werden muss.

Die vergleichende Analyse zeigt, dass Tradition in allen untersuchten Betrieben als wertvolle Ressource anerkannt wird, jedoch unterschiedlich interpretiert und operationalisiert wird. Ältere Weingüter neigen dazu, Tradition als unveränderliches Erbe zu bewahren, während jüngere Betriebe Tradition dynamisch gestalten und als Grundlage für innovative Ansätze nutzen. Diese unterschiedlichen Ansätze demonstrieren die Vielschichtigkeit des Begriffs und seine Rolle als strategisches Instrument in der Weinindustrie.

4.1.3 Traditionelle Werte und Praktiken

Die traditionellen Werte und Praktiken der untersuchten Weingüter unterscheiden sich charakteristisch in ihrer Ausprägung, abhängig vom Alter, der Größe und den spezifischen historischen Kontexten der Betriebe. Diese Praktiken lassen sich in kodifiziertes Wissen, wie dokumentierte Prozesse, und implizites Wissen, wie kulturell verankerte Überzeugungen, unterteilen. Der Vergleich verdeutlicht, wie diese beiden Wissensformen die Authentizität und Innovationskraft der Weingüter prägen.

In den älteren Weingütern, wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach, spielt kodifiziertes Wissen eine zentrale Rolle. Schloss Vollrads betont, dass sie „stolz darauf [sind], die älteste bekannte Weinrechnung aus dem Jahr 1211 zu besitzen“ und diese Historie aktiv in ihrer „Vermarktung zu nutzen“. Kloster Eberbach hebt hervor, dass ihre „historischen Weinkeller nicht nur ein Teil der Geschichte“ sind, sondern sie auch als „Inspiration für moderne Technologien“ dienen. Diese dokumentierten Prozesse gewährleisten die Einhaltung hoher Qualitätsstandards und fördern die Wiedererkennbarkeit der Marke.

Darüber hinaus nutzen Weingüter wie Schloss Vollrads ihre historischen Keller, um alte Jahrgänge zu bewahren und durch gezielte Verkostungen den Marktwert ihrer Weine zu steigern. Auch das Weingut Waldemar Braun integriert kodifizierte Traditionen, indem historische Elemente der Weinflaschen überarbeitet und in modernen Kontext gesetzt werden. Diese Maßnahmen zeigen, wie kodifiziertes Wissen nicht nur der Bewahrung dient, sondern auch aktiv in die Marktstrategie eingebunden wird.

Implizite Werte wie Nachhaltigkeit, besondere Regionalität und Verbundenheit mit der Geschichte der Region spielen insbesondere in familiengeführten Weingütern eine zentrale Rolle. Das Weingut Staffelter Hof erklärt, dass beispielsweise in ihrer „besonderen Region der Mosel“, mit besonders arbeitsaufwendigen „steilen Weinbergen“ „ganz besondere Weine entstehen, die nicht kopierbar sind auf der gan-

zen Welt“, da sie ihre „ganz besondere Mosel-Weinanbau-Tradition“ haben, die es trotz besonders hohem Arbeitsaufwand durch die Lage „wert ist, zu erhalten“.

Außerdem sind ihr jährliches Lesefest und ihr „offenes Haus“ mit großem Fokus „auf gutem Essen und Trinken“ nicht nur Rituale, sondern etwas, dass das „Miteinander stärkt“. Solche Traditionen stärken nicht nur die interne Unternehmenskultur, sondern auch die Bindung zur Kundschaft.

Jüngere Weingüter, wie Wöhrle und Waldemar Braun, setzen ebenfalls auf Nachhaltigkeit, jedoch oft als evolutionäre Interpretation von Tradition. Denn für sie bedeuten traditionelle Praktiken, die „Gesunderhaltung der Böden“, die „die Vinifikation und die Weitergabe eines gesunden Ausbaus der Weide an die nächste Generation“ beschreibt Wöhrle. Die persönliche Vermittlung von Wissen und die enge Beziehung zu Kunden werden hier als zentrale Aspekte betont.

Das Weingut am Stein verbindet implizite Traditionen mit innovativen Ansätzen, indem es Veranstaltungen wie das Musik und Wein Festival „Wein am Stein“ nutzt, um eine emotionale Bindung zwischen Wein, Kultur und Konsumenten herzustellen.

Ein wiederkehrendes Element aller Weingüter sind Rituale, die sowohl kodifiziert als auch implizit verankert sind. Die jährliche Mitarbeiterverkostung „Der Edition“, des „der einzig basisdemokratisch gewählte Wein der Welt“, ist ein ganz besonderes Ritual im Schloss Vollrads. Dieser Wein wird jedes Jahr von den Mitarbeitern gewählt, nachdem „der Kellermeister verschiedene Proben aus verschiedenen Tanks“, die alle auf dem Schlosshof angebaut wurden, gezogen und geheim die „Edition des Jahres“ gewählt wird.

„Das ist eine Tradition [...] schon seit 30 Jahren, also seit 30 Jahren gibt es dieses Ritual im Frühjahr“ und da es so eine „schöne Tradition“ ist, wird an dieser auch „die nächsten 30 Jahre festgehalten“. Es ist ein Ritual, das sie „als Team verbindet und [ihre] Werte widerspiegelt“, so Schloss Vollrads. Kloster Eberbach organisiert regelmäßig historische Weinführungen, die Besucher mit den jahrhundertelangen Traditionen des Weinguts vertraut machen. „Unsere Führungen sind ein lebendiger Ausdruck dessen, was uns ausmacht: Tradition, Qualität und Gemeinschaft“.

Weitere Rituale umfassen die Pflege alter Handwerkstraditionen. So hat beispielsweise das Weingut Burghof Oswald alte Korbpressen restauriert und nutzt diese für besondere Anlässe. „Es ist eine Verbindung zu den Wurzeln unseres Handwerks und eine besondere Erfahrung für unsere Kunden“. Schloss Vollrads integriert seine historischen Räumlichkeiten in moderne Veranstaltungen, wie Hochzeiten und Weihnachtsmärkte, um Tradition und Moderne zu verbinden.

Die Analyse zeigt, dass die ältesten Weingüter ihre Traditionen stärker kodifizieren und diese als Differenzierungsmerkmal auf internationalen Märkten nutzen. Jüngere Betriebe betrachten Tradition flexibler und setzen sie als Ressource ein, um moderne Anforderungen zu erfüllen. Übergreifend zeigt sich jedoch, dass sowohl kodifiziertes als auch implizites Wissen als wertvolle Ressourcen betrachtet werden, die Innovation ermöglichen und gleichzeitig die Authen-

tizität bewahren. Diese Erkenntnisse betonen die Bedeutung einer bewussten Balance zwischen Bewahrung und Anpassung, um langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen.

4.1.4 Definition des Innovationsbegriffs

Die Definitionen von Innovation, wie sie von den verschiedenen Weingütern beschrieben wurden, weisen sowohl Gemeinsamkeiten als auch Unterschiede auf, die sich teilweise durch das Gründungsjahr, die Größe und den kulturellen Hintergrund der Betriebe erklären lassen. Grundsätzlich betrachten alle Weingüter Innovation als einen Prozess der Neuerung, der die Anpassungs- und Wettbewerbsfähigkeit ihres Unternehmens stärken soll. Dennoch unterscheiden sich die Schwerpunkte in den jeweiligen Ansätzen.

Ein zentraler gemeinsamer Nenner ist der Fokus auf technologische und produktbezogene Neuerungen. Technologische Innovationen, insbesondere in Produktion und Vertrieb, spielen eine wichtige Rolle, wie etwa von Schloss Vollrads und Kloster Eberbach betont wurde. Auch Produktinnovationen stehen im Mittelpunkt, wobei Weingüter wie Diel und Burghof Oswald die Entwicklung neuer Produktlinien oder die Verbesserung bestehender Weine hervorheben. Zusätzlich zeigt sich bei jüngeren Betrieben wie Wöhrle und Weingut am Stein ein stärkerer Fokus auf Nachhaltigkeit als Innovation. Diese Weingüter betrachten besonders umweltschonende Praktiken als zukunftsweisend und innovativ, um den modernen Anforderungen der Märkte gerecht zu werden. Die Forschung hebt hervor, dass die Innovationsfähigkeit stark durch interne und externe Wissensquellen geprägt ist (Chesbrough, 2003). Während Schloss Vollrads auf bestehendes Wissen und Erfahrung setzt, implementieren jüngere Weingüter wie Weingut am Stein externe Impulse durch nachhaltige Innovationen und Umwelterorientierung.

Die Unterschiede in den Auffassungen von Innovation sind häufig auf das Alter und die Größe der Weingüter zurückzuführen. Historisch geprägte Betriebe wie der Staffelter Hof (gegr. 862) und Schloss Vollrads (gegr. ca. 1211) sehen Innovation oft als einen evolutiven Prozess, der auf bestehenden Traditionen und bewährtem Wissen aufbaut. Schloss Vollrads beispielsweise beschreibt Innovation als „Evolution, nicht Revolution“. Diese Betriebe betonen die enge Verbindung zwischen Tradition und Innovation und nutzen ihre historischen Wurzeln als Grundlage für Differenzierung und Authentizität.

Im Gegensatz dazu definieren jüngere Weingüter wie Wöhrle (gegr. 1979) und Waldemar Braun (gegr. 1985) Innovation als radikalen Wandel, der oft mit einem Bruch mit traditionellen Methoden einhergeht. Waldemar Braun beschreibt Innovation als „radikale Veränderung“, was einen deutlichen Kontrast zur eher behutsamen Herangehensweise älterer Betriebe darstellt. Somit lässt sich wissenschaftliche Differenzierung von radikaler und inkrementeller Innovation hier wiederfinden. Diese Divergenz zeigt die Relevanz der strategischen Positionierung und historisch bedingten Ressourcen.

Auch die Größe der Betriebe beeinflusst die Definition von Innovation. Größere Weingüter wie Kloster Eberbach,

mit einer Rebfläche von 247 Hektar und 70 Mitarbeitern, verfolgen systematische Innovationsprozesse und legen Wert auf die Skalierbarkeit ihrer Neuerungen. Kleinere Betriebe wie Diel (25 Hektar, vier Mitarbeiter) arbeiten hingegen eher kreativ und experimentell, da sie weniger Ressourcen für Innovationen zur Verfügung haben.

Besonders auffällig ist der kulturelle Einfluss auf die Definition von Innovation. Weingüter, die stark in ihrer regionalen Kultur verwurzelt sind, wie der Staffelter Hof, integrieren Innovation in ihre bestehende Identität. Sie sehen Tradition als wertvolle Ressource für ihre Weiterentwicklung. Im Gegensatz dazu orientieren sich jüngere Weingüter wie das Weingut am Stein stärker an globalen Märkten und nutzen Innovation, um sich von traditionellen Strukturen zu lösen.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass die Definition von Innovation maßgeblich vom Alter, der Größe und dem kulturellen Kontext der Weingüter geprägt ist. Während historische Betriebe Tradition als Fundament ihrer Innovationsstrategien betrachten, sehen jüngere Weingüter Innovation als notwendigen Schritt zur Anpassung an ein dynamisches Marktumfeld. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass Tradition sowohl als Ressource für Innovation dienen als auch eine Hürde darstellen kann – je nachdem, wie sie in den unternehmerischen Kontext eingebettet ist.

4.1.5 Bedeutung von Innovation

Die Interviews mit verschiedenen Weingütern zeigen, dass Innovation für alle Betriebe ein unverzichtbares Element darstellt. Sie wird als Schlüssel gesehen, um Qualität zu sichern, Nachhaltigkeit zu fördern und den Herausforderungen eines dynamischen Marktes zu begegnen. Gleichzeitig variiert der Innovationsansatz erheblich zwischen den Betrieben, je nach historischer Prägung, Größe, Ressourcen und strategischer Ausrichtung.

Schloss Vollrads, eines der ältesten Weingüter der Welt, versteht Innovation als essenzielle Verbindung zwischen Tradition und Moderne. Der Bau eines hochmodernen Weinkellers mit einer eigenen Energiezentrale symbolisiert diesen Ansatz. Mit Photovoltaikanlagen und einem Blockheizkraftwerk wird eine autarke Energieversorgung von über 80 Prozent für das gesamte Schlossgelände erreicht. Diese technologische Transformation stärkt die Nachhaltigkeit und den Export in Märkte wie die USA und Asien, die zunehmend auf umweltfreundliche Produktion achten. Innovation wird hier als Mittel genutzt, um die jahrhundertealte Geschichte in die Zukunft zu tragen, ohne die Authentizität des Weinguts zu verlieren.

Kloster Eberbach setzt ebenfalls auf die Verbindung von Tradition und Innovation. Die Forschungszusammenarbeit mit der Hochschule Geisenheim ist ein zentraler Bestandteil, um klimatische Herausforderungen durch neue Anbaumethoden und Rebsorten zu bewältigen. Zudem wird intensiv an nachhaltigen Verpackungslösungen gearbeitet und alternative Gebindeformen. Innovation durchdringt alle Bereiche des Betriebs und zeigt, wie das Weingut auf Markttrends reagiert, ohne seine historischen Wurzeln zu vernachlässigen.

Bassermann-Jordan, mit einer Geschichte von fast 300 Jahren, sieht Innovation als Mittel zur Effizienzsteigerung und Marktanpassung. Nachhaltigkeitszertifikate und der Verkauf von antialkoholischen Produkten stehen im Fokus, um ökologische Verantwortung und neuen Marktanforderungen gerecht zu werden. Durch technische Modernisierungen im Kellerbetrieb wird höchste Qualität gesichert, ein unverzichtbarer Aspekt für die Positionierung im globalen Markt.

Das Weingut Diel setzt Innovation gezielt ein, um sowohl die Produktionsqualität zu steigern als auch die strategische Positionierung zu stärken. Die Umstellung auf biologischen Anbau, die Anschaffung moderner Pressen und die Optimierung der Infrastruktur sind zentrale Maßnahmen. Dabei wird Innovation bewusst eingesetzt, um die Identität des Weinguts zu bewahren und sich gleichzeitig weiterzuentwickeln.

Burghof Oswald hebt sich durch seine kollaborativen Innovationsstrategien hervor. Der Austausch innerhalb von Winzergemeinschaften und weiteren Vereinen, sowie die Nähe zu Forschungseinrichtungen ermöglicht gemeinschaftliche Projekte wie die Einführung moderner Fülltechnologien. Diese Kooperation reduziert Investitionskosten und fördert den Wissensaustausch. Nachhaltigkeit im Weinberg wird durch Kompostierung und Begrünung weiter ausgebaut, was den ökologischen Ansatz des Betriebs stärkt.

Das Weingut Wöhrle versteht Innovation als kontinuierliche Verbesserung der Weinqualität durch technologische und nachhaltige Maßnahmen. Seit 1991 biozertifiziert, konzentriert sich das Weingut auf die langfristige Erhaltung des Bodens als wichtigste Ressource für zukünftige Generationen. Der Austausch mit Kollegen und der Einsatz moderner Maschinen sind zentrale Bausteine, um innovative Impulse umzusetzen.

Waldemar Braun verfolgt einen zurückhaltenderen Innovationsansatz, bei dem der Fokus auf der Anpassung an Kundenwünsche liegt. Produkte wie alkoholfreier Sekt zeigen die Reaktion auf neue Markttrends, während die persönliche Kundenbindung weiterhin im Mittelpunkt steht. Innerhalb eines regionalen Winzerverbands wird Wissen geteilt, um Innovation effizient und ressourcenschonend umzusetzen.

Das Weingut am Stein geht mutige und progressive Wege. Mit Projekten wie der „Viti-Forst“-Initiative, die Monokulturen durch Aufforstung aufrichtet, setzt das Weingut, ebenso wie der Staffelter Hof, neue ökologische Standards. Der Austausch mit internationalen Experten fördert die Entwicklung unkonventioneller Ideen und sichert die Wettbewerbsfähigkeit in einem sich wandelnden Markt.

Alle Weingüter teilen die Überzeugung, dass Innovation ein essenzielles Werkzeug ist, um Qualität zu sichern und nachhaltige Geschäftsmodelle zu etablieren. Historisch geprägte Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach kombinieren Innovation mit Tradition, um ihre Authentizität und Marktpräsenz zu bewahren. Mittelgroße Weingüter wie Bassermann-Jordan und Diel verfolgen pragmatische Ansätze, die sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile bieten. Junge Betriebe wie Waldemar Braun und Weingut am Stein experimentieren hingegen mutig mit radikalen Strategien, um sich von etablierten Wettbewerbern abzuheben.

Die Vielfalt der Innovationsansätze spiegelt die Anpassungsfähigkeit der deutschen Weinindustrie wider. Historische Weingüter setzen auf evolutionäre Weiterentwicklungen, während jüngere Betriebe Innovation als Chance für radikale Veränderungen nutzen. Diese unterschiedlichen Herangehensweisen zeigen, wie Tradition und Innovation miteinander verknüpft werden können, um zukunftsweisende Lösungen zu schaffen und sich in einem anspruchsvollen Marktumfeld zu behaupten. Innovation wird so nicht nur zur Grundlage des Erfolgs, sondern auch zum Bindeglied zwischen Vergangenheit und Zukunft.

4.1.6 Innovationsquellen

Die befragten Weingüter setzen bei der Förderung von Innovation auf unterschiedliche Ressourcen und Strategien, die sich in interne (Closed Innovation) und externe Quellen (Open Innovation) unterteilen lassen (vgl. Kapitel 2.2.4). Ein ausgewogenes Zusammenspiel beider Strategien hat sich nach aktuellen Forschungserkenntnissen in der Weinindustrie als besonders erfolgreich erwiesen.

Interne Quellen, die auf die Optimierung bestehender Ressourcen und Prozesse abzielen, bilden für viele Weingüter die Grundlage ihres Innovationsprozesses. Schloss Vollrads verdeutlicht dies durch die Einführung einer autarken Energiezentrale, die nicht nur Nachhaltigkeit fördert, sondern auch die Stabilität der Produktion erhöht. Kloster Eberbach optimiert kontinuierlich interne Prozesse und bindet die Expertise der Mitarbeiter in den Innovationsprozess ein, wodurch inkrementelle Verbesserungen erreicht werden. Diese Beispiele zeigen, dass Closed Innovation insbesondere dazu dient, Effizienzgewinne und Qualitätssteigerungen innerhalb bestehender Strukturen zu realisieren (Katila & Ahuja, 2002).

Allerdings kann der Fokus auf interne Quellen auch beschränkend wirken. Ein zu starrer Fokus auf bestehendes Wissen und interne Ressourcen kann die Fähigkeit zur Exploration neuer Ansätze und Technologien begrenzen (March, 1991a). Dies zeigt sich besonders bei Betrieben, die stark auf traditionelle Methoden setzen, jedoch weniger flexibel auf Veränderungen im Markt reagieren.

Externe Quellen spielen eine ebenso zentrale Rolle für die Innovationskraft der Weingüter. Die Kooperation mit Forschungsinstituten ermöglicht es beispielsweise, neue Technologien zu erforschen und zu implementieren. Kloster Eberbach nutzt die Zusammenarbeit mit der Hochschule Geisenheim, um Lösungen für den Klimawandel zu entwickeln und neue Anbaumethoden zu testen. Staffelter Hof bindet externe Partner ein, um Projekte wie das „Viti-Forst“-System wissenschaftlich zu begleiten und langfristig nachhaltige Anbaupraktiken zu etablieren.

Open Innovation erweitert die Perspektive der Betriebe und ermöglicht den Zugang zu externem Wissen und neuen Netzwerken (Laursen & Salter, 2005). Gleichzeitig erfordert sie jedoch eine klare Strategie zur Integration dieser externen Impulse in die interne Organisation, um ihre Effektivität zu maximieren.

Ein zentraler Bestandteil externer Quellen ist der Austausch mit anderen Winzern. Diese Praxis, die tief in der Tradition der Weinindustrie verwurzelt ist, wird von allen befragten Betrieben hervorgehoben. Waldemar Braun betont, dass regelmäßige Treffen und der informelle Austausch unter Kollegen zu neuen Ideen und kosteneffizienten Innovationen führen.

Das Feedback von Kunden und die direkte Interaktion mit der Community sind weitere bedeutende externe Quellen. Waldemar Braun nutzt den engen Kontakt zu Kunden, um Trends frühzeitig zu erkennen und neue Produkte zu entwickeln. Das Weingut am Stein fördert Innovationen durch Community-Events, bei denen neue Ansätze direkt mit Kunden getestet werden. Diese Form der externen Quelle stärkt nicht nur die Marktanpassungsfähigkeit, sondern fördert auch die Kundenbindung.

Ein Großteil der befragten Weingüter verfolgt eine hybride Strategie, die sowohl interne als auch externe Quellen einbindet. Schloss Vollrads kombiniert interne Prozessoptimierungen mit den Anforderungen internationaler Märkte und schafft so eine Brücke zwischen Tradition und Moderne. Burghof Oswald nutzt interne Expertise und externen Austausch innerhalb von Vereinen und Netzwerken, um innovative Ideen zu entwickeln. Diese Kombination aus Exploitation und Exploration ermöglicht es den Betrieben, Stabilität und Flexibilität gleichermaßen zu fördern (March, 1991a).

Die Analyse zeigt, dass Weingüter durch die strategische Nutzung von Innovationsquellen ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig stärken können. Während interne Quellen Stabilität und Effizienz sichern, eröffnen externe Quellen neue Perspektiven und ermöglichen die Anpassung an sich wandelnde Marktanforderungen. Besonders erfolgreich sind hybride Strategien, die Exploitation und Exploration vereinen. Diese Balance erlaubt es den Betrieben, sowohl auf Bewährtem aufzubauen als auch neue Wege zu gehen, um langfristig innovative und nachhaltige Lösungen zu schaffen.

4.1.7 Hindernisse für Innovation

Die befragten Weingüter identifizieren unterschiedliche Hindernisse bei der Umsetzung von Innovationen. Diese variieren je nach Größe, Alter und strategischer Ausrichtung der Betriebe.

Schloss Vollrads und Kloster Eberbach als traditionsreiche Weingüter mit einer jahrhundertealten Geschichte sehen die hohen Kosten und die Komplexität großer Projekte als größte Herausforderung. Die Einführung einer autarken Energiezentrale bei Schloss Vollrads verdeutlicht die immensen Investitionen, die für solche Projekte erforderlich sind. Zudem stellt Innovationen mit der historischen Identität des Weinguts in Einklang zu bringen eine zu berücksichtigende Herausforderung dar. Kloster Eberbach betont zusätzlich die Notwendigkeit einer umfassenden internen Abstimmung, da bei größeren Strukturen Innovationsprozesse nicht immer flexibel und schnell umgesetzt werden können.

Für Bassermann-Jordan und Diel als mittelgroße Weingüter liegt das Haupthindernis in der Ressourcenkapazität. Während Bassermann-Jordan die Effizienzsteigerung als Ziel

verfolgt, wird die Umsetzung durch personelle und finanzielle Ressourcen begrenzt. Diel hebt hervor, dass besonders in der Umstellung auf biologischen Anbau die Anforderungen an Personal und technologische Innovationen eine Hürde darstellen. Die Unsicherheit über den langfristigen Erfolg neuer Ansätze verstärkt diese Herausforderungen.

Jüngere Weingüter wie Weingut am Stein und Staffelter Hof identifizieren vor allem regulatorische Hindernisse und die begrenzte Verfügbarkeit von externen Finanzierungsmöglichkeiten. Staffelter Hof berichtet, dass die Akzeptanz neuer ökologischer Ansätze, wie das Viti-Forst-Projekt, sowohl auf Grund von regulatorischen Hürden als auch auf praktischer Ebene schwierig umzusetzen ist. Finanzielle Mittel fehlen häufig, um wissenschaftliche Begleitung oder umfangreiche Tests durchzuführen.

Die Verbindung von Tradition und Innovation wird von vielen Weingütern als ein weiteres Spannungsfeld beschrieben. Waldemar Braun betont die starke Kundenbindung als Rückhalt für traditionelle Werte, sieht aber auch gleichzeitig Herausforderungen in der Anpassung an moderne Vermarktungsstrategien wie Social Media sieht. Diese stehen oft im Widerspruch zur traditionellen Kommunikation.

Allen Weingütern gemein ist die Wahrnehmung, dass Innovationen immer mit Risiken verbunden sind, sei es durch hohe Kosten, Unsicherheiten über den Erfolg oder Anpassungsschwierigkeiten an interne und externe Strukturen. Dennoch zeigt sich, dass durch strategische Kooperationen, wie etwa die Zusammenarbeit mit Hochschulen oder Netzwerken, einige dieser Hindernisse überwunden werden können.

4.1.8 Wahrnehmung der Verbindung von Tradition und Innovation

Alle Weingüter betonen, dass Tradition und Innovation kein Widerspruch sind, sondern sich vielmehr ergänzen können. Tradition wird dabei oft als Ausgangspunkt für innovative Entwicklungen gesehen, was den wissenschaftlichen Modellen entspricht, die Tradition als Ressource im Innovationsprozess betrachten (De Massis et al., 2016). Das Weingut Diel etwa kombiniert alte Rebsorten mit modernen Anbaumethoden, während Schloss Vollrads seine jahrhundertealten Holzfässer wieder in die Produktion integriert hat, um den Weinen einen einzigartigen Charakter zu verleihen.

4.2 Nutzung der Tradition als Ressource für Innovation

4.2.1 VRIO-Rahmenwerk

Um die strategische Rolle von Tradition als Ressource differenziert zu bewerten, wurden mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks die auf Basis der Interviews generierten Informationen analysiert. Hierbei wurden die Kriterien Wert, Seltenheit, Imitierbarkeit und Organisation systematisch auf Basis des VRIO-Rahmenwerks angewendet (vgl. Kapitel 2.4.2). Die Erkenntnisse der Anwendung werden im Folgenden verglichen und bieten tiefere Einblicke in die strategische Bedeutung von Tradition als Ressource und ihrer innovationsfördernden Rolle.

Die Weingüter Schloss Vollrads, Kloster Eberbach und Staffelter Hof heben den hohen Wert ihrer Tradition besonders hervor. Schloss Vollrads beschreibt Tradition als „ein Alleinstellungsmerkmal“, das insbesondere im Exportgeschäft eine entscheidende Rolle spielt: „Unsere Tradition schafft Authentizität und Vertrauen, was vor allem auf Märkten wie den USA und Asien geschätzt wird“. Kloster Eberbach und das Weingut Diel sehen Tradition als „zentrales Element“ ihrer Identität und betonen, dass sie „nicht nur ein Marketinginstrument, sondern ein Fundament ist, auf dem wir Innovationen aufbauen“. Staffelter Hof unterstreicht die Verbindung von Tradition und Nachhaltigkeit und erklärt:

„Unsere lange Geschichte gibt uns Authentizität, die wir mit modernen Projekten wie dem biodynamischen Weinbau kombinieren“. Dies macht die individuelle Tradition des jeweiligen Weingutes zu einer wertvollen Ressource, da sie ihnen als Fundament neue Chancen in Form von Innovationen eröffnet und einen Mehrwert für den Kunden in Form von Authentizität und Vertrauen schafft.

Schloss Vollrads verbindet traditionelle Expertise mit modernen Technologien wie dem biologischen Weinbau und einem energieautarken Keller: „Die Kombination aus Tradition und moderner Technik ist durch andere Weingüter schwer zu reproduzieren“. Kloster Eberbach erklärt, dass die Historie „nicht nur schwer imitierbar, sondern auch tief mit der regionalen und kulturellen Identität verwurzelt ist“. Der Staffelter Hof unterstreicht, dass „unsere Geschichte, gepaart mit Projekten wie dem Einsatz alter Holzfässer und innovativer Biodiversitätsmaßnahmen, schwer nachzuahmen ist“. Tradition lässt sich somit sowohl als seltene als auch als schwer imitierbare Ressource einstufen, da die Historie der Weingüter einzigartig ist und nicht nachgeahmt werden kann. Sie beruht auf langjähriger Entwicklung, familiären Bindungen und kultureller Verankerung, welche nicht reproduzierbar sind.

Die Organisation spielt eine Schlüsselrolle bei der strategischen Nutzung von Tradition. Schloss Vollrads integriert Tradition in moderne Strukturen: „Unsere Einnahmen aus Weinverkäufen und Veranstaltungen werden vollständig reinvestiert, um sowohl das Schloss als auch die Weinproduktion zu fördern“. Kloster Eberbach verbindet traditionelle Werte mit innovativer Vermarktung, wie alkoholfreie Weine und digitale Strategien: „Wir achten darauf, dass Tradition nicht als Hindernis, sondern als Inspiration für innovative Ansätze dient“. Staffelter Hof betont, dass Tradition als strategische Ressource durch nachhaltige Projekte wie Schafbeweidung und Verantwortungseigentum effektiv eingebunden wird: „Tradition ist bei uns kein nostalgischer Faktor, sondern eine lebendige Grundlage für neue Ideen“.

Die Anwendung des VRIO-Frameworks auf die untersuchten Weingüter zeigt signifikante Unterschiede in der Wahrnehmung und Nutzung von Tradition als Ressource. Ältere Weingüter wie Bassermann-Jordan und Kloster Eberbach betrachten Tradition als strategischen Vorteil, insbesondere im Hinblick auf die Kriterien Wert (Value) und Seltenheit (Rarity). Für diese Weingüter stellt Tradition ein Mittel zur Differenzierung dar und bildet ein wesent-

liches Element der Identität. Beispiele wie die Nutzung historischer Kellerstrukturen oder traditioneller Erntepraktiken, kombiniert mit moderner Technik, verdeutlichen, wie Tradition nicht nur erhalten, sondern auch als Grundlage für Innovation genutzt werden kann. Kloster Eberbach verbindet beispielsweise spirituelle Werte mit technologischen Fortschritten und schafft dadurch ein einzigartiges Alleinstellungsmerkmal. Schloss Vollrads illustriert, wie durch die Integration historischer Holzfässer in moderne Produktionsprozesse die Authentizität und Qualität der Weine gesteigert werden können.

Im Gegensatz dazu definieren jüngere Weingüter wie Wöhrle oder Weingut am Stein Tradition flexibler und adaptiver. Tradition wird hier oft als formbare Ressource betrachtet, die den Anforderungen des modernen Marktes gerecht werden muss. Diese Betriebe nutzen Tradition als Wissensbasis, die es ermöglicht, innovative Ansätze zu entwickeln, beispielsweise durch die Verknüpfung traditioneller Werte mit nachhaltigen Praktiken. Dies zeigt sich in der gezielten Implementierung moderner Technologien zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit, ohne dabei die traditionellen Werte aus den Augen zu verlieren.

Die Ergebnisse der mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks durchgeführten Analyse verdeutlichen, dass Tradition in vielerlei Hinsicht innovationsfördernd wirken kann. Erstens schafft die Einzigartigkeit (Rarity) und Authentizität, die mit Tradition einhergeht, eine schwer imitierbare Marke, die Kundenloyalität fördert und nicht nachgeahmt werden kann. So betonte Bassermann-Jordan in den Interviews, dass die Geschichte und das Kulturerbe des Weinguts essenziell für die Markenidentität sind und gezielt für Marketingstrategien genutzt werden. Zweitens fungiert Tradition als Wissensspeicher, der innovative Ansätze ermöglicht, da sie eine stabile Basis an Wissen bietet, das bereits getestet und gesammelt wurde. Dies steht im Einklang mit dem Modell „Innovation through Tradition“ von De Massis et al. (2016), das beschreibt, wie bestehendes Wissen kreativ transformiert werden kann. Drittens bietet Tradition Stabilität in turbulenten Zeiten. Sie schafft einen festen Orientierungspunkt, der Sicherheit schafft und auf den wiederholt zurückgegriffen werden kann. Viertens schafft Tradition ein Fundament, das sowohl innerhalb des Weingutes als auch im Kundenstamm für Gemeinschaft und Loyalität sorgt. Durch den Erhalt des Humankapitals, dem damit einhergehenden häufig langjährigem Know-How und den Fähigkeiten, können wiederholt innovative Ideen generiert und nah an den Kunden mit dessen Feedback weiterentwickelt werden.

Allerdings gibt es auch Faktoren, die Tradition als innovationshemmend erscheinen lassen können. Eine starke Fokussierung auf traditionelle Werte und Praktiken kann bei älteren Weingütern wie Schloss Vollrads dazu führen, dass transformative Innovationen als riskant oder unangemessen wahrgenommen werden. Zudem erklärte das Weingut Waldemar Braun, dass die Pflege traditioneller Methoden häufig finanzielle und personelle Ressourcen erfordert, die für Innovationen fehlen könnten. Diese Herausforderungen werden durch interne Wahrnehmungskonflikte verstärkt. So wurde in den

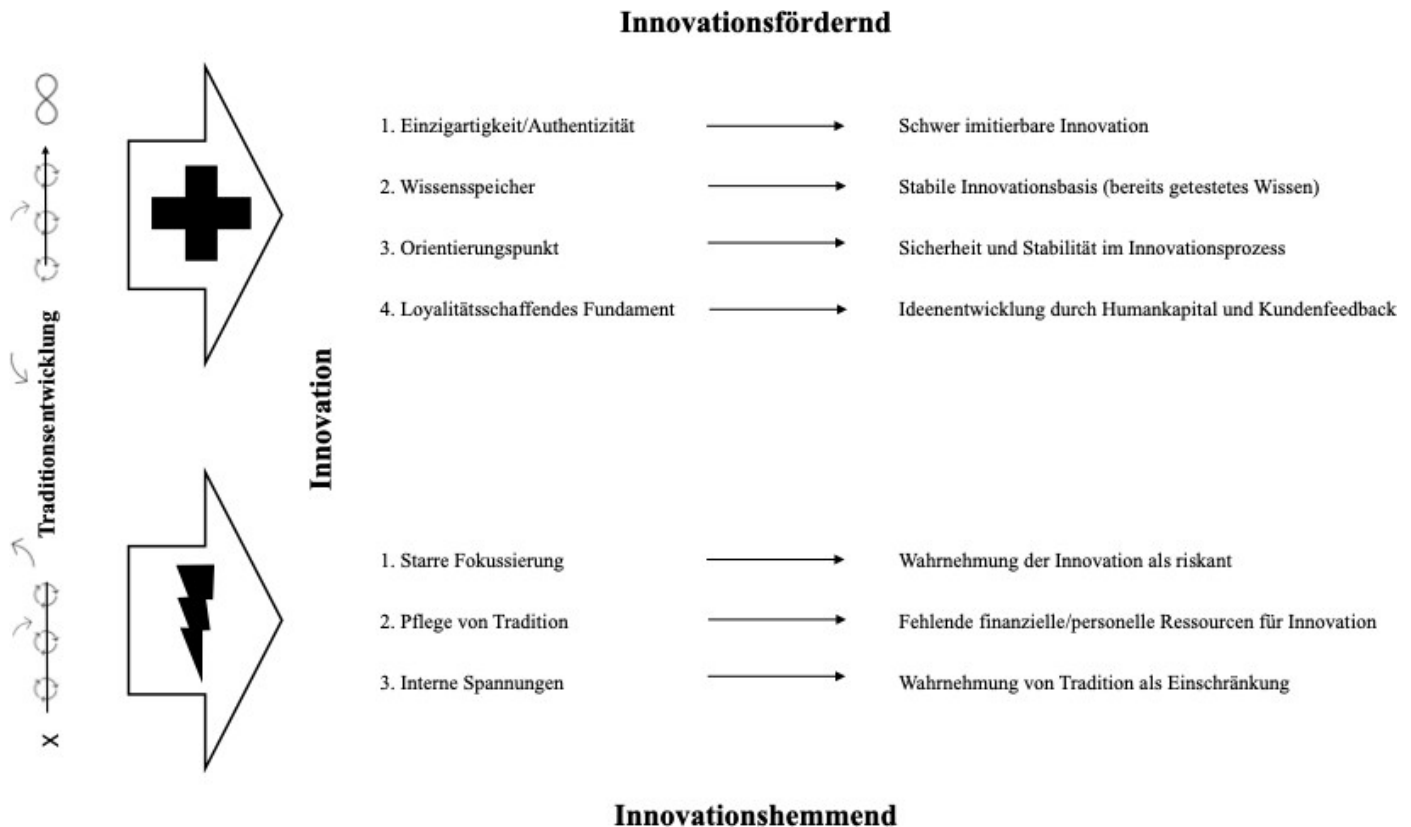


Abbildung 6: Innovationsfördernde/-hemmende Faktoren der Tradition, eigene Darstellung.

Interviews deutlich, dass jüngere Generationen, beispielsweise im Weingut am Stein, innerhalb des Weingutes Tradition häufig als potenzielle Einschränkung wahrnehmen können, während ältere Generationen sie als unersetzlich betrachten. Diese internen Spannungen können den Innovationsprozess verlangsamen.

Die VRIO-Analyse zeigt insgesamt, dass Tradition eine wertvolle und seltene Ressource ist, die oft schwer imitierbar ist. Wenn sie strategisch organisiert und in innovative Prozesse eingebettet wird, trägt sie wesentlich zur Generierung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile bei. Ältere Weingüter nutzen Tradition als Quelle für Authentizität und Differenzierung, während jüngere Weingüter Tradition flexibler interpretieren und mit modernen Marktanforderungen verknüpfen. Damit wird Tradition zu einem zentralen Element im Spannungsfeld zwischen Authentizität und Fortschritt. „Tradition bietet Authentizität, Differenzierung und Stabilität, die als Grundlage für innovative Entwicklungen dienen können“, fasst Schloss Vollrads treffend zusammen, während Staffelter Hof erklärt: „Unsere Tradition ist der Schlüssel zur Verbindung von Vergangenheit und Zukunft, die wir strategisch nutzen, um langfristige Stabilität und Erfolg zu gewährleisten“.

4.2.2 Weiterentwicklung des Modells „Innovation through Tradition“ (ITT)

Wie sich aus der Auswertung der Interviews ergibt, bildet Tradition für Weingüter die Grundlage zur Innovation.

Schloss Vollrads sieht Innovation als Mittel, „unsere lange Tradition zukunftsfähig zu machen“. Ein Beispiel hierfür ist der Bau eines modernen Kellers, der „uns zu 80–90 % autark macht, was Strom und Wärme betrifft, und gleichzeitig unsere historischen Gebäude ergänzt“. Kloster Eberbach beschreibt seinen Ansatz als „Innovation durch Tradition“, bei dem „historische Techniken wie die Handlese mit modernster Analytik kombiniert werden, um Qualität und Nachhaltigkeit zu gewährleisten“. Der Staffelter Hof erläutert, wie Tradition den Rahmen für innovative Projekte setzt: „Unsere alte Holzfasslagerung in Kombination mit biodynamischen Methoden gibt uns nicht nur ein einzigartiges Profil, sondern inspiriert auch zu neuen nachhaltigen Ansätzen“.

Sie dient als Orientierung, um Entscheidungen zu treffen und mit diesen langfristig erfolgreich zu sein. Im Weinbau erfordert Innovation oft langfristige Planung, einmal auf Grund von begrenzten finanziellen Ressourcen, aber auch aufgrund der Lebensdauer von Rebstöcken lassen sich Trends nicht sofort umsetzen lassen (Weingut Staffelter Hof, Kloster Eberbach). Innovation hat für alle einen hohen Stellenwert, jedoch setzen sie nicht jede Neuerung um, da sie erst sorgfältig prüfen, was zu ihren Werten und dem Kundenkreis passt (Weingut Waldemar Braun). Um Tradition erfolgreich als innovationsfördernde Ressource einzusetzen, erfordert es ein balanciertes Vorgehen zwischen interner Optimierung (closed innovation) und externer Erkundung (open innovation) durch Austausch mit anderen Winzern oder Forschungseinrichtungen. Dies steht im Einklang mit der Theo-

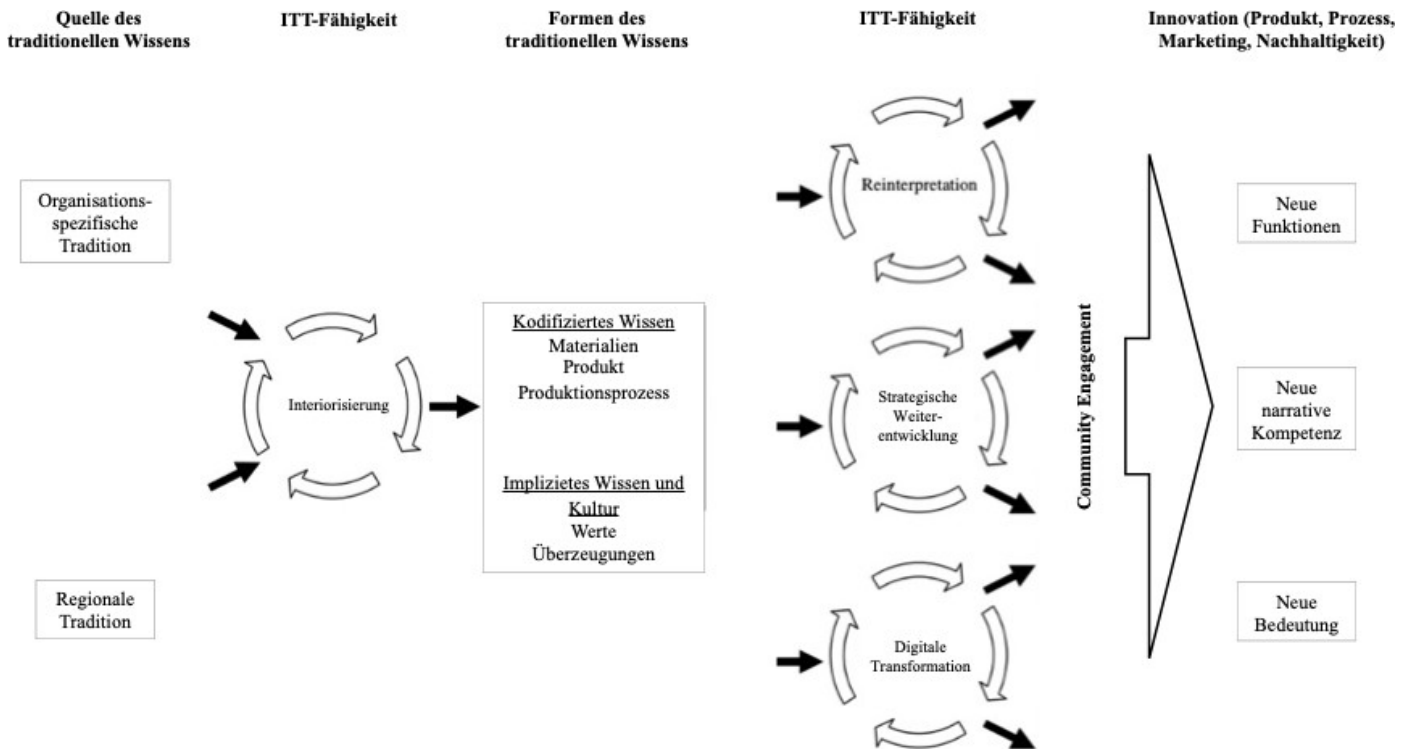


Abbildung 7: Nutzung von traditionellem Wissen zur Innovationsförderung (eigene Darstellung in Anlehnung an De Massis et al., 2016).

rie von Marchs (1991a) zu Exploitation und Exploration, die verdeutlicht, dass eine reine Fokussierung auf eine der beiden Strategien zu Nachteilen führen kann. Unternehmen müssen bei der Auswahl von Innovationsquellen den richtigen Mix aus internen und externen Strategien finden, um sowohl kurzfristige Optimierungen als auch langfristige Verbesserungen zu ermöglichen.

Um die dafür passenden Elemente der Traditionen als innovationsfördernde Ressource identifizieren zu können, wird nun aufbauend auf den Erkenntnissen der durchgeführten Interviews und der vergleichenden Analyse das Modell „Innovation through Tradition“ (ITT) von De Massis et al. (2016) gezielt erweitert, um die spezifischen Anforderungen und Besonderheiten der Tradition als innovationsfördernde Ressource der Weinindustrie besser abzubilden. Während das ursprüngliche Modell primär auf Produktinnovation fokussiert, zeigt sich in der Weinindustrie, dass Innovation häufig in den Bereichen Prozessgestaltung, Marketing und nachhaltige Praktiken stattfindet.

Ein zentraler Anpassungspunkt des Modells betrifft die Erweiterung der Innovationsdimensionen. Statt ausschließlich die Entwicklung neuer Produkte zu betonen, sollte das erweiterte Modell auch Prozess- und Marketinginnovationen als gleichwertige Elemente integrieren. So illustrieren Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach, wie traditionelle Kellerstrukturen mit moderner Logistik und nachhaltigen Technologien verbunden werden können. Parallel dazu setzen jüngere Weingüter wie das Weingut am Stein oder Burg-hof Oswald auf innovative Ansätze im Packaging und der di-

gitalen Vermarktung. Diese Prozesse unterstreichen die Notwendigkeit, im ITT-Modell die Breite der Innovationsmöglichkeiten stärker zu berücksichtigen, um es in der Weinindustrie anwenden zu können.

Des Weiteren sollten die im Modell identifizierten ITT-Fähigkeiten – Interiorisierung und Reinterpretation – um zwei weitere Fähigkeiten erweitert werden. Die erste strategische Weiterentwicklung, umfasst die Fähigkeit, traditionelle Werte wie Nachhaltigkeit durch moderne ökologische Praktiken umzusetzen, wie es beispielsweise Staffelter Hof mit seinen biodynamischen Projekten demonstriert. Die zweite, digitale Transformation, beschreibt die Kompetenz, traditionelle Markenidentitäten durch digitale Strategien zu stärken, ein Ansatz, den das Weingut Diel durch digitale Weinproben und Pop-up- Konzepte vorlebt.

Die Rolle von Kultur und Narrativen als integraler Bestandteil des Innovationsprozesses wird in der Weinindustrie besonders deutlich. Weingüter wie Bassermann-Jordan nutzen die ihre traditionsreiche Historie, um sich auf internationalen Märkten zu positionieren. Diese „Narrative Kompetenz“ sollte als eine zentrale Ressource in das ITT-Modell aufgenommen werden. Ebenso wichtig ist das „Community Engagement“, das den Wissensaustausch zwischen Weingütern und regionalen Netzwerken fördert und so als Katalysator für Innovation wirkt.

Die Weiterentwicklung des Modells „Innovation through Tradition“ (ITT) hebt die vielfältigen Möglichkeiten hervor, wie Tradition gezielt als Ressource zur Förderung von Innovationen genutzt werden kann, indem es sie systematisch ein-

ordnet. Um den strategischen Wert von Tradition noch besser zu erfassen und zu operationalisieren, bietet sich die Verbindung mit dem VRIO-Rahmenwerk (Value, Rarity, Imitability, Organization) an. Auf Basis der Einordnung der spezifischen traditionellen Ressource innerhalb des VRIO-Rahmenwerks, könnte somit im Anschluss diese mit Hilfe des dargestellten Prozesses aus Abbildung 7 systematisch eingeordnet werden.

Die Verbindung des ITT-Modells mit dem VRIO-Framework schafft somit eine praxisnahe Grundlage, um Tradition gezielt als Ressource in strategische Innovationsprozesse zu integrieren. Dies ermöglicht Weingütern:

- ihre traditionellen Werte und Praktiken systematisch zu analysieren und ihren strategischen Wert zu maximieren.
- Innovationsprojekte zu priorisieren, die auf schwer imitierbaren und einzigartigen Traditionen basieren.
- Tradition nicht nur als stabilisierenden Faktor, sondern als Innovationskatalysator zu verstehen.

5 Fazit

Die vorliegende Arbeit untersuchte die Frage, inwiefern Tradition als Ressource Innovation in deutschen Weingütern fördern kann. Anhand einer Kombination aus theoretischer Analyse und empirischen Fallstudien von neun Weingütern unterschiedlicher Altersklassen wurde das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation detailliert beleuchtet. Das Fazit fasst die zentralen Erkenntnisse zusammen, zeigt deren Beitrag zur bestehenden Forschung auf und gibt einen Ausblick auf weitergehende Forschungsempfehlungen.

Die vergleichende Analyse der befragten Weingüter zeigt, dass Tradition ein zentraler Faktor ist, der maßgeblich zur Identität und Differenzierung eines Weinguts beiträgt. Tradition stellt für alle eine unternehmerische Ressource dar, die unabhängig von ihrer Größe, ihrem Alter oder ihrem Standort ist. Durch die Einzigartigkeit steht es jedem Weingut individuell offen, inwiefern sie ihre Tradition nutzen und interpretieren.

Historische Betriebe wie Schloss Vollrads und Kloster Eberbach definieren Tradition als unveränderliches Erbe, das Stabilität und kulturelle Authentizität verleiht. Aspekte wie die Pflege jahrhundertealter Praktiken, die Nutzung historischer Kellerstrukturen und die enge Bindung an regionale Werte schaffen ein unverwechselbares Profil, das auf internationalen Märkten als Alleinstellungsmerkmal dient. Gleichzeitig interpretieren jüngere Weingüter wie Wöhrle oder Waldemar Braun Tradition dynamischer, indem sie sie als narrative Ressource nutzen, die in modernen Kontexten wie Nachhaltigkeit und familiärer Zusammenarbeit eingebettet wird.

Traditionelles Wissen spielt eine entscheidende Rolle in der Entwicklung und Umsetzung innovativer Praktiken. Es fungiert als Grundlage, auf der technologische Neuerungen und kreative Ansätze aufbauen können. Schloss Vollrads

zeigt dies durch die Integration modernster Technologien in ihre jahrhundertealte Infrastruktur, was sowohl die Effizienz steigert als auch die historische Authentizität bewahrt. Ähnlich nutzt das Weingut Diel traditionelle Rebsorten und kombiniert diese mit neuen Anbaumethoden, um innovative und dennoch traditionsbewusste Produkte zu schaffen. Die Praxis der Handlese, die in historischen Weingütern wie Kloster Eberbach fortgeführt wird, wird durch moderne Technik ergänzt, um Qualität und Nachhaltigkeit zu sichern. Tradition wird somit nicht als starres Konzept, sondern als Ausgangspunkt für Evolution und Differenzierung betrachtet.

Dennoch stehen der strategischen Nutzung von Tradition für Innovation auch Hindernisse im Weg. Ein zentrales Problem sind die hohen Kosten und die Komplexität, die mit der Modernisierung traditioneller Strukturen verbunden sind. Schloss Vollrads berichtet beispielsweise, dass der Bau einer autarken Energiezentrale erhebliche finanzielle und logistische Herausforderungen mit sich brachte. Kleinere Weingüter wie Staffelter Hof sehen sich zusätzlich mit regulatorischen Hürden konfrontiert, etwa bei der Einführung nachhaltiger Projekte wie dem „Viti-Forst“-System, das Monokulturen aufbricht. Jüngere Betriebe, wie das Weingut Wöhrle oder Waldemar Braun, betonen, dass begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen die Umsetzung innovativer Ansätze erschweren. Diese Hindernisse können jedoch zum Teil durch strategische Kooperationen überwunden werden. Der Austausch mit Forschungsinstituten wie der Hochschule Geisenheim oder Netzwerken ermöglicht es, Wissen und Ressourcen zu teilen und so Innovation zu fördern.

Trotz der Herausforderungen zeigt sich, dass Tradition und Innovation keine Gegensätze darstellen, sondern sich vielmehr ergänzen können. Tradition wird von den Weingütern als Ressource für authentische und differenzierte Innovation verstanden. Schloss Vollrads und Kloster Eberbach demonstrieren dies durch die Kombination historischer Praktiken mit nachhaltigen und technologischen Neuerungen. Jüngere Weingüter wie Wöhrle und Waldemar Braun nutzen Tradition als Basis, um ihre Innovationsstrategien flexibel an moderne Anforderungen anzupassen. Diese bewusste Balance zwischen Tradition und Fortschritt erlaubt es den Weingütern, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und nachhaltige Lösungen für zukünftige Herausforderungen zu entwickeln. Die Ergebnisse der durchgeführten Analyse betonen, dass Tradition nicht nur als identitätsstiftendes Element, sondern auch als treibende Kraft für Innovation in der Weinindustrie genutzt werden kann.

Die Weiterentwicklung des ITT-Modells auf Basis der Forschungserkenntnisse in Verbindung mit dem VRIO-Rahmenwerk bietet eine wertvolle Perspektive, um die Ressource der Tradition als innovationsfördernde Ressource noch klarer zu definieren und strategisch zu nutzen. Dies stärkt nicht nur die theoretische Fundierung, sondern auch die praktische Anwendbarkeit in der Weinindustrie und darüber hinaus.

Die vorliegenden Erkenntnisse vertiefen diese Perspekti-

ve und zeigen, dass die Verbindung von Tradition und Innovation weit über eine theoretische Betrachtung hinausgeht. Die untersuchten Weingüter illustrieren, wie Tradition nicht nur bewahrt, sondern aktiv als Ressource für innovative Entwicklungen genutzt werden kann. Die meisten Weingüter demonstrieren dies durch die Integration traditioneller Expertise mit moderner Technologie, wie etwa der Nutzung historischer Holzfässer in Verbindung mit energieautarken Produktionsprozessen. Diese Synergie schafft nicht nur Differenzierung und Authentizität, sondern bietet auch langfristige Wettbewerbsvorteile, insbesondere gegenüber den auf an Nachhaltigkeit interessierten Märkten wie den USA und Asien.

Die Ergebnisse der Analyse mit Hilfe des VRIO-Rahmenwerks unterstreichen die strategische Bedeutung von Tradition als Ressource. Anhand der Kriterien Wert, Seltenheit, Imitierbarkeit und Organisation konnte aufgezeigt werden, dass Tradition eine einzigartige Ressource ist, die schwer zu reproduzieren ist und gleichzeitig als Fundament für nachhaltige Innovationen dient. Während historische Weingüter Tradition als Differenzierungsmerkmal und stabilisierende Kraft einsetzen, verstehen jüngere Betriebe wie Wöhrle und das Weingut am Stein Tradition als flexible Grundlage, die in modernen Kontexten wie Nachhaltigkeit und digitalen Vermarktungsstrategien weiterentwickelt wird.

Des Weiteren haben sich durch diese Arbeit neue Einsichten in die Herausforderungen der strategischen Nutzung von Tradition ergeben. Die hohen Kosten, regulatorische Einschränkungen und neue Marktanforderungen, wie die Produktion von alkoholfreien Weinen, die mit der Modernisierung traditioneller Strukturen einhergehen, können Innovationen hemmen. Ebenso können interne Spannungen zwischen Generationen, den Innovationsprozess verlangsamen. Diese Spannungen verdeutlichen die Notwendigkeit eines ausgewogenen Ansatzes, der sowohl traditionelle Werte respektiert als auch den Weg für transformative Innovationen ebnet. Kooperationen mit externen Partnern, wie etwa der Hochschule Geisenheim, sowie der Austausch innerhalb von Netzwerken wie dem Verband deutscher Prädikatsweingüter erweisen sich hier als Schlüsselstrategien, um Wissensaustausch und Ressourcenteilung zu fördern und diese Hindernisse zu überwinden.

Durch die Erweiterung des ITT-Modells wird ein präziseres Verständnis der Rolle von Tradition im Innovationsprozess ermöglicht. Mit der vorliegenden Arbeit wird vorgeschlagen, neben Produktinnovationen auch Prozess-, Marketing- und Nachhaltigkeitsinnovationen in das Modell zu integrieren, um die Breite der Innovationsmöglichkeiten in der Weinindustrie abzubilden. Darüber hinaus werden neue Fähigkeiten wie „Strategische Weiterentwicklung“ und „Digitale Transformation“ eingeführt, die die Bedeutung moderner Anforderungen betonen. Die Verbindung des ITT-Modells mit dem VRIO-Rahmenwerk schafft zudem eine praxisorientierte Grundlage, die es Weingütern ermöglicht, ihre traditionellen Werte systematisch zu analysieren, strategisch einzusetzen und schwer imitierbare Wettbewerbsvorteile zu schaffen.

Insgesamt leistet diese Arbeit nicht nur einen theoretischen Beitrag, indem sie bestehende Modelle erweitert, sondern bietet auch praktische Ansätze für Weingüter, um Tradition als Katalysator für Innovation zu nutzen. Die Ergebnisse betonen, dass Tradition weit mehr ist als ein Erbe der Vergangenheit – sie ist eine lebendige Ressource, die Authentizität, Differenzierung und Nachhaltigkeit ermöglicht. Damit trägt diese Forschung dazu bei, das Spannungsfeld zwischen Tradition und Innovation neu zu denken und bietet eine Grundlage für langfristige Wettbewerbsfähigkeit in der Weinindustrie und darüber hinaus.

Kritisch betrachtet müssen jedoch folgende Limitationen müssen berücksichtigt werden: Zum einen bezieht sich die Untersuchung ausschließlich auf deutsche Weingüter. Obwohl dies eine homogene Analyse ermöglicht, schränkt es die Übertragbarkeit der Ergebnisse auf internationale Kontexte ein, da kulturelle und regionale Unterschiede in der Weinindustrie eine zentrale Rolle spielen. Zum anderen bezieht die Stichprobe lediglich neun von über 10.000 Weingütern in Deutschland (Statistisches Bundesamt, 2023) ein, was ein erstes Bild schafft, jedoch nicht die gesamte Landschaft der deutschen Weingüter abbilden kann. Die Ergebnisse sollten daher als Grundlage für weiterführende, umfassendere Studien betrachtet werden.

Darüber hinaus zeigt die Forschung, dass die Identifizierung und Schaffung von Werten durch Tradition allein nicht ausreichen, um einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Entscheidend ist die Fähigkeit der Weingüter, den geschaffenen Wert erfolgreich umzusetzen und sich diesen anzueignen. Diese Aneignungsfähigkeit, wie von Teece (2010) beschrieben, ist eng mit der Fähigkeit verbunden, Nachahmungen durch Wettbewerber zu verhindern und so die wirtschaftlichen Vorteile langfristig zu sichern. Unternehmen mit einer größeren Aneignungsfähigkeit können höhere Preis-Kosten-Spannen erzielen und dadurch einen signifikanten Wettbewerbsvorteil aufbauen. Fehlt es an dieser Fähigkeit, können die Weingüter den potenziellen Wert neuer Innovationen oder Verfahren oft nicht vollständig ausschöpfen.

Literatur

- Asad, T. (2015). Thinking About Tradition, Religion, and Politics in Egypt Today. *Critical Inquiry*, 42(1), 166–214. <https://doi.org/10.1086/683002>
- Aylward, D., & Turpin, T. (2003). New wine in old bottles: A case study of innovation territories in “new world” wine production. *International Journal of Innovation Management*, 07(04), 501–525. <https://doi.org/10.1142/S1363919603000891>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 27(6), 625–641. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>
- Bisson, L. F., Waterhouse, A. L., Ebeler, S. E., Walker, M. A., & Lapsley, J. T. (2002). The present and future of the international wine industry. *Nature*, 418(6898), 696–699. <https://doi.org/10.1038/nature01018>
- Briggs, C. L. (1996). The Politics of Discursive Authority in Research on the “Invention of Tradition”. *Cultural Anthropology*, 11(4), 435–469. <https://doi.org/10.1525/can.1996.11.4.02a00020>
- Capaldo, A., Lavie, D., & Messeni Petruzzelli, A. (2014). Knowledge Maturity and the Scientific Value of Innovations: The Roles of Knowledge Distance and Adoption. *Journal of Management*, 43(2), 503–533. <https://doi.org/10.1177/0149206314535442>
- Chidamber, S. R., & Kon, H. B. (1994). A research retrospective of innovation in adaption and success: the technology-push, demand-pull question. *International Journal of Technology Management*, 9(1), 94–112.
- Christensen, C. M. (1997). *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business School Press.
- Dacin, M. T., Dacin, P. A., & Kent, D. (2019). Tradition in Organizations: A Custodianship Framework. *Academy of Management Annals*, 13(1), 342–373. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0122>
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2009). Characteristics of Innovation and Innovation Adoption in Public Organizations: Assessing the Role of Managers. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(3), 495–522. <https://doi.org/10.1093/jopart/mun021>
- De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., & Petruzzelli, A. (2016). Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses And Directions For Future Research. *Academy of Management Perspectives*, 30, 93–116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Dodgson, M., Gann, D., & Salter, A. (2006). The role of technology in the shift towards open innovation: The case of Procter & Gamble. *R&D Management*, 36(3), 333–346. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9310.2006.00429.x>
- Dressler, M. (2018). The German Wine Market: A Comprehensive Strategic and Economic Analysis. *Beverages*, 4(4), Article 4. <https://doi.org/10.3390/beverages4040092>
- Dressler, M. (2021). Motivating sustainable entrepreneurship: The deployment of a visual navigation tool. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 17, 77. <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2021.112095>
- Dressler, M., & Haller, C. (2020). Does Culture Show in Philanthropic Engagement? An Empirical Exploration of German and French Wineries. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-30413-3_9
- Dressler, M., & Paunović, I. (2019). Towards a conceptual framework for sustainable business models in the food and beverage industry: The case of German wineries. *British Food Journal*, 122(5), 1421–1435. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0214>
- Eisenhardt, K. M. (2021). What is the Eisenhardt Method, really? *Strategic Organization*, 19(1), 147–160. <https://doi.org/10.1177/1476127020982866>
- Freeman, C., & Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation* (Bd. 1). <https://doi.org/10.4324/9780203064474>
- Gaubinger, K., Werani, T., & Rabl, M. (2009). *Praxisorientiertes Innovations- und Produktmanagement*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8780-8>
- Graham, B. (2002). Heritage as Knowledge: Capital or Culture? *Urban Studies*, 39(5/6), 1003–1017.
- Grant, R. M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis*.
- Guerrero, L., Guàrdia, M. D., Xicola, J., Verbeke, W., Vanhonacker, F., Zakowska-Biemans, S., Sajdakowska, M., Sulmont-Rossé, C., Issanchou, S., Contel, M., Scalvedi, M. L., Granli, B. S., & Hersleth, M. (2009). Consumer-driven definition of traditional food products and innovation in traditional foods. A qualitative cross-cultural study. *Appetite*, 52(2), 345–354. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2008.11.008>
- Gusfield, J. R. (1967). Tradition and Modernity: Misplaced Polarities in the Study of Social Change. *American Journal of Sociology*, 72(4), 351–362. <https://doi.org/10.1086/224334>
- Handler, R., & Linnekin, J. (1984). Tradition, Genuine or Spurious. *The Journal of American Folklore*, 97(385), 273. <https://doi.org/10.2307/540610>
- Herstatt, C., & Lettl, C. (2004). Management of “technology push” development projects. *International Journal of Technology Management*, 27(2/3), 155–175.
- Katila, R., & Ahuja, A. (2002). New Product Search over Time: Past Ideas in Their Prime? *Academy of Management Journal*, 45. <https://doi.org/10.2307/3069326>
- Kennedy, J. A., Saucier, C., & Glories, Y. (2006). Grape and Wine Phenolics: History and Perspective. *American Journal of Enology and Viticulture*, 57(3), 239–248. <https://doi.org/10.5344/ajev.2006.57.3.239>
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(S1), 111–125. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131009>
- Loose, S. (2024). *The international wine sector: Ways out of the crisis* (Pro-Wein Business Report 2023). Geisenheim University, Department of Wine und Beverage Business Research.
- March, J. G. (1991a). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- March, J. G. (1991b). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Nelson, R. R., & Winter, S. G. (2004). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press.
- Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford University Press. <https://www.lehmanns.de/shop/technik/10068347-9780199573844-the-theory-of-the-growth-of-the-firm>
- Petruzzelli, A. M., & Albino, V. (2012). *When tradition turns into innovation: How firms can create and appropriate value through tradition*. Chandos Publishing.
- Porter, M., & Stern, S. (2001). Innovation: Location Matters. *MIT Sloan Management Review*, 42, 28–36.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Rabadán, A., & Bernabéu, R. (2021). An approach to eco-innovation in wine production from a consumer's perspective. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127479. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127479>
- Ronald, I., & Baker, W. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*, 65, 19–51. <https://doi.org/10.2307/2657288>
- Schön, A. (2001). *Innovationscontrolling: Eine Controlling-Konzeption zur effektiven und effizienten Gestaltung innovativer Prozesse in Unternehmen*. Lang.
- Schumpeter, J. (1934). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus* (7. Aufl.). Duncker & Humblot.
- Schumpeter, J. A. (1987). *Beiträge zur Sozialökonomik*. Böhlau.
- Shils, E. (1971). Tradition. *Comparative Studies in Society and History*, 13(2), 122–159. <https://doi.org/10.1017/S0010417500006186>
- Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 45(1), 81–112. <https://doi.org/10.2307/2666980>
- Statistisches Bundesamt. (2023). Land- und Forstwirtschaft, Fischerei—Wein.
- Strub, L., & Loose, S. M. (2024). What is the secret behind economically successful wine estates? *Betriebswirtschaft - Das Geheimnis des Erfolgs*, 20–24.

- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*.
- Trana, M. G. d., Bava, F., & Pisoni, P. (2019). A sustainable value generator in the Italian wine industry: Casa E. di Mirafiore e Fontanafredda winery. *British Food Journal*, 122(5), 1321–1340. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0209>
- Vrontis, D., Bresciani, S., & Giacosa, E. (2016). Tradition and innovation in Italian wine family businesses. *British Food Journal*, 118(8), 1883–1897. <https://doi.org/10.1108/BFJ-05-2016-0192>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. SAGE.