



Hohenheim Entrepreneurship Research Brief

Nr. 7 – März 2021 – ISSN 2568-4388

Tradition und Erneuerung durch Nachfolge: Wie Familienunternehmen ihr langfristiges Bestehen sicherstellen können

Von Rolf Wilmes, Leif Brändle und Andreas Kuckertz

Familienunternehmen besitzen ein unternehmerisches Erbe. Das sind die gemeinsamen Ansichten in Bezug auf das Unternehmertum. Diese Ansichten entstehen durch Prägungen, die Familien im Laufe der Firmengeschichte gesammelt haben. Das unternehmerische Erbe von Familienunternehmen beeinflusst deren Fähigkeit, gleichzeitig Bestehendes zu verbessern und Neues zu erkunden (Ambidextrie). Unsere empirische Studie zeigt: Erstens fördert die intergenerationale Übertragung des unternehmerischen Erbes die Ambidextrie von Familienunternehmen. Zweitens begünstigen Nachfolgeprozesse, die für ein unternehmerfreundliches Umfeld sorgen, die organisationale Ambidextrie stärker, wenn eine Übertragung des unternehmerischen Erbes stattfindet. Drittens werden negative Auswirkungen des familiären Zusammenhalts auf die organisationale Ambidextrie abgeschwächt, wenn Nachfolger und Nachfolgerinnen ein ausgeprägtes unternehmerisches Erbe besitzen.

Familienunternehmen stehen während der Phase der Nachfolge vor einer zentralen Herausforderung: Wie können sie den Zielkonflikt lösen, ihre Traditionen zu bewahren und gleichzeitig mit der Zeit zu gehen? Während der Erhalt und Ausbau von Bestehendem die aktuelle Profitabilität des Familienunternehmens sicherstellen kann, helfen strategische Erneuerungen, die Profitabilität in der Zukunft zu sichern. Oder anders betrachtet: Die Bewahrung von Traditionen liegt vor allem im Sinne der übergebenden Generation, während

Nachfolger eher dazu geneigt sind, neue Dinge durch unternehmerische Aktivitäten auszuprobieren.

Die Rolle von Traditionen in Familienunternehmen

Das bloße Festhalten an Tradition kann die Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen verringern, während sie durch die ausschließliche Erneuerung

erung ihre wesentlichen Überzeugungen und Praktiken, die ihre Identität im Laufe der Zeit prägen, vernachlässigen. Nicht ohne Grund wird häufig vom 30/13/3 Verhältnis gesprochen. Bei dieser Zahlenkombination handelt es sich um die Wahrscheinlichkeit, dass Familienunternehmen über Generationen hinweg überleben: 30 % der Familienunternehmen überleben die zweite Generation, nur 13 % überleben die dritte Generation und lediglich 3 % überleben die vierte Generation. Gescheiterte Nachfolgen sind ein häufiger Grund für diese Entwicklung.

Die übliche Weisheit

Es ist eine Binsenweisheit, Traditionen als die Anbetung der Asche wahrzunehmen. Stattdessen sollten wir sie besser als die Weitergabe des Feuers verstehen, die zum langfristigen Überleben von Familienunternehmen beitragen kann.

Doch wie schaffen es einige Familienunternehmen seit Generationen innovativ zu sein und gleichzeitig an ihren Traditionen festzuhalten? Die Wissenschaft hat gezeigt, dass die Historie von Familienunternehmen beeinflusst, wie Familienmitglieder Änderungen in ihrem Umfeld wahrnehmen und daraus unternehmerische Möglichkeiten ableiten. Daher sind Traditionen ein wichtiger Treiber für kontinuierliche strategische Erneuerung und die Bewahrung der Historie kann für Familienunternehmen von entscheidender Bedeutung für ihr langfristiges Überleben sein.

Laut Prägungs-Theorie ist für die Entstehung von Ansichten nicht einfach „die Historie“ entscheidend. Stattdessen entwickeln Individuen oder Unternehmen Merkmale, die markante Eigenschaften des Umfeldes während kurzer sensibler Phasen widerspiegeln. In diesen Phasen ist das Fenster der Empfänglichkeit für Eigenschaften des Umfeldes geöffnet. Sensible Phasen können beispielsweise die Betriebsgründung, Krisenjahre, aber auch Nachfolgeprozesse sein. Sobald sich dieses Fenster wieder schließt, ist die Wahrscheinlichkeit für Prägungen des Umfeldes gering. Prägungen aus sensiblen Phasen bleiben also bestehen, auch wenn sich in den darauffolgenden Jahren das Umfeld ändert.

Beispielsweise erzeugt der Prozess der Nachfolge Unsicherheiten, da weder Übergeber und Übergeberinnen noch Nachfolgerinnen mit der jeweiligen

Rolle vertraut sind. Die anfänglichen unternehmerischen Entscheidungen der Nachfolger – angepasst an das vorherrschende Umfeld – prägen nicht nur deren zukünftiges Handeln, sondern können auch an die nächsten Generationen weitergegeben werden.

Die Wichtigkeit des unternehmerischen Erbes

In unserer Studie zeigen wir, dass die Übertragung des sogenannten unternehmerischen Erbes und der Prozess der Nachfolge die Ambidextrie von Familienunternehmen verbessern kann.

Wir verstehen das unternehmerische Erbe als die gemeinsamen Ansichten der Familie in Bezug auf das Unternehmertum. In Anlehnung an die Prägungs-Theorie spiegeln diese unternehmerischen Ansichten nicht die gesamte Historie, sondern nur Merkmale von vergangenem unternehmerischem Verhalten (und Erfolg) wider. Diese Ansichten werden in Form von Geschichten (z. B. am Küchentisch) von Generation zu Generation übertragen. Daneben übertragen Familienmitglieder ihr unternehmerisches Erbe indirekt während der Nachfolge durch die Vorbildrolle der Übergeber und die enge Mentoring-Beziehung zu den Nachfolgerinnen. Somit erzeugt das unternehmerische Erbe einen Denkraum, an den sich Familienmitglieder während Entscheidungsprozessen orientieren. Dieser unternehmerische Denkraum prägt Familienmitglieder über Generationen hinweg.

Die organisationale Ambidextrie beschreibt die Fähigkeit von Unternehmen, gleichzeitig bestehende Dinge besser zu machen als auch neue Dinge auszuprobieren. Eine Balance zwischen Effizienz und Erneuerung trägt zum langfristigen Überleben von Unternehmen bei.

Dabei betrachten wir die Betriebsnachfolge als einen dreistufigen Prozess. Zuerst erhalten Nachfolger die notwendige schulische Ausbildung und erste Arbeitserfahrungen im Betrieb (Ausbildung – Phase 1). Daran schließt sich die Überbrückung (Phase 2) an – hier treten die Nachfolgerinnen (in Vollzeit) in das Unternehmen ein und arbeiten über mehrere Jahre Seite an Seite mit den Übergebern. Nachfolger beginnen zuerst helfend und erhalten nach und nach mehr Verantwortung. Abgeschlossen wird der Prozess mit der Übergabe (Phase 3), d. h. der Übertragung des Unternehmens an die Nachfolgerin.

Implikationen für die Praxis

Da das unternehmerische Erbe einen großen Einfluss auf die Resultate des Nachfolgeprozesses hat, sind Familienunternehmen gut darin beraten, sich ihrer Historie bewusst zu sein. Familienunternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten ihr unternehmerisches Erbe als wichtigen Treiber für Innovationen sehen und den Prozess der Nachfolge als Gelegenheit wahrnehmen, um dieses auf die nächste Generation zu übertragen. Unsere Studie hat gezeigt, dass sowohl die Prägung des unternehmerischen Erbes selbst, aber auch die Überbrückungsphase der Nachfolge, in der Übergeber und Nachfolger Seite an Seite arbeiten, wichtig für deren Übertragung sind.

Die Überbrückungsphase ist durch mehrere Jahre der intensiven Zusammenarbeit geprägt. Sie hat einen bedeutenden Einfluss auf den Erfolg oder Misserfolg der Nachfolge. Daher beziehen wir uns in dieser Studie auf die Phase der Überbrückung (und nutzen den Begriff Nachfolge fortan synonym zur Überbrückungsphase).

So haben wir untersucht

Da landwirtschaftliche Familienunternehmen häufig über Generationen hinweg erfolgreich bestehen, wollten wir herausfinden, wie die Übertragung des unternehmerischen Erbes dieser Betriebe ihre organisationale Ambidextrie durch die Nachfolge fördert und somit ihr langfristiges Überleben sicherstellt.

Dafür haben wir von Oktober bis November 2019 landwirtschaftliche Ausbildungsbetriebe in ganz Deutschland anhand eines Online-Fragebogens befragt. Unsere Stichprobe (303 Antworten) weist im Vergleich zum durchschnittlichen Betrieb in Deutschland einen geringeren Anteil von Nachfolgerinnen (6,3 %), einen höheren Anteil von Teilnehmerinnen und Teilnehmern unter 40 Jahren (23,4 %) und eine größere durchschnittliche Betriebsgröße (151 ha) auf.

Das sind unsere Ergebnisse

1. Die Übertragung des unternehmerischen Erbes von der übergebenden auf die übernehmende Generation fördert die unternehmerische Ambidextrie von Familienunternehmen.

Das unternehmerische Erbe schafft einen Denkrahmen für Nachfolger, der ihnen Stabilität in unsicheren Zeiten der Nachfolge bietet. Nachfolgerinnen werden motiviert sowohl die Historie der Familie zu bewahren und weiterzuführen, als auch Traditionen neu zu interpretieren, um diese besser an Veränderungen des Umfeldes und den persönlichen Präferenzen auszurichten. Doch statt einfach „irgendwie etwas anders zu machen als die Übergeber“, hilft das unternehmerische Erbe ein Verständnis für die Wichtigkeit von Traditionen zu entwickeln und Pläne für strategische Veränderungen in Einklang mit diesen Traditionen zu bringen. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, einen Konsens unter den Familienmitgliedern zu finden, wie Tradition und Erneuerung im Gleichgewicht gehalten werden können.

2. Nachfolgeprozesse, die für ein unternehmerfreundliches Umfeld sorgen, begünstigen die unternehmerische Ambidextrie stärker, wenn eine Übertragung des unternehmerischen Erbes stattfindet.

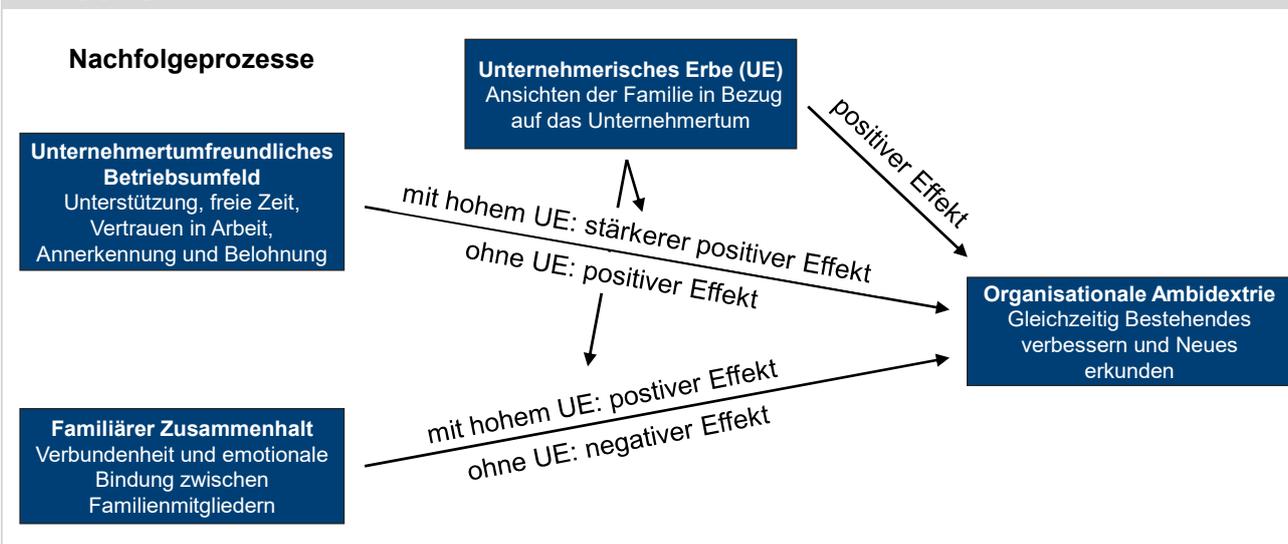
Übergeber werden durch das unternehmerische Erbe dazu motiviert, den Nachfolgeprozess so zu gestalten, dass sowohl der Erhalt von Traditionen als auch die strategische Erneuerung gefördert werden. Auch wenn Übergeberinnen mit zunehmendem Alter konservativer werden und eher zur Verbesserung des Bestehenden neigen, statt strategische Änderungen voranzutreiben, stellen sie den Nachfolgern entsprechende Ressourcen zur Verfügung, um die Balance zwischen Traditionen und strategischer Veränderung sicherzustellen. Dazu gehören beispielsweise die Schaffung von freier Zeit (z.B. indem Übergeber Aufgaben des Alltags übernehmen) und die Unterstützung bei unternehmerischen Aktivitäten, sowohl durch Mithilfe als auch durch materielle Ressourcen wie Geld oder Maschinen. Aber auch das Vertrauen in die Arbeit der Nachfolger durch die Übertragung von Verantwortung sowie die Anerkennung und Belohnung (damit ist nicht unbedingt Geld gemeint!) von Erfolgen zählen dazu.

3. Negative Auswirkungen des familiären Zusammenhalts auf die organisationale Ambidextrie werden abgeschwächt, wenn Nachfolger ein ausgeprägtes unternehmerisches Erbe besitzen.

In Familienunternehmen mit einem starken familiären Zusammenhalt dient dieses Netzwerk an Familienmitgliedern als wichtige Quelle für Informationen über unternehmerische Möglichkeiten.

Die Rolle des unternehmerischen Erbes in Nachfolgeprozessen
Wirkungsgefüge

Abbildung 1



Quelle: Universität Hohenheim, Fachgebiet Unternehmensgründungen und Unternehmertum

Tendenziell begünstigt ein hoher familiärer Zusammenhalt Gruppendenken und das Streben nach Harmonie. Dieses Verhalten untergräbt die Qualität der unternehmerischen Entscheidungsfindung durch eine zu starke Vereinfachung der Themen. Allerdings zeigen unsere Ergebnisse, dass ein hoher familiärer Zusammenhalt ein Vorteil für die Erreichung der Ambidextrie in denjenigen Familienunternehmen darstellt, die ihr unternehmerisches Erbe erfolgreich an die Nachfolgerinnen übertragen haben. Das heißt, dass Nachfolger ihre Pläne zur strategischen Erneuerung am unternehmerischen Erbe ausrichten. Dadurch steigt die Zuversicht von Nachfolgerinnen, dass Familienmitglieder ihre Ideen akzeptieren. Entsprechend sind Nach-

folger motiviert, diese Pläne den Familienmitgliedern vorzustellen. Auftretende Meinungsverschiedenheiten mit Übergeberinnen fördern die Qualität von Diskussionen, indem sie das Gruppendenken einschränken, ohne die Beziehungen zu verletzen. Somit dienen diese Diskussionen mit Familienmitgliedern als treibende Kraft für Veränderungen. Außerdem ist davon auszugehen, dass Übergeber durch die Besinnung auf ihr unternehmerisches Erbe an die Wichtigkeit eines persönlichen Netzwerks von Gleichgesinnten erinnert werden. Entsprechend setzen sie sich für die Entwicklung eines externen Netzwerks der Nachfolger während des Nachfolgeprozesses ein (z.B. durch externe Arbeitserfahrung oder Bekanntmachung mit wichtigen Kontakten).

Fazit

Zusammenfassend bestätigt unsere Studie die Bedeutung der Weitergabe des unternehmerischen Erbes. Das unternehmerische Erbe dient Familienunternehmen als Mittel zur Erreichung einer Balance zwischen der Bewahrung von Bestehendem und der strategischen Erneuerung. Sie erreichen dies durch die Harmonisierung von Tradition und Veränderung. Übergeber sollten frühzeitig beginnen, ihr unternehmerisches Erbe an die nächste Generation weiterzugeben und den Nachfolgeprozess entsprechend gestalten. Nachfolger sollten das unternehmerische Erbe als einen Denkraum sehen, der Stabilität bei Entscheidungsprozessen gewährt, ohne die persönliche Handlungsfreiheit einzuschränken.

Autoren



Rolf Wilmes, M.Sc.

rolf.wilmes@uni-hohenheim.de



Leif Brändle, M.Sc.

leif.braendle@uni-hohenheim.de



Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

andreas.kuckertz@uni-hohenheim.de

Impressum

Universität Hohenheim
Fachgebiet Unternehmensgründungen und
Unternehmertum (570c)
Wollgrasweg 49
70599 Stuttgart
Tel.: +49 711 459 24821

Bildmaterial: Universität Hohenheim, Felix Pilz, privat.
V.i.S.d.P.: Univ.-Prof. Dr. Andreas Kuckertz

www.entrepreneurship.uni-hohenheim.de

Bislang erschienen

Konzeption und Potenziale eines Gründungsklimaindex. Andreas Kuckertz. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 6., Februar 2019. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Das Beste aus zwei Welten – Key Learnings aus dem ACTIVATR-Programm. Leif Brändle, Carlos Arturo Morales Reyes und Andreas Kuckertz. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 5, August 2018. Stuttgart: Universität Hohenheim.

What's Hot in Entrepreneurship Research 2018? Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 4, Februar 2018. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Kreative Gründungsförderung – wo Startups die Politik in der Pflicht sehen. Andreas Kuckertz und Alicia Prochotta. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 3, September 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Jeder für sich oder alle zusammen? Das Stuttgarter Startup Ökosystem. Andreas Kuckertz, Elisabeth S.C. Berger und Tobias Pommer. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 2, Juni 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Den „Generationenkonflikt“ durch richtige Kooperation überwinden – was Startups von Großunternehmen erwarten. Andreas Kuckertz und Martin Allmendinger. *Hohenheim Entrepreneurship Research Brief*, Nr. 1, Januar 2017. Stuttgart: Universität Hohenheim.

Alle bislang erschienenen Hohenheim Entrepreneurship Research Briefs sind auf der Internetpräsenz des Hohenheimer Fachgebiets Unternehmensgründungen und Unternehmertum verfügbar:

<https://entrepreneurship.uni-hohenheim.de/researchbrief>