

Vorläufiges Konzept für das Exposé der Masterarbeit zum Thema:

GENERATIONSWECHSEL IN FAMILIENUNTERNEHMEN
Die Gestaltung eines erfolgreichen Übergangs

Theresa Jiraschek

Matrkelnummer: 11800749

Lehrveranstaltung: Economic Psychology

Leitung: Univ.-Doz. Mag. Dr. Tarek El-Sehity

Erkenntnisinteresse

Der Wechsel von einer Führungsgeneration in die Nächste ist ein entscheidender Schritt, welcher oftmals über einen erfolgreichen Fortbestand, oder im negativen Fall ein Scheitern des Unternehmens, bestimmt. Daher ist eine präzise Planung des Nachfolgeprozesses unabdingbar. Insbesondere das Konstrukt *Familienunternehmen* betreffend, bestehen interessante wirtschaftspsychologische Faktoren, welche der Überlappung der beiden Systeme *Familie* und *Unternehmen* zugrunde liegen (Klein 2010; Zienel, Gavac, Seidl & Bachinger, 2014).

Ebenso soll kurz das persönliche Erkenntnisinteresse dargestellt werden. Ein fundamentaler Aspekt für mein Interesse für Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen stellen sozusagen meine persönlichen Erfahrungen in einer Unternehmerfamilie aufzuwachsen dar. Das Unternehmen ist ein Teil der Familie – und umgekehrt. Daher bewegt sich das Erkenntnisinteresse, neben den betriebswirtschaftlichen Faktoren, auch im Interessensfeld der psychologischen und emotionalen Aspekte eines Generationenwechsels im Zuge einer Übergabe des Familienunternehmens.

Aus dem Erkenntnisinteresse hat sich vorläufig folgende Forschungsfrage ableiten lassen: „Wie stellen sich in Familienunternehmen die handlungspraktischen Erfahrungen eines Generations- und Führungswechsels dar?“

Metatheorie

Familienunternehmen gelten als die älteste Unternehmensform, jedoch ist dessen wissenschaftliche Darstellung noch nicht sehr alt. Zudem ist eine allgemeingültige Definition des Begriffs *Familienunternehmen* nur bedingt möglich (Klein, 2010). Obwohl kein Abgrenzungskriterium für Familienunternehmen existiert, steht fest, dass der wirtschaftliche Stellenwert von Familienunternehmen enorm ist (Wimmer & Gebauer, 2009). Im Rahmen der Masterarbeit wird insbesondere der Fokus auf die Besonderheiten von Familienunternehmen gerichtet. Beispielsweise werden Unternehmer in Familienbetrieben als Persönlichkeiten beschrieben, welche ihr Unternehmen von Grund auf verstehen und basierend aus früheren Erfahrungen Möglichkeiten und Risiken erkennen (Wimmer & Gebauer, 2009). Zudem wachsen nach Wimmer und Gebauer (2009) Familienunternehmen in erster Linie aus eigener Kraft. Ebenso weisen Familienunternehmen im Gegensatz zu anderen Unternehmensformen bestimmte Dynamiken und Ressourcen auf, welche durch die emotionale Bedeutung des Unternehmens hervorgerufen werden kann (Wimmer & Gebauer, 2009). An dieser Stelle soll jedoch auf eine Ambivalenz hingewiesen werden. Familienunternehmen sind einfach

ausgedrückt anders strukturiert und verfolgen oftmals spezielle Formen des Erfolgs- und Risikomanagements. Nach Wimmer et al. (2018) ist in einigen Familienunternehmen der organisatorische Aufbau sehr defizitär. Daher existieren neben einer Vielzahl sehr erfolgreicher Familienunternehmen auch eine hohe Zahl an Familienbetrieben, die sich nur knapp über Wasser halten bzw. früh scheitern (Ziniel, Gavac, Seidel, & Bachinger, 2014).

Im Zuge des Theorieteils werden die verschiedenen Phasen des Lebenszyklus von Familienunternehmen anhand eines repräsentativen Fallbeispiels erläutert. Insbesondere die Phase des Unternehmensnachfolge ist im Hinblick auf die Forschungsfrage der Masterarbeit relevant. Aus der Literatur ist bekannt, dass die Zeitspanne des Generationswechsel oftmals kritisch zu betrachten ist. Die hohe Quote des Scheiterns in diesem Zeitraum wird unter anderem auf die Verdichtung der Probleme zurückgeführt. Bestimmte Grundmuster an Problemen gilt es in dieser Zeit zu bewältigen (Wimmer & Gebauer, 2009). Zum Beispiel ist nach Wimmer und Gebauer (2009) ein psychologisch relevantes Problemfeld, dass die weichende Generation von ihrem Lebenswerk loslassen muss und gleichzeitig persönliche Zukunftsperspektiven finden soll. Ebenso steht die Nachfolgeneration vor Herausforderungen da diese in der Regel einem enormen Erwartungsdruck ausgesetzt ist (Wimmer & Gebauer, 2009). Daher ist in dieser Phase des Familienunternehmens eine Beratung und Intervention von hoher Bedeutung. Anhand theoretischer Ansätze sowie einem Fallbeispiel für eine gelungene Übergabe in einem Familienunternehmen (voraussichtlich: *Haas Group*) sollen sowohl auf empirischer als auch auf theoretischer Ebene wesentliche Faktoren herausgearbeitet werden, welche einen erfolgreichen Generations- und Führungswechsel bedingen.

Methode

Um die Forschungsfrage „Wie stellen sich in Familienunternehmen die handlungspraktischen Erfahrungen eines Generations- und Führungswechsels dar?“ adäquat zu beantworten eignet sich für die empirische Herangehensweise ein qualitatives Verfahren. Qualitative Ansätze fordern eine stärkere *Subjektbezogenheit* in der Forschung als quantitative Verfahren (Mayring, 2016). In Bezug auf das Forschungsinteresse der vorliegenden Arbeit, ist das Arbeiten mit Texten ein wichtiger Ausgangspunkt. Das Ziel ist es subjektive Empfindungen und Erfahrungen bezogen auf einen Generationswechsel in Familienunternehmen aus Sicht der Unternehmer zu erlangen. Zudem sollen sowohl jene Personen in der Rolle der Senioren als auch sogenannte Junioren interviewt werden. Die Gesprächsführung in den Interviews soll sich an einem offenen Leitfaden orientieren. Erhebungsverfahren, wie das offene Leitfadeninterview, produzieren Datenmaterial an welchem ausgewählte

Interpretationsverfahren ansetzen können (Flick, 2017). An dieser Stelle ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die qualitative Forschung von anderen Leitgedanken bestimmt ist als die quantitative Forschung. Ein wichtiges Prinzip hierbei ist, dass der zu untersuchende Gegenstand den Bezugspunkt für die Auswahl des methodischen Verfahrens bildet – und nicht umgekehrt (Flick, 2017).

Der Interviewtypus des Forschungsvorhabens ist somit das Expert*inneninterview. Das Expert*inneninterview stellt jedoch keine isolierte Interviewform dar – es ist eine anwendungsbezogene Variante des Leitfadeninterviews (Kruse, 2014). „Das Spezifische dieses Interviewtypus ist weniger die methodische Form seiner Durchführung“, sondern vielmehr die Zielgruppe (Kruse, 2014, S. 166). Im Rahmen der Masterarbeit Arbeit, soll das Expert*innenwissen Führungskräften, welche in ihrem Familienunternehmen bereits einen Generationswechsel erlebt bzw. durchgeführt haben, zur Verfügung gestellt werden. Expert*innen werden in der Regel nicht holistisch betrachtet, vielmehr werden im Fokus des Forschungsinteresses die Interviewpartner*innen als Repräsentant*innen für Handlungsweisen, Sichtweisen und Wissenssysteme eines bestimmten fachlichen Feldes betrachtet (Kruse, 2014). Zur Verdeutlichung des Forschungskonzeptes soll auf die Rolle der Expert*innen eingegangen werden. Das Erkenntnisinteresse richtet sich daher auf das Wissen über die sozialen Konzepte in denen die Expert*innen agieren – in diesem Fall ein Führungs- und Generationswechsel in einem Familienunternehmen. Dies betrifft sozusagen eine sozial-institutionalisierte Expertise (Gläser & Laudel, 2010).

Das Datenmaterial soll anschließend nach der Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet werden. Mayring (2015) unterscheidet zwischen einer deduktiven und induktiven Herangehensweise. Die Interviews mit den Führungskräften sollen nach der induktiven Methode ausgewertet werden. Bei der induktiven Kategorienbildung werden die Kategorien direkt aus dem Material abgeleitet. Dies geschieht durch die Anwendung von Makrooperatoren, indem das Material schrittweise verallgemeinert wird und die inhaltliche Zusammenfassung somit immer abstrakter wird (Mayring, 2015).

Ziel und Relevanz

Ziel der Masterarbeit es zu verdeutlichen, durch welche Faktoren eine Generations- und Führungswechsel erfolgreich bewältigen. Darüber hinaus soll auch auf die Rolle der Vorgänger und Nachfolger eingegangen werden. Neben einer theoretischen Annäherung, sollen auch die Perspektiven der Übergebenden sowie der Übernehmenden eines Familienunternehmens empirisch abgebildet werden.

Um die Relevanz dieser Thematik zu verdeutlichen soll ein Blick darauf geworfen werden, wie viele österreichische Familienunternehmen in der Phase der Übergabe scheitern. Eine Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Österreich hat herausgearbeitet, dass nur 57 % der Unternehmensübergaben im Zeitraum von 2003 bis 2012 erfolgreich realisiert werden konnten (Zienel, Gavac, Seidl & Bachinger, 2014).

Vorläufige Gliederung

1 Einleitung

2 Familienunternehmen – Annäherung an eine Definition

2.1 Fallbeispiel (voraussichtlich: Haas Group)

2.1.1 Firmengeschichte und Phasen des Familienunternehmens

2.1.1.1 Die Pionierphase

2.1.1.2 Die Wachstumsphase

2.1.1.3 Die Reifephase

2.1.1.4 Die Wendephase

3 Führungswechsel in Familienunternehmen

3.1 Handlungsoptionen für eine Nachfolge

3.2 Ablöseprozesse und Nachfolgeplanung

3.3 Planungsstrategien

4 Problemfelder einer Übergabe

4.1 Generationswechsel als betriebswirtschaftliches Problem

4.2 Generationswechsel als psychologisches Problem

4.3 Steuerliche und rechtliche Aspekte einer Nachfolge

5 Das Spannungsfeld Unternehmen und Familie

6 Methodische Vorgehensweise

6.1 Leitfadenzentriertes Expert*inneninterview

6.1.1 Darstellung des offenen Interviewleitfadens

7 Darstellung der Ergebnisse

7.1 Induktive Kategorien

7.1.1 [Name der Kategorie]

7.1.2 [Name der Kategorie]

7.1.2 [etc.]

8 Interpretation der Ergebnisse

9 Zusammenfassende Diskussion

10 Limitationen

11 Conclusio

Zeitplan

November/Dezember 2019

Literaturrecherche und Erarbeitung eines empirischen Forschungskonzept

Februar 2020

Erweiterte Literaturrecherche und Erstellung des Erhebungsplans

Beginn der Akquise der Expert*innen

Mai bis Juli 2020

Theorieteil: Bearbeitung der einzelnen Kapitel

Juni/Juli 2020

Detaillierte Vorbereitung der Erhebung (Einwilligungserklärung, Interviewort, Aufnahmegerät, Leitfaden, etc.)

Durchführung der Interviews (Anzahl voraussichtlich 8 Interviews)

August 2020

Transkription

Materialsichtung

November/Dezember 2020

Materialauswertung

Theorieteil fertigstellen bzw. Empirie mit Theorie verknüpfen

ab Jänner 2021

Fertigstellung / Schriftliche Abfassung der Masterarbeit

Literaturverzeichnis

- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Expertinneninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (4. Aufl.). Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kaiser, R. (Hrsg.). (2014). *Qualitative Experteninterviews: Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Klein, S. B. (2010). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen*. Köln: Joseph EUL.
- Kruse, J. (2014). *Qualitative Interviewforschung: Ein Integrativer Ansatz* (2., überarbeitete und ergänzte Aufl.). Weinheim und Basel: Belz Juventa.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (12., überarbeitete Aufl.). Weinheim und Basel: Belz.
- Wimmer, R., Domayer, E. Oswald, M., & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen: Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* (3. überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer.
- Wimmer, R., Gebauer, A. (2009). Nachfolge in Familienunternehmen: Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In A. Schlippe, T. Rüssen, & T. Groth (Hrsg.), *Schriften zu Familienunternehmen. Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. (S. 47-70). Köln: Joseph EUL.
- Ziniel, W., Gavac, K., Seidel, T., & Bachinger, K. (2014). Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich: Status quo 2014: Aktuelle Situation und zukünftige Entwicklungen. Wien: Austrian Institute of SME Research.