

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

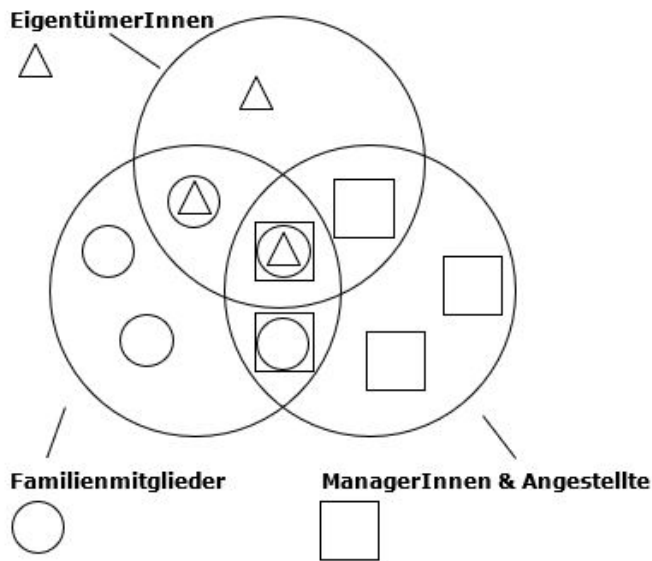


Abbildung 1: Drei-Kreise-Modell – eigene Darstellung nach Tagiuri und Davis (1996)

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 persönlichen 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.

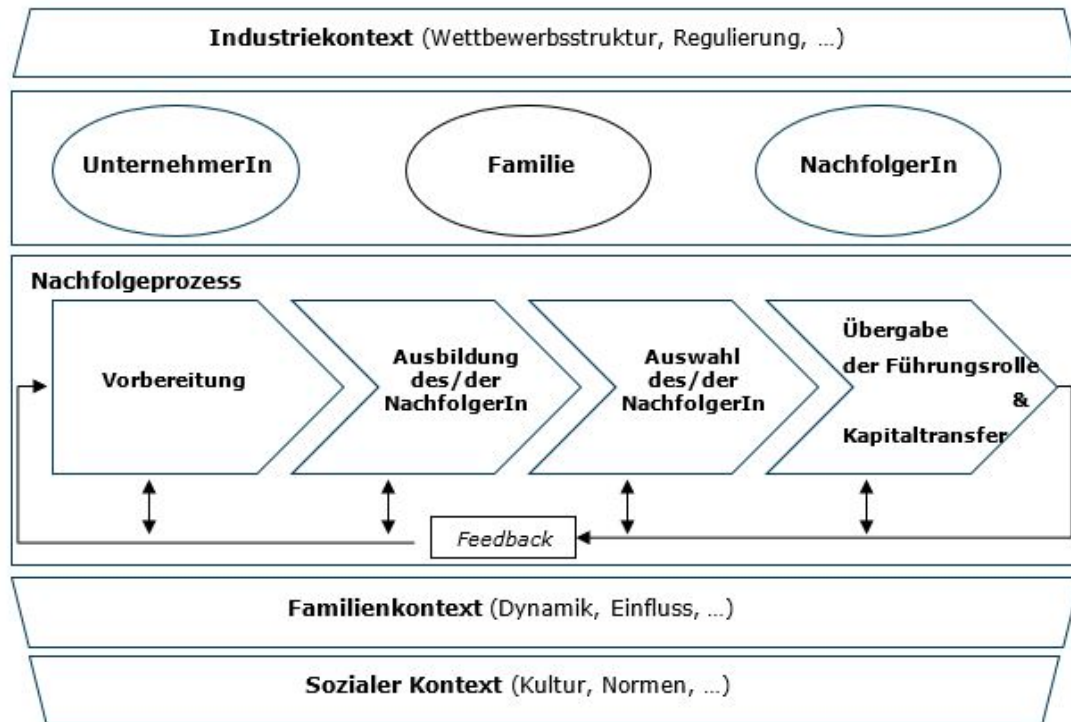


Abbildung 2: Integratives Modell der Nachfolge in Familienunternehmen – eigene Darstellung nach Le Breton-Miller et al. (2004, 317f)

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 (Stanciulescu, 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 wichtigerer 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 Kategorienbildung 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:

- Merkllich 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 – Gebäudede bau	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

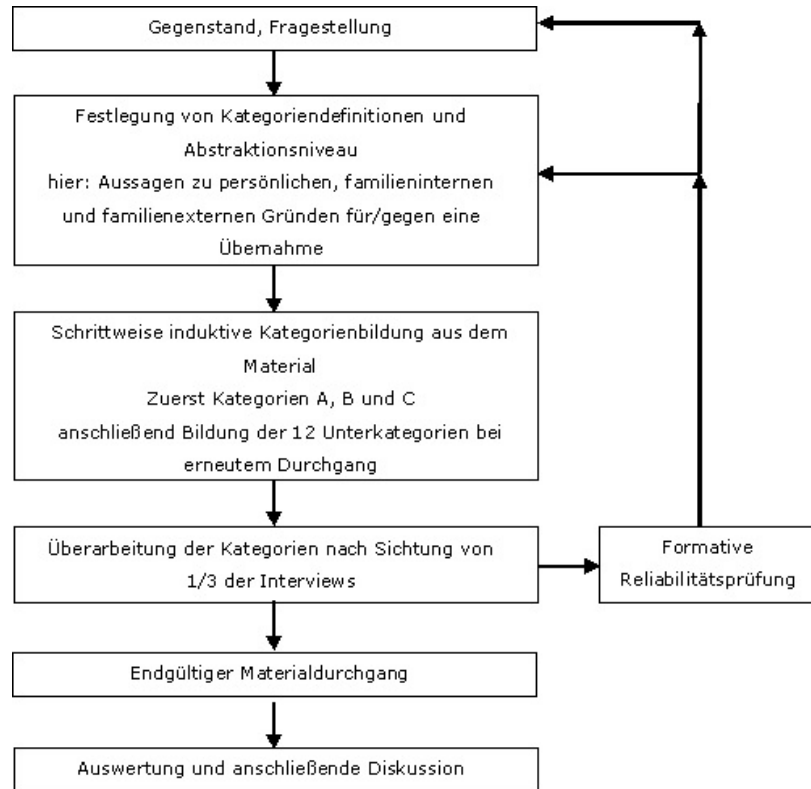


Abbildung 3: Ablaufmodell der induktiven Kategorienbildung – eigene Darstellung nach Mayring (2000, S. 4)

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 Führungszeichen 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 Geschwister 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“*

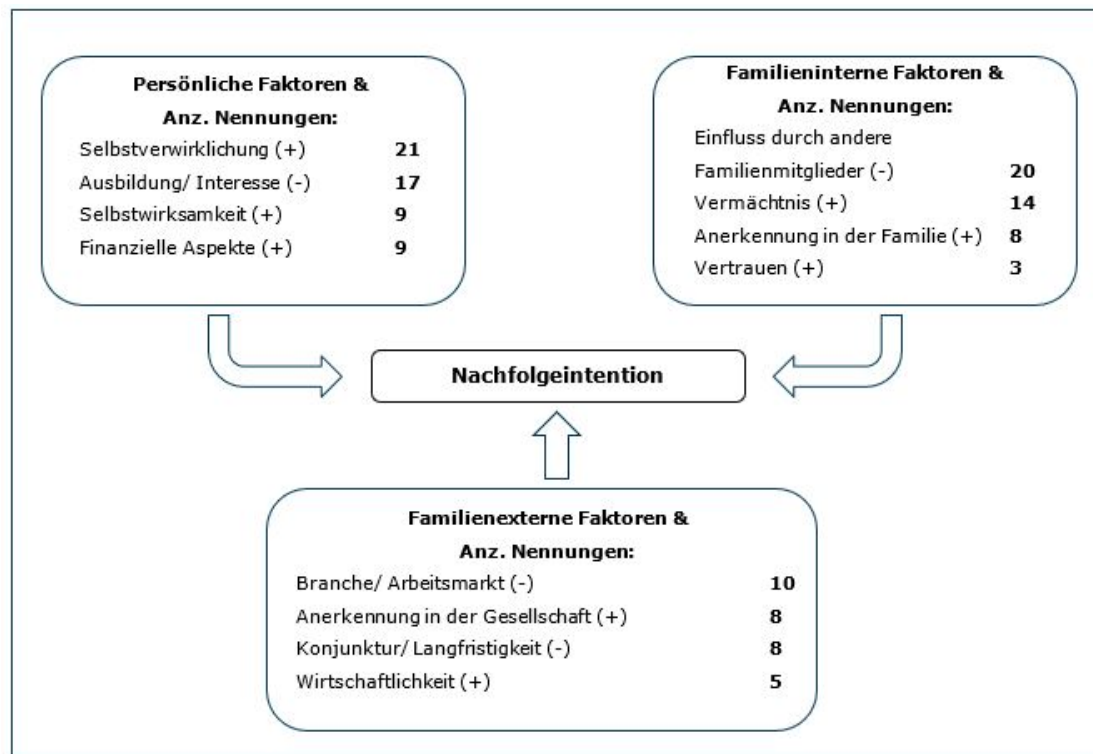


Abbildung 4: Einordnung der Einflussfaktoren – eigene Darstellung

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/>