



Name Autor/Autorin: Hanna Wild, MA

(Email¹: hanna_wild@gmx.at)

Titel und ggf. Untertitel der Arbeit: Töchter in den Fußstapfen der Väter:

Weibliche Nachfolge in familiengeführten Unternehmen

Name Betreuer/Betreuerin: F.H-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer

Name Ausbildungseinrichtung: MCI Management Center Innsbruck

Kontakt Daten Ausbildungseinrichtung/Institut (E-Mail-Adresse): Stefanie Haselwanter, MA
stefanie.haselwanter@mci.edu

SDG-Kategorie²:

- SDG 1: **Armut** in all ihren Formen und überall beenden
- SDG 2: Den **Hunger** beenden, **Ernährungssicherheit** und eine bessere **Ernährung** erreichen und eine nachhaltige **Landwirtschaft** fördern
- SDG 3: Ein **gesundes Leben** für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern
- SDG 4: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige **Bildung** gewährleisten und Möglichkeiten **lebenslangen Lernens** für alle fördern
- SDG 5: **Geschlechtergerechtigkeit** erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen
- SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von **Wasser und Sanitärversorgung für alle** gewährleisten
- SDG 7: Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner **Energie** für alle sichern
- SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges **Wirtschaftswachstum**, produktive **Vollbeschäftigung** und **menschenwürdige Arbeit** für alle fördern
- SDG 9: Eine widerstandsfähige **Infrastruktur** aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige **Industrialisierung** fördern und Innovationen unterstützen
- SDG 10: **Ungleichheit** in und zwischen Ländern **verringern**
- SDG 11: **Städte und Siedlungen** inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten
- SDG 12: Nachhaltige **Konsum- und Produktionsmuster** sicherstellen
- SDG 13: Umgehend Maßnahmen zur **Bekämpfung des Klimawandels** und seiner Auswirkungen ergreifen
- SDG 14: **Ozeane, Meere und Meeresressourcen** im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen
- SDG 15: **Landökosysteme** schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, **Wälder** nachhaltig bewirtschaften, **Wüstenbildung bekämpfen**, **Bodendegradation beenden und umkehren** und dem Verlust der **biologischen Vielfalt** ein Ende setzen
- SDG 16: **Friedliche und inklusive Gesellschaften** für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen **Zugang zur Justiz** ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive **Institutionen** auf allen Ebenen aufbauen
- SDG 17: **Umsetzungsmittel stärken** und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen

Haupt-SDG der Arbeit: 5

3-5 Keywords³: Weibliche Führung, Nachfolge, Familienunternehmen, Führungsstile

¹ Die Angabe ist optional und soll Interessentinnen und Interessenten dazu dienen, mit dem Autor/der Autorin in Kontakt zu treten.

² Welchen der 17 SDGs kann diese Arbeit zugeordnet werden? Es sind alle Ziele anzugeben, zu denen die Forschungsarbeit einen wesentlichen Bezug herstellt sowie jenes Haupt-SDG, das von der Arbeit am meisten betroffen ist.

³ Zentrale Begriffe zur inhaltlichen Erfassung der wesentlichen behandelten Aspekte.

Töchter in den Fußstapfen der Väter: Weibliche Nachfolge in familiengeführten Unternehmen

MASTERARBEIT

Zur Erlangung des akademischen
Grades Master of Arts (MA)

Fachhochschul-Studiengang:
„Entrepreneurship & Tourismus“
Schwerpunkt „Strategisches Management und Tourismus“

MCI | Die Unternehmerische Hochschule®

Betreuerin:

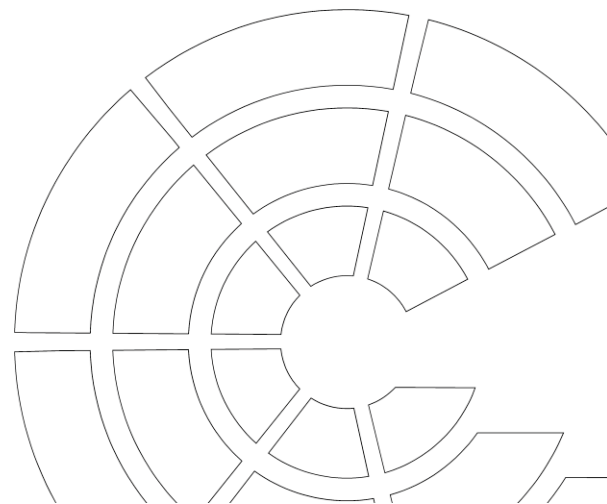
FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer

Verfasserin:

Hanna Wild, BA

01607795

15. Juli 2022



Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit selbständig angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher weder in gleicher noch in ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.“

Innsbruck, am 15. Juli 2022

Hanna WILD

Danksagung

An dieser Stelle möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei meiner Masterarbeit und im Laufe meines Masterstudiums unterstützten. Ein großes Dankeschön richtet sich an meine Familie, Freunde sowie Studienkolleginnen und Kollegen.

Ein herzliches Dankeschön geht an meine Betreuerin Frau FH-Prof. PD MMag. Dr. habil. Anita Zehrer, die mich immer wieder begeistern konnte und für jegliche Fragen zur Seite stand.

Ebenfalls möchte ich mich bei allen Unternehmerinnen bedanken, die mir ihre kostbare Zeit geschenkten und an meinem Interview teilgenommen haben.

Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung	I
Danksagung	II
Inhaltsverzeichnis.....	III
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
Abkürzungsverzeichnis	IX
1. Einführung.....	1
1.1. Einleitung und Ausgangssituation	1
1.2. Problemstellung	2
1.3. Zielsetzung.....	3
1.4. Forschungsleitende Frage.....	3
1.5. Methodische Herangehensweise	3
1.5.1. Theoretischer Hintergrund.....	3
1.5.2. Forschungsdesign und -methode.....	4
1.6. Aufbau der Arbeit	4
2. Theoretischer Hintergrund.....	6
2.1. Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling	6
2.2. Ressource-Based View nach Barney	7
2.3. Das Acht-Stufen Modell nach Kotter.....	8
3. Familienunternehmen.....	10
3.1. Definition	10
3.2. Abgrenzung von Familienunternehmen.....	11
3.3. Familienunternehmen aus Sicht der Principal-Agent-Theorie	13
3.4. Ressourcen basierter Ansatz von Familienunternehmen.....	13
3.5. Familieness-Konstrukt nach Habbershon.....	14
3.6. Socio Emotional Wealth-Theorie nach Gómez-Mejía et al.....	14

3.7.	Bedeutung für die Wirtschaft	15
3.8.	Besonderheiten von Familienunternehmen	15
3.9.	Lebenszyklus von Familienunternehmen	17
3.10.	Unternehmensziele und Ziele der Familie	18
3.11.	Familienstrategie	19
3.12.	Family Governance.....	19
3.13.	Werte des Familienunternehmens	20
4.	Nachfolge in Familienunternehmen	22
4.1.	Definitionen	22
4.2.	Zahlen, Daten und Fakten.....	23
4.3.	Arten der Nachfolge	25
4.3.1.	Familieninterne Nachfolge.....	25
4.3.2.	Familienexterne Nachfrage	26
4.4.	Nachfolgeprozess	27
4.4.1.	Beziehungsmanagement.....	27
4.4.2.	Nachfolge im engeren und weiteren Sinne	29
4.5.	Herausforderungen	29
4.5.1.	Rolleninterferenzen.....	30
4.6.	Wichtige Akteurinnen und Akteure im Führungswechsel	31
4.6.1.	Die Seniorinnengeneration und Senioren generation	31
4.6.2.	Die Nachfolgegeneration.....	32
4.6.3.	Die übrigen Familienmitglieder	33
4.6.4.	Weitere Beteiligte	33
4.7.	Wichtige Instrumente des Führungswechsel	33
4.7.1.	Die Familienkonferenz	34
4.7.2.	Feedback.....	34
4.7.3.	Coaching.....	34
5.	Weibliche Nachfolge/ Frauen in Führungspositionen.....	35

5.1.	Gender Leadership Gap.....	36
5.2.	Weibliche Führungsstile	36
5.3.	Unternehmerin und Mutter	38
5.4.	Eigenschaften von weiblichen Führungskräften	40
5.5.	Tandemführung.....	41
5.6.	Die drei Arten der Motivationen von Übernehmerinnen nach Akhmedova et al.	42
6.	Empirische Studie	44
6.1.	Methodik	44
6.1.1.	Beschreibung der gewählten Forschungsmethode.....	45
6.1.2.	Eignung und Begründung der Wahl	46
6.1.3.	Methodenkritik.....	46
6.2.	Forschungsdesign.....	47
6.2.1.	Ziel der Untersuchung.....	47
6.2.2.	Datenerhebung	47
6.2.3.	Stichprobe.....	48
6.3.	Ergebnisse der Studie	49
6.3.1.	Auswertungsmethode	49
6.3.2.	Präsentation der Ergebnisse	50
6.4.	Interpretation der Ergebnisse	62
6.5.	Limitationen der empirischen Untersuchung.....	68
7.	Handlungsempfehlungen	70
8.	Fazit.....	72
8.1.	Zusammenfassung.....	72
8.2.	Implikationen für die Theorie	73
8.3.	Implikationen für die Praxis	74
8.4.	Kritische Reflexion der Arbeit	74
8.5.	Ausblick für weitere Forschung	75

9. Literaturverzeichnis	78
10. Anhang mit Inhaltsverzeichnis	88

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Drei Kreis Modell.....	Seite 16
Abbildung 2: Der Nachfolgeprozess im engeren und weiteren Sinne.....	Seite 29
Abbildung 3: Rolleninterferenzen in Familienunternehmen	Seite 31

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Klein- und mittelständische Unternehmen.....	Seite 12
Tabelle 2: Übersicht der Interviews.....	Seite 49
Tabelle 3: Übersicht der Generationen.....	Seite 51

Abkürzungsverzeichnis

und der gleichen.....udgl.

klein- und mittelständische Unternehmen.....KUM

Ressource-Based ViewRBV

Hauptteil der Masterarbeit

1. Einführung

1.1. Einleitung und Ausgangssituation

„Leider wieder nur ein Mädchen“ schrieb der Vater von Bertha Benz Karl Friedrich Ringer am 3. Mai 1849 in das Familienstammbuch (Meichsner, 2018). Gemeinsam mit ihrem Mann Carl Benz entwickelte sie das erste Automobil. Diese Einstellung begleitete viele erfolgreiche Frauen an der Spitze historisch relevanter Familienunternehmen. Auch im 21. Jahrhundert haben Frauen, bei der Nachfolge in Familienunternehmen, mit ähnlichen Problemen zu kämpfen.

Viele Aufsehen erwecken aktuelle Diskussionen rund um den Gender Leadership Gap. In Europa haben nur 18 % aller Betriebe eine weibliche Führungskraft. In Europas Top-Unternehmen zeigt sich noch ein größeres Defizit. Lediglich 6 % der Stoxx-Europe-600-Unternehmen haben eine weibliche CEO (Gharaei, 2021).

Diese Unterschiede zeigen sich folglich auch in Familienunternehmen. Laut einer 2021 veröffentlichten Studie der Allbright Stiftung, beträgt der Anteil an weiblichen operativen Führungskräften in Familienunternehmen, welche sich gänzlich in Familienbesitz befinden nur 4,8 %. Bei nicht-börsennotierten Familienunternehmen erreicht der Frauenanteil bereits 5,9 %. Am besten schneiden börsennotierte Familienunternehmen mit rund 10,3 % weiblicher Führung ab (AllBright Stiftung, 2020).

In Österreich wird Familienunternehmen eine äußerst bedeutende Rolle zugeschrieben. Rund 51 % der österreichischen Unternehmen sind Familienunternehmen im engeren Sinne und dominieren die Wirtschaft des Landes. Zudem sind Familienunternehmen die größten Arbeitgeber des Landes und beschäftigten im Jahr 2019 rund 1.802.700 Menschen (Felden & Hack, 2014; Gavac et al., 2020; Wimmer, 2018).

Dem Thema der Nachfolge in Familienunternehmen wird seit Jahren viele Untersuchungen gewidmet. Zahlreiche Forschungen widmen sich dem Übergabeprozess sowie die Risiken der Übergabe in Familienunternehmen (Huber & Sterr-Kölln, 2006a). Den aktuellen Forschungsstand repräsentieren vor allem das Journal of Family Business Strategy sowie das Journal of Family Business Management.

Trotz der hohen Anzahl an Familienunternehmen und den Forschungen im Bereich der Nachfolge, werden nur wenige Unternehmen an Töchter übergeben (Overbeke et al., 2013). Untersuchungen zeigen jedoch, dass Töchter die Unternehmen anders führen und verändern. Wesentlich verändert sich meist der Führungsstil im Unternehmen. Frauen lehnen oftmals den patriarchalisch geprägten Führungsstil der Väter ab und delegieren mehr (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Zugleich öffnet eine weibliche Nachfolge auch eine neue Dimension für Innovation und Entwicklung in Familienunternehmen (Kleve & Köllner, 2019). Aktuelle Forschungen konzentrieren sich vermehrt auf die Barrieren und Herausforderungen der weiblichen Nachfolger (Akhmedova et al., 2020).

Zudem belegen Forschungen, dass von weiblichen Führungskräften geführten Unternehmen, eine höhere nichtfinanzielle Leistung nachweisen (Chadwick & Dawson, 2018).

1.2. Problemstellung

Häufig werden Familienunternehmen an die Söhne übergeben und weibliche Nachfolger übergangen, wenngleich die Zahlen der Frauen in Führungspositionen kontinuierlich steigen (Statista, 2021). Zudem ist eine weibliche Führung mit vielen Stereotypen behaftet (Burel, 2020). Die Thematik rund um eine weibliche Nachfolge weist im Allgemeinen viele Forschungslücken auf. Unbekannt ist beispielsweise, welche Rolle die unternehmerischen Aktivitäten von Unternehmen spielen oder inwiefern sich die Zielsetzung durch eine weibliche Nachfolge verändert (Campopiano et al., 2017).

Des Weiteren untersuchen nur wenige Forschungen jene Familienunternehmen, die bereits an eine weibliche Nachfolge übergeben wurden (Mussolino et al., 2019).

In der Vergangenheit fand eine Vielzahl an Publikationen in Familienunternehmen in Nordamerika statt. Weitere Forschungen in diesem Bereich sollten daher auf andere Länder ausgebreitet werden (Campopiano et al., 2017; Chadwick & Dawson, 2018).

Nicht zuletzt stehen zahlreiche Familienunternehmen in den kommenden Jahren vor der Entscheidung, wer das Unternehmen künftig führen soll. Das Institut für Mittelstandsforschung errechnete, dass zwischen 2018 und 2022 rund 150.000 Unternehmen eine Übergabe tätigen werden (Institut für Mittelstandsforschung Ifm Bonn, Feber 2018). In Österreich steht jedes zehnte Familienunternehmen vor einer

Übergabe (Wirtschaftskammer Österreich, 2018). Gerade kleine deutsche Familienunternehmen könnten laut dem Manager Magazin die Gleichstellung der Geschlechter verschlafen (May, 2021b).

1.3. Zielsetzung

Die vorliegende Masterarbeit nimmt sich der Forschungslücke über bereits übergebende Familienunternehmen an eine weibliche Nachfolge an. Deskriptives Ziel dieser Masterarbeit ist die theoretische Aufarbeitung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen und die daraus resultierenden Veränderungen im Unternehmen. Als empirisch-analytisches Ziel gilt die Untersuchung der Auswirkungen einer Übergabe an eine weibliche Unternehmerin in der Praxis. Aufbauend auf diese Ergebnisse ist das präskriptiv-normativ Ziel und somit das Endprodukt der Arbeit, Empfehlungen für die Veränderungen durch eine weibliche Nachfolge in Familienunternehmen zu erarbeiten. Diese Empfehlungen sollen konkrete Handlungsempfehlungen für künftig übergebende Familienunternehmen darlegen und die durch die weibliche Führung auftretenden Veränderungen aufzeigen.

1.4. Forschungsleitende Frage

Die folgende forschungsleitende Frage liegt dieser Masterarbeit zu Grunde:

Inwiefern verändert die Nachfolge einer weiblichen Unternehmerin das Familienunternehmen?

1.5. Methodische Herangehensweise

1.5.1. Theoretischer Hintergrund

Den theoretischen Hintergrund in Familienunternehmen erläutern die Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling (Jensen & Meckling, 1976), die SEW- Theorie nach Gómez-Mejía et al (Gómez-Mejía et al., 2007) sowie das Familieness-Konstrukt nach Habbershon (Habbershon et al., 2003).

Um die Veränderungsprozesse in Familienunternehmen zu erklären und verstehen, verwendet diese Masterarbeit das Acht-Stufen Modell nach Kotter (Kotter, 2009) sowie die Ressource-Based View nach Barney (Barney, 1991).

1.5.2. Forschungsdesign und -methode

Zur Erforschung der Veränderungen in Familienunternehmen durch die Übergabe an eine weibliche Nachfolge sind die aktuellen Erkenntnisse im theoretischen Teil dargestellt. Hierzu dienen die Ergebnisse der Untersuchung von Familienunternehmen, die in den vergangenen Jahren einen familieninternen Führungswechsel vollzogen haben. Andererseits erfolgt eine empirische Untersuchung, diesbezüglich werden qualitative und semistrukturierte Leitfadeninterviews mit den Übergebern und der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen durchgeführt. Diese Interviews finden im deutschsprachigen Raum und in unterschiedlichen Branchen sowie Unternehmensgrößen statt. Eine Anzahl von 15 Interviews wird angestrebt (Veal, 2018).

Die Analyse des gewonnen Interviewmaterials erfolgt anhand der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring (Baur & Blasius, 2014). Beantwortet wird die Forschungsfrage durch eine induktive Vorgehensweise sowie der Erarbeitung von Empfehlungen auf Basis der Ergebnisse der Interviews (Veal, 2018).

1.6. Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Masterarbeit teilt sich in zehn Teilbereiche. Der Einleitungsteil beschreibt die Problemstellung, Ausgangslage, Zielsetzung der Arbeit, die forschungsleitende Frage, die methodische Herangehensweise sowie den Aufbau der Arbeit.

Als theoretisches Fundament werden im zweiten Teil die Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling, die Socio Emotional Wealth-Theorie nach Gómez-Mejía et al, das Familieness-Konstrukt nach Habbershon, die Ressource-Based View nach Barney sowie das Acht-Stufen Modell nach Kotter präsentiert.

Der dritte Abschnitt beschäftigt sich mit Familienunternehmen, insbesondere mit deren Definition, Abgrenzungen, Bedeutung für die Wirtschaft, Besonderheiten, Lebenszyklus, Zielen, Werten sowie mit der Familienstrategie.

Aufbauend auf dem Wissen von Familienunternehmen umfasst das vierte Kapitel den Bereich der Nachfolge. Hierzu werden die folgenden Themen umrissen:

- Definition
- Zahlen, Daten und Fakten
- Arten der Nachfolge
- Nachfolgeprozess
- Herausforderungen
- Wichtige Akteurinnen und Akteure im Führungswechsel
- Wichtige Instrumente der Führungswechsel

Der fünfte und somit letzte Teil der Theorie befasst sich speziell mit der weiblichen Nachfolge. Dieses Kapitel beinhaltet die nachstehenden Themen:

- Gender Leadership Gap
- Weibliche Führungsstile
- Unternehmerin und Mutter
- Eigenschaften von weiblichen Führungskräften
- Tandemführung
- Die drei Arten der Motivation von Übernehmerinnen

Mithilfe des theoretischen Teils erfolgt nun im sechsten Kapitel der methodische Teil dieser Masterarbeit. Hierzu wird die Methodik beschrieben, das Forschungsdesign erläutert und die Ergebnisse der Studie präsentiert sowie interpretiert.

Aufbauend auf den Ergebnissen werden im siebten Abschnitt Handlungsempfehlungen für weibliche Nachfolgerinnen in Familienunternehmen abgeleitet.

Das achte Kapitel beschäftigt sich mit dem Fazit dieser Masterarbeit. Letztlich folgt im Kapitel neun und zehn das Literaturverzeichnis und der Anhang.

2. Theoretischer Hintergrund

Wie bereits im Kapitel 1.3 Zielsetzung beschrieben, ist das deskriptive Ziel die theoretische Aufarbeitung der weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen und die daraus resultierenden Veränderungen im Unternehmen festzustellen. Da der theoretische Teil dieser Masterarbeit auf die Themen Familienunternehmen und Nachfolge aufbaut, werden auch hierzu die jeweiligen theoretischen Hintergründe erschlossen.

Im Bereich von Familienunternehmen und deren Nachfolge gibt es eine Vielzahl an relevanten Theorien. Beispielsweise die Sozialkapitaltheorie nach James Coleman (Coleman, 1988) mit dem Fokus auf das Wohlergehen von Gruppen und Individuen, sowie die Stewardship Theorie von (Davis et al., 1997), welche sich mit den intrinsischen Motivationen von Organisationsteilnehmerinnen und Organisationsteilnehmern beschäftigt. Diese beiden theoretischen Hintergründe werden in dieser Masterarbeit nicht näher untersucht. Der Fokus dieser Arbeit im Bereich der Familienunternehmen liegt auf der Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling (Jensen & Meckling, 1976), der SEW- Theorie nach Gómez-Mejía et al (Gómez-Mejía et al., 2007) sowie dem Familieness-Konstrukt nach Habbershon (Habbershon & Williams, 1999), welche im Kapitel 2 Familienunternehmen beschrieben werden. Mit Hilfe der Ressource-Based View nach Barney (Barney, 1991) sowie des Acht-Stufen Modells nach Kotter (Kotter, 1996) wird der theoretische Hintergrund der Veränderungsprozesse durch die Nachfolge beleuchtet.

2.1. Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling

Die Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling (Jensen & Meckling, 1976) gilt als Grundlage zur Feststellung von Leistungsunterschieden von Familien- und Nicht-Familienmitgliedern und wird von zahlreichen Forscherinnen und Forschern als theoretische Grundlage verwendet (Achleitner et al.; Chrisman et al., 2012; Klöckner, 2009; Miller et al., 2014). Im Allgemeinen umfasst die Theorie, welche aus der neuen Institutionenökonomik stammt, die institutionelle Ausgestaltung von Agency-Beziehungen und beschreibt das Verhältnis zwischen zwei opportunistisch handelnden Parteien, dem Agenten (Auftragnehmer) und dem Prinzipal (Auftraggeber). Die Beziehung der Parteien definieren Jensen und Meckling (1976) als Vertrag, bei welchem eine oder mehrere Personen (Prinzipal) eine andere Person

(Agenten) beauftragen, in dessen Namen eine Dienstleistung zu erbringen, welche eine Übertragung bestimmter Entscheidungsbefugnisse an den Agenten beinhaltet. Anhand der Übertragung der Entscheidungsgewalt resultieren Probleme, wenn sich die Ziele des Prinzipals und jene des Agentens divergieren. Das Wissen der unterschiedlichen Parteien ist unvollständig sowie ungleich verteilt. Dies führt wiederum zu Interessenskonflikten. Diese Divergenz entsteht, da beide Parteien eine Maximierung ihres Eigennutzens verfolgen und folglich den Nutzen des Vertragspartners nicht berücksichtigen. Der Prinzipal strebt es an, die Zieldivergenzen gering zu halten und verwendet dazu unterschiedliche Anreiz- und Kontrollmechanismen, welche wiederum Transaktionskosten auslösen (Jensen & Meckling, 1976).

2.2. Ressource-Based View nach Barney

Die Ressource-Based View (RBV), Deutsch der ressourcenbasierte Ansatz, beschreibt die Ressourcenabhängigkeit von Unternehmen und gilt als eines der leitenden Themen der Organisationstheorie im strategischen Management (Schreyögg, 2000). Neben Barney (1991) beschäftigen sich zahlreiche Forscherinnen und Forschern wie Habbershon & Williams (1999) oder Wernerfelt (1995) mit diesem Ansatz (Barney, 1991; Habbershon & Williams, 1999; Wernerfelt, 1995).

Die Kerntheorie leitet sich vom Ansatz der Forscherin Penrose (1959) ab, welche Unternehmen als eine administrative Organisation deklariert. Ihre Forschungen identifizieren Prinzipien für das Wachstum von Unternehmen und legen nahe, dass Betriebe durch eine Bündelung ihrer Ressourcen Leistungen erwirtschaften können, welche die Einzigartigkeit des Unternehmens bestimmen (Penrose, 1959).

Mithilfe des RBV wird ermittelt, inwiefern Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu beitragen, einen Wettbewerbsvorteil zu erwirtschaften (Lippold, 2019).

Die Theorie unterteilt die Ressourcen eines Unternehmens in die folgenden Teilbereiche:

- Tangible Ressourcen
- Intangible Ressourcen
- Humane Ressourcen

Tangible Ressourcen umschließen die Finanzierungsmittel wie Bargeld, die Sicherheiten, Kreditrahmen sowie das physische Kapital wie Maschinen, Grundstücke und Rohstoffe. Zu intangiblen Ressourcen zählen einerseits Technologien wie Patente und Rechte, andererseits die Reputation sowie die Unternehmensorganisation und Kultur. Die humanen Ressourcen implizieren den Wissenstand der Beschäftigten sowie die Kommunikation, den Teamgeist und letztlich auch das Management eines Unternehmens (Barney, 1991; Lippold, 2019).

Vergleicht man die RBV mit anderen grundlegenden Theorien des strategischen Managements wie Porter's Five Force Modells (1980), so zeigen sich grundlegende Unterschiede. Die RBV beleuchtet die Ressourcen und Fähigkeiten eines Unternehmens, ermittelt die Stärken und Schwäche und kann somit auf den Wert des Unternehmens schießen. Porter's Five Force Modell und vergleichbare andere marktorientierte Herangehensweisen hingegen betrachten auch die Chancen und Risiken im externen Unternehmensumfeld (Barney, 1991; Porter, 1979).

2.3. Das Acht-Stufen Modell nach Kotter

Das Acht-Stufen Modell nach Kotter gilt neben dem Drei-Phasenmodell nach Lewin (1958), welches als das einfachste Modell zur Beschreibung von Veränderungsprozessen gilt, dem Konzept der lernenden Organisation, bei welchem Organisationen auf innere und äußere Reize reagieren und dem 5-Phasen-Modell nach Kruger, welches die fünf Stufen Initialisierung, Konzeption, Motivation, Umsetzung und Verstetigung eines Wandlungsprozesses darbringt, als die zentrale Theorie im Changemanagement (Argyris et al., 2006; Eggers et al., 2011; Kotter, 1996; Lewin, 1958).

Um einen erfolgreichen organisationalen Wandel zu gestalten, muss das Modell acht Schritte zu durchlaufen. Zu Beginn muss das Augenmerk auf die Notwendigkeit des organisatorischen Wandels gelegt werden, um die Organisation zu sensibilisieren. Das zweite essenzielle Handlungsfeld, ist die Veränderung im Management deutlich zu machen und darauf aufbauend als dritte Phase überzeugende und nachvollziehbare Zielbilder zu formulieren sowie deren Kommunikation als vierten Punkt. Der nächste Schritt impliziert die Operationalisierung und das Vorantreiben dieser Veränderungen. Folglich werden in der sechsten Phase diese Fortschritte visualisiert, um die Basis für Motivation und weiterer Veränderungen zu schaffen

sowie die Konsolidierung dieser Erfolge und die Einleitung weiterer Veränderungen als siebten Schwerpunkt. In der finalen Phase soll der Wandel zum festen Bestandteil des kollektiven Denk- und Verhaltensmusters des Unternehmens heranwachsen (Einwiller et al., 2021; Kotter, 1996).

Letztlich werden immer mehr Kritikpunkte an Kotters Acht-Stufen Modell festgestellt. Anhand seines Managementmodells sei es nicht möglich, Probleme und Gefahren rasch zu erkennen sowie die Formulierung und Umsetzung kreativer und strategischer Initiativen. Um den aktuellen raschen Veränderungsmechanismen eines heutigen Unternehmens zu entsprechen, fügt Kotte 2012 ein weiteres System mit einer agilen und netzwerkähnlichen Struktur hinzu und entwickelt somit ein duales System. Dieses System gliedert Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus allen Ebenen des Unternehmens ein und verleiht dem Modell somit ein großes organisatorisches Wissen, zahlreiche Beziehungen, Glaubwürdigkeit und Einfluss. Anhand dieser dynamischen Struktur lassen sich Informationen rasch weitergeben und Kreativität und Innovation fördern (Kotter, 2012).

3. Familienunternehmen

Nachdem das zweite Kapitel dieser Masterarbeit den theoretischen Hintergrund für die Themen Familienunternehmen und Nachfolge widerspiegelt, befasst sich der vorliegende dritte Abschnitt mit der Definition von Familienunternehmen, deren Abgrenzung zu Nicht-Familienunternehmen, mit Familienunternehmen aus Sicht der Principal-Agent-Theorie, mit dem Ressourcen-basiertem Ansatz von Familienunternehmen, mit dem Familieness-Konstrukt nach Habbershon, der Socio Emotional Wealth-Theorie nach Gómez-Mejía et al, mit der Bedeutung für die österreichische Wirtschaft, mit den Besonderheiten von Familienunternehmen, mit dem Lebenszyklus, Unternehmenszielen sowie den Ziele und Werte des Familienunternehmens. Zudem wird der theoretische Hintergrund folglich mit den jeweiligen Themen im Bereich von Familienunternehmen in Verbindung gebracht.

3.1. Definition

Das österreichische Unternehmensgesetzbuch definiert einen Unternehmer und eine Unternehmerin als jene Person, die ein Unternehmen betreibt sowie jede auf Dauer angelegte Organisation selbständiger wirtschaftlicher Tätigkeit, mag sie auch nicht auf Gewinn gerichtet sein (UBG).

Eine Teilmenge dieser Unternehmen wird als Familienunternehmen bezeichnet. Dem Terminus „Familienunternehmen“ unterliegt jedoch keiner einheitlichen sowie offiziellen Definition. Chuna, Chrisman und Sharma ermitteln über 200 verschiedene wissenschaftliche Arbeiten mit zum teils stark abweichenden Definitionen (Chrisman et al., 2005). Dies hat zur Folge, dass er in unterschiedlichen Bereichen wie Politik und Wirtschaft anders verwendet wird (Weber, 2009). Ein Familienunternehmen impliziert keine konkrete Rechtsform, sondern gibt nur Ausschluss darüber, dass das Unternehmen von einem oder von mehreren Familienmitgliedern geleitet wird (Habig & Berninghaus, 2004). Klein orientiert sich an diesem Merkmal und definiert Familienunternehmen wie folgt:

„Familienunternehmen sind dadurch gekennzeichnet, dass eine oder mehrere Unternehmensfamilien einen maßgeblichen Einfluss auf sie ausüben.“ (Klein, 2004, S. 54).

Holland und Oliver hingegen konkretisieren den Begriff Familienunternehmen genauer. Ihrer Definition zur Folge handelt es sich um ein Familienunternehmen, wenn sich die Unternehmerfamilie mit seinem Eigentum und Management innerhalb einer Familieneinheit konzentriert und sich diese Mitglieder dem Erhalt und der Stärkung der Organisation widmen (Holland & Oliver, 1992).

Ähnlich dem definieren Habig und Berginghaus Familienunternehmen durch die Kriterien Kapitaleinfluss, Einflussmöglichkeit und operative Tätigkeit (Habig & Berninghaus, 2004).

Einige bekannte Familienunternehmen bestehen nachweislich bereits seit 500 Jahren wie die Verzinkung „The Coatinc Company in Siegen - Nordrhein-Westfalen“ mit dem Gründungsjahr 1502 oder auch der Nähzubehör, Automobilzulieferer „William Prym in Stolberg - Nordrhein-Westfalen mit der Gründung im Jahr 1530 (Müller, 2021).

Diese Unternehmensform gilt somit als die älteste der Welt (Klein, 2004). Familienunternehmen kennzeichnen sich durch flache Hierarchien, rasche Entscheidungsprozesse, den Fokus auf Kosten-Nutzen, personelle Kontinuität, die Authentizität gegenüber Kundinnen und Kunden sowie Stakeholdern, die Identifikation mit dem Betrieb, Verantwortung für Personal und Region und letztlich die Sensibilität für Marktchancen (Baus, 2013).

Die folgende Masterarbeit orientiert sich an der Definition von Wimmer et al. und charakterisiert Familienunternehmen wie folgend:

„Ein Familienunternehmen ist eine Wirtschaftsorganisation im Eigentum einer Familie oder eines Familienverbands, welches dadurch einen bestimmten unternehmerischen Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen kann.“ (Wimmer et al., 2018, S.7).

Diese breite Begriffsbestimmung umschließt somit gewerblichen Kleinbetrieb, klein- und mittelständische Unternehmen, Unternehmen, die sich in Fremdführung befinden, aber auch die Mehrheitseigentümer in einer Familie befinden und den Betrieb durch Aufsichtsgremien mitsteuern (Wimmer et al., 2018).

3.2. Abgrenzung von Familienunternehmen

Ähnlich wie die Definition gilt auch die Abgrenzung von Familienunternehmen als schwierig und häufig uneinheitlich (Wimmer et al., 2018). Als wichtigste Merkmale

gelten der Einfluss von Familienmitgliedern, welcher anhand der drei Sozialsysteme Familie, Management und Eigentum in das Unternehmen eingebunden sind (Tagiuri & Davis, 1996).

3.2.1. Abgrenzung von klein- und mittelständischen Unternehmen, Familienunternehmen im engeren und weiteren Sinne

Oftmals wird in der Literatur sowie in der Wirtschaft von Familienunternehmen im engeren und weiteren Sinne gesprochen. Der Begriff des Mittelstandes wird anhand der Gruppe der selbständigen Erwerbstätigen definiert. Unter dem Begriff von Familienunternehmen im engeren Sinne versteht man den gewerblichen Mittelstand, welcher sich zumeist aus den Bereichen Industrie, Handel, Handwerk, Hotel- und Gaststättengewerbe, Verkehrswirtschaft und sonstigen Dienstleistungen erstreckt. Familienbetriebe im weiteren Sinne sind Landwirte, Gewerbetreibende und Freiberufler (Gerke-Holzhäuer, 1996).

Häufiger tritt jedoch die Unterteilung in klein- und mittelständische Unternehmen in Erscheinung (Gerke-Holzhäuer, 1996). Eine weltweit einheitliche Begriffsbestimmung von klein- und mittelständischen Unternehmen (KUM) fehlt auch in diesem Bereich, jedoch gibt die europäische Kommission klare Abgrenzungsmerkmalen vor.

Tabelle 1: Klein- und Mittelständische Unternehmen

	Anzahl Beschäftigte	Umsatz in Mio. Euro	Bilanzsumme
Kleinstunternehmen	9	2	2
Kleinunternehmen	49	10	10
Mittlere Unternehmen	249	50	43
Großunternehmen	>249	>50	>43

Quelle: Bundesministerium Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort, o. D.).

In Österreich sind rund 346.200 Unternehmen und 99,6 % aller Unternehmen klein- und mittelständische Unternehmen, sie sind Leistungs- und Innovationsträger der heimischen Wirtschaft und erwirtschaften mit über zwei Millionen Beschäftigten rund 521 Milliarden Euro Umsatz (KUM Forschung Austria, o. D.).

3.3. Familienunternehmen aus Sicht der Principal-Agent-Theorie

Mithilfe der Principal-Agent-Theorie kann der Nachfolgeprozess innerhalb eines Unternehmens präzise beschrieben werden. Dieser Ansatz kann dann Verwendung finden, wenn ein Individuum vom Handeln anderer abhängig ist (Pratt & Zeckhauser, 1985). Die Principal-Agent-Theorie als auch die Stewardship-Theorie beschäftigen sich mit dem Organisationsverhalten und mit den Besonderheiten von Familienunternehmen (Madison et al., 2016). Da in Familienbetrieben Eigentum sowie Kontrolle einheitlich erfolgt, werden Informationsasymmetrien umgangen, was wiederum die Agency Kosten verringert (Ang et al., 2000). Karra et al. betonen ebenfalls, dass gerade nach der Anfangsphase, welche von Treu sowie Altruismus geprägt ist, es später zu Streitigkeiten und problematischen Situationen kommen kann, welche wiederum Agentenkonflikte implizieren (Karra et al., 2006). Um opportunistischem Verhalten, Verantwortungsscheu und Trittbrettfahren in Familienbetrieben vorzubeugen, soll ein Governance-Verfahren geschaffen werden. Dies reduziert wiederum die Agency Kosten und verbessert die Betriebsleistung (Davis et al., 2010).

3.4. Ressourcen basierter Ansatz von Familienunternehmen

Die RBV ermöglicht einen besonderen Blickwinkel auf Familienunternehmen und gilt als eine der wichtigsten theoretischen Bewertungsgrundlagen für Wettbewerbsvorteile. Familienunternehmen verfügen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen über ein Bündel an Ressourcen, welches sich durch ein familiäres Engagement für ein Unternehmen charakterisiert. Der Ressourcenbasierte Ansatz bewertet die spezifischen Verhaltens- und Sozialphänomene innerhalb des Unternehmens und schafft eine einheitliche Systemperspektive der Leistung der Familienbetriebe (Habbershon & Williams, 1999). Felden und Hack identifizieren die Gestaltung des Ressourcenmanagements und die Menge sowie die Art der verfügbaren Ressourcen als zwei Merkmale mit jenen sich Familienunternehmen zu Nicht-Familienbetrieben abgrenzen können (Felden & Hack, 2014). Neben der RBV verfolgt auch das bereits erwähnte Familieness-Konstrukt nach Habbershon einen Ressourcen-basierten Ansatz (Habbershon et al., 2003).

3.5. Familieness-Konstrukt nach Habbershon

Mühlebach beschreibt das Familienkonstrukt als eine Vielzahl an Möglichkeiten, Ressourcen und Allianzen (Mühlebach, 2004). Zugleich belegen Studien, dass die Verbindungen zwischen der Familieneinheit, des Familienbetriebs und der einzelnen Familienmitglieder eine einzigartige Bindung zum Unternehmen ermöglicht, welche einen enormen Einfluss auf die Leistungen des Unternehmens haben. Habbershon und Williams ergänzen diese Familieneinflüsse durch eine Analyse der Ressourcen und Fähigkeiten des Familienunternehmens. „Familiness“ gilt als ein Bündel von Ressourcen und Fähigkeiten eines Familienbetriebes. Zugleich zeigt die Theorie, inwiefern sich „Familiness“ in positiver oder negativer Form von Wettbewerbsvorteilen oder Wettbewerbsnachteilen auswirken (Habbershon et al., 2003).

3.6. Socio Emotional Wealth-Theorie nach Gómez-Mejía et al.

Socio Emotional Wealth (SEW) befasst sich mit der emotionalen Verbundenheit in Familienunternehmen zwischen dem Eigentümer oder der Betreiberfamilie und dem Unternehmen selbst. Das Konzept des „sozioemotionalen Reichtums“ wird häufig als Paradigma für die Definition von Familienunternehmen herangezogen, da es besonders zur Bewertung der Heterogenität beiträgt und folglich eine Unterscheidung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ermöglicht. Nach dieser Theorie leitet der Inhaber oder die Inhaberin eines Familienbetriebs einen nicht finanziellen bzw. einen nicht wirtschaftlichen Wert ab, welchen er oder sie durch die Eigentümer- und Kontrollposition erreicht. Folglich handelt es sich in Familienunternehmen um emotionale Werte, welche besonders aus der Kontrolle des Unternehmens resultieren. Das Konzept beweist, dass Werte wie Identität einen starken Einfluss auf die Aufrechterhaltung der Familiendynastie haben (Gómez-Mejía et al., 2007; Mensching et al., 2014). Miller und Le-Breton Miller ergänzen die Theorie mit der Annahme, dass die Motive und Werte nicht nur innerhalb der Familienmitglieder variieren können, sondern besonders entlang des Lebenszyklus eines Familienbetriebs (Miller et al., 2014). Die erste Unternehmensgeneration beschäftigt sich meist mit der Aufrechterhaltung, der Kontrolle Betriebs sowie deren Einfluss auf die Unternehmensleistungen und muss daher ein erhöhtes Risiko einer geringeren finanziellen Leistungsfähigkeit in Betracht ziehen. Entscheidungen werden konservativ getroffen, um negative Auswirkungen zu minimieren, da diese enorme Folgen auch auf die Familie haben könnten. Es muss folglich zu einem

Kompromiss zwischen der Erzielung einer finanziellen Leistung und der Vermeidung des Verlustes des Familieneinflusses kommen (Mensching et al., 2014).

3.7. Bedeutung für die Wirtschaft

Häufig fällt der erste Gedanke der wirtschaftlichen Bedeutung von Unternehmen auf börsennotierte Großkonzerne. Diese ergeben jedoch nur einen kleinen Teil der deutschen und österreichischen Wirtschaft. Einen gleichermaßen bedeutenden Stellenwert haben klein- und mittelständische Unternehmen, bei welcher nicht das einzelne Unternehmen fokussiert wird, sondern die Gesamtheit aller KMUs (Gerke-Holzhäuer, 1996). In der europäischen Union sind rund 65 % alle Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Familienunternehmen beschäftigt und bilden etwa 50 % des jährlichen Bruttoinlandsprodukts. Ähnlich hohe Beschäftigungszahlen erreichen Familienunternehmen in den Vereinten Staaten mit 50 % an Beschäftigung und einen 40 % Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt (Baumgartner, 2009). Auch global gesehen sind familiengeführte Unternehmen die häufigste Unternehmensform (Bennedsen et al., 2007).

3.8. Besonderheiten von Familienunternehmen

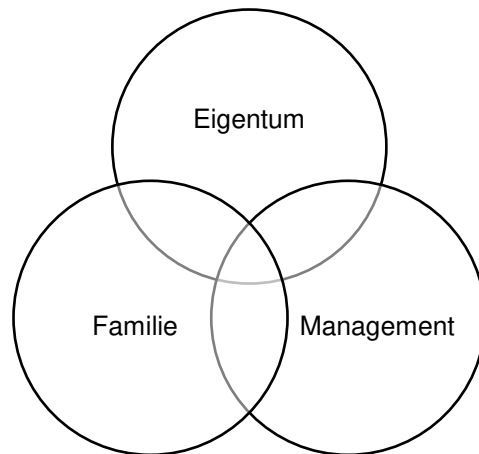
Durch die Begriffsdefinition lassen sich bereits zahlreiche Charakteristika für Familienunternehmen erkennen. Aufbauend auf diese haben Tagiuri und Davis das sogenannte Drei-Kreis-Modell veröffentlicht, welches die Systemkomponenten von Familienunternehmen beschreibt. Die drei Sozialsysteme Familie, Management und Eigentum werden in den drei Kreisen dargestellt. Folglich ergeben sich zahlreiche Überschneidungen der einzelnen Kreise, diese widerspiegeln unterschiedlich kombinierbaren Rollen und Funktionen eines Familienbetriebs. Mittels dieser Interferenz leiten sich die folgenden Charakteristika ab:

- Familienmitglieder
- Nicht-Familieninvestoren
- Nicht-Familienangestellte
- Familien Anteilsteilhaber
- Externe Eigentümer
- Mitarbeitende Familienmitglieder

- Mitarbeitende Familieneigentümer
- Familieneigentümer und Geschäftsführer

Anhand des Modells lassen sich die simultanen Rollen einzelner Familienangehöriger als inhärent bivalentes Attribut dieses Unternehmenstyps beschreiben. Dem zufolge ergeben sich positive Effekte wie eine hohe Loyalität zwischen Familie und Betrieb sowie auch negative Auswirkungen beispielsweise eine mangelnde Objektivität innerhalb des Familiensystems. Letztlich resultieren durch das Ineinandergreifen der Sozialsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum Chancen und Risiken für das Familienunternehmen (Gadatsch et al., 2018; Tagiuri & Davis, 1996).

Abbildung 1: Drei Kreis Modell



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Tagiuri & Davis, 1996

Die wohl einzigartigste Charakteristik von Familienunternehmen ist das Aufeinandertreffen der Systeme der Arbeitswelt und privater Existenz. Dies impliziert im besten Falle Liebe, Fürsorge sowie Geborgenheit und im schlechtesten Abneigung, Kälte und Distanz innerhalb der Familie. Im unternehmerischen System erfolgen Entscheidungen nach rationalen Aspekten wie Gewinnmaximierung oder Wettbewerb. Da sich diese Systeme stark beeinflussen, sind Entscheidungen sachlich sowie emotional geprägt und bringen eine enorme Wechselwirkung mit sich. Häufig ist der Vater der Entscheidungsträger des System Unternehmens und die Mutter leitet das System der Familie. Aufbauend darauf entstehen typische Rollenbilder und Problematiken (Baus, 2007).

Gekennzeichnet sind Familienunternehmen durch ihre Ideenvielfalt, Flexibilität, ihren Tatendrang und nicht zuletzt durch ihre Macht und Produktkenntnisse. Viele Unternehmen folgen einem patriarchalen Führungsstil, sind traditionsgebunden und

zurückhaltend in Diversifikation, Expansion sowie Gewinnmaximierung und fokussieren den langfristigen Bestand des Unternehmens. Tendenziell neigen Familienunternehmen zu einer Aversion gegenüber Fremdkapital und zu einer Reinvestierung von Gewinnen sowie Dividenden (Wössner, 1998).

3.9. Lebenszyklus von Familienunternehmen

Familienunternehmen zählen zu den langlebigsten Organisation weltweit (Miller et al., 2014; Ward, 2004). Als wichtigste Gründe für das lange Bestehen eines Familienbetriebs werden das familiäre Engagement und Zusammenhalt innerhalb der Familie angesehen (Torsten M Pieper, 2007).

Der Lebenszyklus von Familienunternehmen wird häufig in Zusammenhang mit dem Generationenwechsel in der Führung des Unternehmens gebracht (Schlippe, 2009). Dennoch gibt es neben der Nachfolge auch noch andere wichtige Unternehmenszyklen. Gesrsick et al. stellt fest, dass es die folgenden drei Phasen im Lebenszyklus eines Familienunternehmens gibt.

Der erste Abschnitt wird als Start-Up bezeichnet und umschließt die Gründung des Unternehmens sowie die ersten Jahre mit dem Ziel des Fortbestehens des Betriebs. Das Familienunternehmen muss demnach einzigartige und strake Merkmale im gesamten Unternehmen und auch in neuen Geschäftseinheiten präsentieren.

Die zweite Phase, genannt die Expansion/Formalisierung, umfasst die Etablierung auf dem Markt sowie die Expansionen und wird besonders durch eine zunehmende organisatorische Komplexität gekennzeichnet. Des Weiteren umschließt diese Zeitspanne das Wachstum des Unternehmens sowie bereits eintretende organisatorische Veränderung im Unternehmen. Diese Phase kann folglich viele Jahre andauern und kann auch Generationswechsel beinhalten. Nun gilt es, die Wachstumsphase zu gestalten und die Bedürfnisse der Familie zu ermitteln. Das Wachstum bringt negative sowie positive Folgen mit sich. Die Expansion kann einerseits durch die wachsende Infrastruktur zur Belastung werden, andererseits kann das Unternehmen in dieser Phase Rendite erzielen, eine neue Karrieremöglichkeit darbieten und erreicht Autorität sowie Status. Erreicht das Unternehmen einen wirtschaftlichen Stillstand oder gar einem Rückgang, so haben es nicht nur die Eigentümer des Familienunternehmens, sondern die gesamte Familie zur Aufgabe, ihr Engagement für das Unternehmen neu zu bewerten.

Die dritte und finale Phase beschäftigt sich mit der Entwicklung und Reife des Betriebs. Zu diesem Zeitpunkt befindet sich das Unternehmen in einem Zustand, in welchem ihr Produkt nicht mehr weiterentwickelt werden kann und sich die Wettbewerbsdynamik verändert. Diese Stagnation kann sich durch routinierte Abläufe und bescheidene Wachstumserwartungen definieren. Trotz hoher Effizienz und einer guten Stellung am Markt, kann das Unternehmen die Veränderungen nicht mehr aufhalten. Das Familienunternehmen hat nur mehr zwei Möglichkeiten: ein Recycling oder den Tod des Betriebs (Gersick, Davis et al., 1997).

3.10. Unternehmensziele und Ziele der Familie

Während sich börsennotierte Unternehmen auf wirtschaftliche Leistungen wie Marktanteil, Gewinne, Einnahmen udgl. stützen, haben Familienbetriebe meist einen Fokus auf andere Unternehmensziele (Johnson et al., 2008). Familienunternehmen hingegen streben vorwiegend nach nichtfinanziellen Zielen (Britzelmaier et al., 2015).

Laut Baus haben Ziele im Kontrast zu Werten einen finalen Aspekt. Häufig verfolgt die Gründergeneration klare Ziele beispielsweise die Aufrechterhaltung des Betriebes und die Sicherung des finanziellen Erfolgs (Gómez-Mejía et al., 2007). Die nachfolgende Generation fokussiert jedoch oftmals andere Ziele und folglich stellt sich die Frage, wer die Ziele im Unternehmen definiert. Diese Problemstellung gilt als sehr schwierige Aufgabe und betrifft im Gegensatz zu nicht-familiengeführten Unternehmen bei Familienunternehmen nicht nur den Betrieb, sondern vor allem die Familie selbst. Demnach ist es zum Vorteil, wenn die Werte der Familie den Grundstein für die Ziele des Familienunternehmens darstellen. Weiteres gilt es die festgelegten Ziele regelmäßig zu überarbeiten, hierzu muss jede Generation ihre eigenen Ziele festlegen und selbst überprüfen. Deutlich wird, je mehr Generationen das Unternehmen leiten, desto weiter entfernen sich Wunsch und Wirklichkeit voneinander. Wird der Erhalt des Familienunternehmens als Ziel definiert, entsteht ein komplett anders Verhältnis zwischen zweite und dritte Generation eines Familienbetriebs. Um gesetzte Ziele zu erreichen, kann eine Familienstrategie sinnvoll sein. Diese hat es zum Ziel, den Zusammenhalt und die Geschlossenheit der Familie zu fördern (Baus, 2013).

3.11. Familienstrategie

Häufig führen Auseinandersetzungen innerhalb der Unternehmerfamilie zum wirtschaftlichen Zusammenbruch des Betriebs. Dies entsteht vielfach durch das Fehlen einer ganzheitlichen Familienstrategie. Diese gilt als ein wichtiges Instrument, um ein Familienunternehmen langfristig erfolgreich zu führen. Baus (2013) sieht es als zentrale Aufgabe eines Familienbetriebs, einer Entfremdung durch eine strategische Führungsweise vorzubeugen. Vielmals wird die Entfremdung des Familienunternehmens fälschlicherweise als schicksalhaftes Ereignis angesehen (Baus, 2013).

Zu Beginn einer jeden Familienstrategie muss demnach eine Bestandsaufnahme des Unternehmens erfolgen. Diese soll Auskunft über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Familie geben. Nur anhand einer einheitlichen Zielsetzung kann die Familie einen unternehmerischen Erfolg erwirtschaften. Aufbauend auf dieser allgemeinen Familienstrategie muss jede Generation für sich eine generationenspezifische Strategie ermitteln. Hierzu hat es der Gründer oder die Gründerin die Aufgabe, die Nachfolge zu planen und lenken, bei einer Tandemführung muss die Zusammenarbeit der Geschwister im Vordergrund stehen und letztlich ist die Familiendynastie dafür zuständig, den zentrifugalen Kräften der Entfremdung entgegenzuwirken. Diese Bestandsaufnahme zielt auf Resultate ab und gibt Informationen über den Gestaltungsrahmen des Unternehmens sowie der Familie. Am Ende der Familienstrategie steht die Familiencharta, welche als Gründungsurkunde für die Zusammenarbeit innerhalb der Unternehmerfamilie fungiert. Diese bildet den Übergang zur Family Governance (Baus, 2013).

3.12. Family Governance

Die Forschungen über Family Governance haben in den letzten 20. Jahren enorm an Bedeutung gewonnen (Suess, 2014). Kenyon-Rouvinez und Ward (2005) definieren Family Governance wie folgend:

„A system of processes and structures put in place at the highest level of the business, family and ownership to make the best possible decisions regarding the direction of the business and assurance of accountability and control“ (Kenyon-Rouvinez & Ward, 2005, S.45).

Dieses Steuerungssystem schafft ein Verständnis für die Governance-Mechanismen innerhalb des Unternehmens-, Familien- und Eigentumssystems und zeigt sogleich deren Verknüpfungen untereinander. Die Governance hat es zur Aufgabe die soziale Interaktion zu stärken sowie die Beziehungen zwischen den Familienmitgliedern des Unternehmens zu festigen (Gersick, McCollom Hampton et al., 1997; Mustakallio et al., 2002; Suárez & Santana-Martín, 2004). Gersick & Feliu (2014) beschreiben den Zweck der Family Governance folgendermaßen:

- Die Vorteile und Anforderungen der Familienbeteiligung im Unternehmen sichtbar machen.
- Den Informationsaustausch zu erleichtern.
- Vertrauen aufzubauen und Manipulation vorzubeugen.
- Das Zusammengehörigkeitsgefühl zu stärken (Gersick & Feliu, 2014).

Die Family Governance ist nicht rechtlich verpflichtend und hat somit einen freien Gestaltungsspielraum (Koeberle-Schmid et al., 2012). Häufig enthält es die Familienwerte, der Art des Unternehmens und den Entwicklungsstand des Familienbetriebs (Jaffe & Lane, 2004).

Ein oftmals verwendetes Instrument ist der Familienrat, welcher ebenso nicht aktive Familienmitglieder in unternehmerische Aktivitäten einbindet. Dieser Rat kann bei sich bei Familienfassungen beteiligen, Familienversammlungen führen und fungiert als Bindeglied zwischen dem Vorstand, dem Top-Management sowie der Familie und kann letztlich auch bei Dividendenzahlungen mitbestimmen sowie als Mittler für das Management des Family Offices (Elstrodt, 2003; Jaffe, 2005).

3.13. Werte des Familienunternehmens

Die Definition der Werte eines Familienunternehmens ist der Grundstein für die Corporate Identity (Baus, 2013). Die Einigkeit über die familiären Werte sind daher unabdinglich für die Unternehmerfamilie (Mustakallio et al., 2002). Demnach hilft es, konkrete Werte festzulegen. Werte dienen als Grundlage, um Entscheidungen zu treffen und können als Maßstab fungieren. Folglich definieren die US-Wirtschaftswissenschaftler John Ward und Craig Aranof die Werte eines Familienbetriebs als wichtigste Ressource des Betriebs. Sie dienen als Hilfe bei Investitionsentscheidungen, der Personalauswahl, beeinflussen die Stakeholder des Betriebs und haben einen großen Einfluss auf die gesamte Organisation im Betrieb.

Eine Verschriftlichung ist nicht immer notwendig, sie können auch intuitiv sein. Baus verdeutlicht die Bedeutung der Werte anhand des Beispiels des Kindernahrungsherstellers Hipp, welcher höchste Qualität als Kernziel anstrebt. Werte müssen richtig sein und umfassen meistens den Betrieb sowie die Familie selbst. Demnach hat es häufig den gleichen Stellenwert wie ein Familienmitglied. Gleichermaßen hat auch das Unternehmen für die Familie einen immensen Wert, dieser ist einerseits die ökonomische Bedeutung, andererseits auch die Familienangehörigen sowie die Geschichte des Unternehmens (Baus, 2013). Nelton (1991) fügt dem hinzu, dass Familienunternehmen besonders durch ihre traditionellen Werte gekennzeichnet sind (Nelton, 1991).

Zudem betont Baus die enorme Wichtigkeit der Werte Sparsamkeit und Bodenständigkeit. Dies gilt besonders bei der Besetzung von Führungspositionen. Das Streben nach einer unternehmerischen Freiheit und Selbständigkeit lassen sich sowohl in Familienunternehmen als auch in nicht-familiengeführten Unternehmen finden. Kommt es in der Folge zu moralischen Fragen, treten häufig Probleme auf. Besteht man in der Folge jedoch auf den Einhaltung von Normen, so bleibt meist der ökonomische Erfolg nicht aus. Letztlich sind auch Werte wie Vertrauen und Integrität von äußerster Wichtigkeit, da diese dem Betrieb selbst stark prägen (Baus, 2013).

4. Nachfolge in Familienunternehmen

Die Übergabe von Familienunternehmen ist die herausforderndste Phase im Lebenszyklus eines Familienbetriebs und ist die schwierigste Zeit für das Unternehmen allgemein (Benavides-Velasco et al.; Brockhaus, 2004; Cisneros Luis et al., 2018; Handler, 1994). Demnach beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Definition und der Arten von Nachfolge, dem Nachfolgeprozess, mit Akteuren, Stakeholdern und wichtigen Instrumenten der Nachfolge sowie den Veränderungen im Betrieb.

4.1. Definitionen

Die Begriffe Führungswechsel, Unternehmensnachfolge und Generationenwechsel werden häufig als Synonym verwendet, da diese den personellen Veränderungen im Familienunternehmen beschrieben (Wimmer & Gebauer, 2004).

Nachfolge ist ein Changemanagement-Prozess, bei welchem die Leitung von der Unternehmerin oder des Unternehmers an seine oder ihre Nachfolgerin oder an seinen Nachfolger weitergegeben wird. Es findet somit ein Generationswechsel statt, welcher neben Einfluss auf das Unternehmen, dies zugleich auch auf die Familie und auf das Eigentum hat (Rodenstock, 2019).

Weber (2009) definiert die Unternehmensnachfolge als die personelle Veränderung in der Führungs- sowie Eigentumsebene mit einer zeitlichen und inhaltlichen Komponente (Weber, 2009). Im Vergleich dazu bezeichnet Hauser et al. (2010) die Betriebsübergabe die Zeitspanne, in welcher der geschäftsführende Inhaber oder Inhaberin die Führung aus persönlichen Gründen abgibt. Die Übernahme eines Betriebs beschreibt Hauser et al. (2010) in dem das Eigentum von einer anderen wirtschaftlichen Einheit übernommen wird, ohne dass diese wirtschaftliche Veränderung ausgesetzt wird. Des Weiteren gelten Unternehmen für Hauser et al. (2010) als übergabereif, wenn sich die Unternehmerin oder der Unternehmer in den kommenden fünf Jahren dazu entschließt, die Geschäftsleitung aus persönlichen Gründen niederzulegen. Zusätzlich ergänzen sie ihre Begriffsdefinition mit der Übernahmewürdigkeit eines Unternehmens. Diese definieren sie, in dem die zu erwartenden Ergebnisse mindestens so hoch sind, wie die Einnahmen aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage (Hauser et al., 2010).

4.2. Zahlen, Daten und Fakten

Betrachtet man die Zahlen jener Unternehmen, welchen in den kommenden Jahren vor einer Übergabe stehen, so verdeutlicht sich die Relevanz der Forschung im Bereich der Nachfolge. Der Nachfolgeprozess darf jedoch nicht nur gesondert betrachtet werden, sondern sollte in Verbindung mit anderen wichtigen Changemanagement Prozessen stehen (Hennerkes et al., 2007).

In den letzten Jahren haben sich deshalb unzählige Untersuchungen mit diesem Thema beschäftigt, jedoch ist das Thema noch nicht gänzlich erforscht (De Massis et al., 2008; Xi et al., 2015). Dennoch scheitern die meisten Betriebe an der Übergabe und das Unternehmen überlebt diese nicht (Ayres, 1990; Le Breton–Miller et al., 2004).

Die österreichische Wirtschaftskammer errechnet, dass in den nächsten jeder zehnte Familienbetrieb vor einer Übergabe steht (Wirtschaftskammer Österreich, 2018). Vor ähnlich hohen Übergabequoten steht Deutschland. Laut dem IfM Bonn erreichen in den nächsten fünf Jahren rund 190.000 Unternehmen die Übergabephase. Die meisten Übergaben resultieren laut dem Forschungsinstitut aus dem demographischen Wandel. Die Covid-19 Pandemie soll demnach keine großen Auswirkungen auf die Anzahl an Unternehmensübergaben haben (Rieger-Fels et al., 2021). Aufbauend auf dieser hohen Anzahl an bevorstehenden Übergaben ermittelt, die österreichische Körperschaft die folgenden drei Gründe für die Übergabe von Familienunternehmen:

- 60 % der Unternehmerinnen und Unternehmer wechseln in die Pension
- 30 % übergeben das Unternehmen wegen familiären oder wirtschaftlichen Gründen
- 10 % auf Grund unerwarteter Ereignisse (WKO, o. D.).

Eine Betrachtung der erfolgreichen familieninternen Übergaben zeigt, dass lediglich 10-30 % der Unternehmen den Wechsels an zweite und dritte Generation erreichen (Fox et al., 1996; Handler, 1994). Eine genauere Betrachtung auf die dritte und vierte Generation verdeutlicht, dass eine erfolgreiche Übergabe mit fortschreitenden Generationen immer seltener wird. Bei der Übergabe auf die dritte Nachfolgegeneration scheitern Zweidrittel der Betriebe. Die Übergabe in die vierte Generation erreichen lediglich 1/7 der Betriebe (Hennerkes et al., 2007). Eine Änderung gibt sich auch in Verteilung von externer und interner Nachfolge. Laut

Angaben der KUM Austria waren 2006 rund 75 % aller Übergaben im familieninternen Bereich. In den nachfolgenden Jahren sank der Anteil an familieninternen Übergaben auf 50 % (Ziniel et al., 2014). Vergleicht man diese Zahlen jedoch mit anderen Studien, so zeigen sich unterschiedliche Ergebnisse. Spelsberg & Weber (2012) ermitteln, dass der Anteil der familieninternen Übergaben noch bei 75 Prozentpunkten bleibt. Europaweit kommt es laut den Forschern zu 44 % internen Übergaben (Spelsberg & Weber, 2012). Interessant erscheint jedoch, dass rund Dreiviertel der Unternehmerinnen und Unternehmer davon ausgehen, dass ihre eigenen Kinder das Unternehmen künftig weiterführen werden (Hennerkes et al., 2007). Häufig schaffen Eltern Anreize, um die Kinder im Familienunternehmen zu behalten und übergehen deren Wunsch den Betrieb zu verlassen. Der Prozess der Einbindung ins Unternehmen beginnt meist schon vor der Nachfolgephase. Der eigene Nachwuchs erhält bereits früh sinnvolle Aufgaben und wird damit früh ins Familienunternehmen miteinbezogen. Die Eigentümer eines Betriebs entwickeln häufig eine sogenannte Familienrationalität, welche zur Folge hat, dass sie eine faire Verteilung von Eigentum, Titel, Ressourcen und Belohnungen innerhalb der Familie anstreben und eine selbstlose Führungspflicht entwickeln (Steier & Miller, 2010).

Zusätzlich betonen Lévesque und Subramain, dass die Covid-19 Pandemie zu neuen wichtigen Aspekten für die Nachfolge in Familienunternehmen beigetragen hat. Sie kennzeichnen diese durch veränderte Dynamik und die gegenseitigen Abhängigkeiten in der Nachfolge von Familienbetrieben durch die Corona-Pandemie (Lévesque & Subramanian, 2022; Torsten M. Pieper & Klein, 2007).

Vergleicht man Familienunternehmen mit Nicht-Familienunternehmen anhand ihrer Amtszeit von Führungskräften, so zeigt sich, dass in Familienbetriebe diese drei Mal so lange ist, wie in Nicht-Familienunternehmen (McConaughy, 2000). Seit langem ist bekannt, dass die größte Schwierigkeit nicht wie angenommen die nicht vorhandene Bereitschaft zur Übergabe oder die fehlende Nachfolgerin oder Nachfolger ist, sondern die Führung des Nachfolgeprozesses, die Kommunikation sowie die Gewinnung externer Führungskräfte (Trow, 1961). Diese Erkenntnis ergänzen Hennerkes et al. damit, dass häufig das Fehlen eines einheitlichen Konzepts und steuer- und gesellschaftsrechtliche Unklarheiten der Auslöser für das Scheitern einer Übergabe darstellen. Es gilt jedoch den Fokus auf die personellen, menschlichen und betriebswirtschaftlichen Angelegenheiten zu legen (Hennerkes et al., 2007).

4.3. Arten der Nachfolge

Wie bereits im vorhergehenden Kapitel beschrieben, gibt es zwei Arten der Nachfolge: die familieninterne und externe Nachfolge. Der zentrale Unterschied liegt in der emotionalen und sachlichen Bezugsebene. Während der Fokus der familieninternen Nachfolge auf der emotionalen Herangehensweise liegt, wird bei der externen Nachfolge das Hauptaugenmerk auf die sachliche Ebene gelegt (Urnik, 2011). Die Nachfolgeentscheidung ist sehr prägend für das Unternehmen und muss daher auch reichlich überdacht werden (Felden & Hack, 2014). Die Unternehmensnachfolge kann jedoch getrennt in Eigentum- und Führungsübertragung übergeben werden. Das Unternehmen kann folglich zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihr Eigentum und ihre Führung an unterschiedliche Personen überschreiben (Spelsberg, 2011).

4.3.1. Familieninterne Nachfolge

Häufig strebt die übergebene Elterngeneration an, das Unternehmen an ihre Kinder weiterzugeben (Hennerkes et al., 2007). Durch diese familieninterne Übergabe kommt es anhand der entstehenden Emotionen zu positiven und negativen Konsequenzen für das Unternehmen (Schröder, 2017b).

Der Führungswechsel ist mit sehr vielen Emotionen verbunden. Dies betrifft die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Unternehmens, die Nachfolgerin und den Nachfolger, die Übergeberin und der Übergeber sowie die gesamte Unternehmerfamilie. Daher muss diese auch gut geplant werden (Urnik, 2011). Wird die Nachfolgeentscheidung nur aufgrund von verwandtschaftlichen Verhältnissen getroffen, können die Leistungen des Unternehmens stark beeinträchtigt werden. Erfolgt die Nachfolgeentscheidung nur nach dem Wunsch der Eltern, so kann dies zu Unterdrückung der Bedürfnisse der Nachfolgerin oder des Nachfolgers und langfristig auch zu Konflikten innerhalb der Familie führen. Um den Erfolg des Unternehmens langfristig zu sichern, muss die übergebende Generation objektiv über die Eignung der eigenen Kinder als Nachfolgerinnen und Nachfolger entscheiden (S. Schröder, 2017). Um Strukturkonservatismus zu vermeiden, sollen Entscheidungen immer anhand sachlicher Argumente und nicht durch Emotionen getroffen werden. Kommt es zu ungelösten Konflikten und Kommunikationsproblemen während der Übergabe, so ziehen sich diese Probleme meist auch in die Phase nach der Übergabe (Urnik, 2011).

4.3.2. Familienexterne Nachfrage

Bei der familienexternen Nachfolge wird zwischen der unternehmensinternen und unternehmensexternen Nachfolge unterschieden.

Unternehmensinterne Nachfolge

Die unternehmensinterne Nachfolge wird wiederum in zwei unterschiedlichen Formen unterteilt, in das Employee-Buy-Out und das Management-Buy-Out. Beim Management-Buy-Out kaufen leitende Angestellte oder Manager und Managerinnen Eigentumsrechte des Unternehmens (Scholes et al., 2007). Diese Form der unternehmensinternen Nachfolge wird anhand der Zeitspanne festgelegt, seit welcher die oder der Angestellte im Betrieb ist. Die Dauer ist in der Literatur nicht einheitlich, meist wird jedoch von fünf Jahren gesprochen (Spelsberg & Weber, 2012). Das sogenannte Employee-Buy-Out bildet eine Unterform des Management-Buy-Outs. Es erfolgt, wenn ein oder mehrere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Eigentumsrechte am Unternehmen erwerben. Dies geschieht häufig in Klein- und Kleinstunternehmen, da aufgrund der Unternehmensgröße die zweite Managementebene oftmals nicht vorhanden ist (Weber, 2009). Dieser Schritt wird oft getätigt, um Arbeitsplätze zu sichern und finanzielle unternehmerische Schwierigkeiten auszugleichen (Wink, 2014). Diese beiden Formen der unternehmensinternen Nachfolge bringen den Vorteil mit sich, dass die Nachfolgerinnen und Nachfolger über ein großes Know-How verfügen sowie das Unternehmen und dessen Schwächen und Stärken bestens kennen. Nachteilig ist jedoch, wenn frühere Kolleginnen und Kollegen dem Nachfolger oder der Nachfolgerin keine Akzeptanz entgegenbringen (S. Schröder, 2017; Urnik, 2011).

Unternehmensexterne Nachfolge

Diese Form ist das sogenannte Management-Buy-In, bei welcher eine Übertragung der Eigentumsrechte an eine Person stattfindet, die nicht im Unternehmen beschäftigt ist (Robbie et al., 1992). Diese Nachfolgeentscheidung stellt die sachliche Ebene in den Vordergrund und entkräftigt Emotionen (Urnik, 2011). Dieser Wechsel der Führungsspitze bringt neue Perspektiven, Ideen und Arbeitsweisen mit sich (S. Schröder, 2017). Zusätzlich kann die neue Führung veraltete Strukturen aufbrechen und Innovation schaffen (Arnet & Hartmann, 2004). Wesentlich ist es, den oder die Nachfolgerin in das Unternehmen einzubinden, um Vertrauensbasis bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie bei den anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern zu schaffen. Ohne letzteres entsteht Ablehnung des Nachfolgers oder

der Nachfolgerin und das Unternehmen gerät in unternehmerische Schwierigkeiten (S. Schröder, 2017).

Letztlich ist der psychosoziale Aspekt bei vielen Nachfolgen das zentrale Entscheidungsmerkmal. Das Hauptaugenmerk sollte jedoch auf dem Fortbestand des Unternehmens liegen (Urnik, 2011).

4.4. Nachfolgeprozess

In der Literatur besteht Einigkeit, dass Nachfolge nicht als Ergebnis gesehen werden kann, sondern als ganzheitlicher Prozess wahrgenommen werden muss (Hennerkes et al., 2007; Le Breton–Miller et al., 2004; Rodenstock, 2019; Steier & Miller, 2010). Ein Generationenwechsel ist ein Veränderungsprozess und betrifft das Unternehmen und die Familie. Bei jedem Change-Managementprozess bedarf es an einer Strategie sowie einem Management für die Beziehungen. Es müssen klare Ziele formuliert, alle Beteiligten miteingebunden werden und eine klare sowie respektvolle Kommunikation stattfinden. Der Übergabeprozess fordert genaue Richtlinien, Rollen und Verantwortlichkeiten. Gelebte Werte und eine implizite Erwartungshaltung bilden oft eine indirekte Nachfolgestrategie. Diese müssen jedoch verschriftlicht werden, um der nachfolgenden Generation eine erfolgreiche Steuerung zu ermöglichen. Ein Generationenwechsel kann daher nur anhand einer offenen Kommunikation gelingen. Es gilt jedoch auch, alle übrigen Familienmitglieder in den Entscheidungsprozess einzubinden und zu informieren (E. Schröder et al., 2011).

4.4.1. Beziehungsmanagement

Entscheidend für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess ist das Beziehungsmanagement, das als Schnittstelle der beiden Systeme Familie und Unternehmen gilt. Im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen können Familienunternehmen nicht so einfach die Familienmitglieder auswechseln, da diese zusätzlich mit der Familie verwandtschaftlich verbunden sind (Rodenstock, 2019). Rodenstock beschreibt das Beziehungsmanagement unter anderem mit den folgenden Worten: „*Alle Betroffenen zu Beteiligten zu machen.*“ Diese strategische Ausrichtung hat die ständige Reflexion der folgenden Bereiche zum Ziel:

- die eigene Position sowie Ziele,
- situationsbedingte Rollen und Erwartungen aller Beteiligten
- und die gemeinsame Kommunikation (Rodenstock, 2019).

Wimmer (2009) beschreibt Streitigkeiten innerhalb von Familienunternehmen als den größten Wertevernichter der deutschen Wirtschaft (Schlippe, 2009). Konflikte müssen rasch und konstruktiv gelöst werden, damit weiterhin eine hohe Bindung und Interaktion bestehen kann. Häufig wird bei Konflikten die Kommunikation abgebrochen, jedoch bedarf es gerade bei einer Übergabe an vielen Entscheidungen und einer guten Kommunikationsgrundlage.

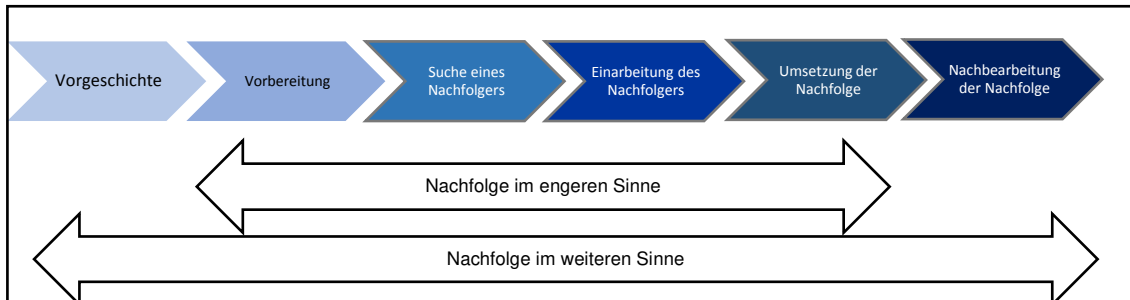
Innerhalb des Beziehungsmanagement gibt es zwei grundlegende Schritte zu erarbeiten. Der erste Punkt thematisiert die eigene Person und handelt vom Bewusstmachen des persönlichen Standpunktes sowie Wünsche, Ziele und Beziehungen. Hierzu können sich Überlegungen über die Erfolgskriterien für die Übergabe, Einbeziehung weiterer Beteiligten und eine Ermittlung der eigenen Befindlichkeiten sich als dienlich erweisen. Diese Erkenntnisse sind notwendig für die Gestaltung der Beziehung zu seinem Gegenüber.

Der zweite Schritt konzentriert sich auf die Gestaltung der Beziehung untereinander, mit einem möglichst konstruktiven und langfristigen Gesichtspunkt. Der Schwerpunkt liegt hier auf den Rollen und Erwartungen. Die unterschiedlichen Rollen innerhalb der Familie, des Unternehmens und des Eigentums sollen dabei helfen, Konfliktpotentiale möglichst rasch zu identifizieren. Des Weiteren müssen Emotionen und Erwartungshaltungen an andere kommuniziert und kanalisiert werden. Letzteres gilt die Steuerung und die Gestaltung der Kommunikation zwischen den Beteiligten als abschließender Schritt im Beziehungsmanagement (Halter, 2009).

4.4.2. Nachfolge im engeren und weiteren Sinne

Halter (2009) liefert einen weitaus theoretischen Ansatz für den Nachfolgeprozess und unterteilt die Unternehmensnachfolge in einen engeren und in einen weiteren Sinn.

Abbildung 2: Der Nachfolgeprozess im engeren und weiteren Sinne



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Halter (2009, S.112)

Die Nachfolge im engeren Sinn beginnt laut Halter (2009) mit der Vorbereitungsphase, geht folglich über in die Suche der Nachfolge und dessen Einarbeitung und endet mit der Umsetzung der Nachfrage. Im Vergleich dazu stellt er die Nachfolge im weiteren Sinne. Diese enthält zu Beginn die Vorgeschichte und wird am Ende durch eine Phase der Nachbearbeitung der Nachfolge ergänzt (Halter, 2009).

4.5. Herausforderungen

Die Übergabe gilt als einer der größten unternehmerischen Verantwortungen, da sie das Unternehmen, die Familie und ihr Eigentum umschließen. Der demographische Wandel gilt als eine der größten Problematiken der Unternehmensnachfolge. Einerseits wächst die wirtschaftliche Bedeutung der Übergabe, andererseits wird die Anzahl an potenziellen Übernehmern immer weniger. Daher gilt es, die Übergabe frühzeitig und proaktiv zu organisieren und zu planen. Der Prozess der Übergabe erweist sich als sehr komplex. Es müssen verschiedene Teilbereiche wie rechtliche, finanzielle, steuerliche, ökonomische und nicht zuletzt zwischenmenschliche Aspekte gleichzeitig betrachtet werden.

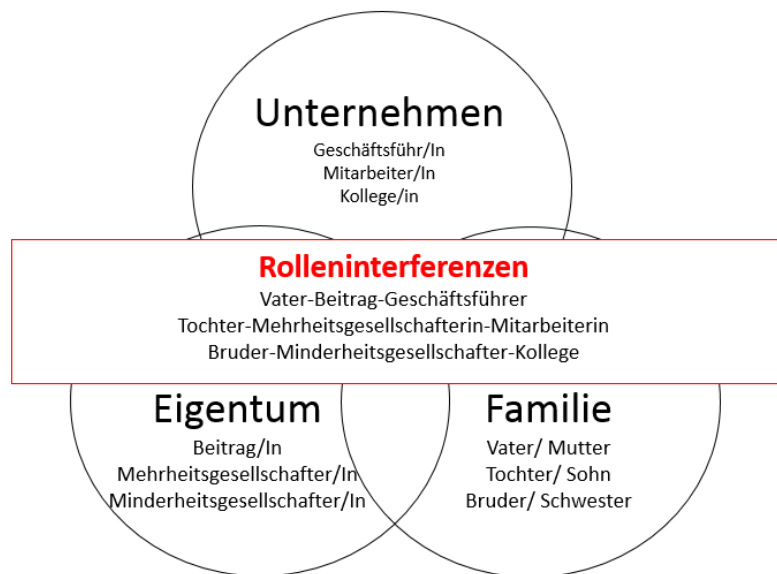
Eine weitere Herausforderung entsteht, da die Nachfolge in die Beziehung der gesamten Familie sowie in deren Lebensplanung eingreift. Zudem wird die Übergabe oftmals verdrängt, da diese zeit- und ressourcenintensiv ist und der Fokus oftmals auf dem Kerngeschäft des Betriebs liegt.

Als eine weitere Herausforderung gilt es, den Nachfolgeprozess nicht nur rational, sondern auch emotional zu beleuchten und steuern. Rationale Prozesse bilden zwar die Basis, allerdings müssen familiäre Werte, Bewertungsmuster und Kommunikationsformen ebenso im Mittelpunkt stehen. Der Kern aller emotionalen Prozesse im Familienunternehmen ist die Identität, der eigene Platz sowie die Anerkennung innerhalb der Familie. Häufig entstehen über Generationen hinweg Ängste, Verletzungen, unerfüllte Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen (Rodenstock, 2019).

4.5.1. Rolleninterferenzen

Anhand des 3-Kreis Systems von Familienunternehmen, Familie, Eigentum und Unternehmen entstehen unterschiedliche Rollen sowie Werte. Folglich kann dies zu Interferenzen führen. Daher ist es wichtig, die eigene Rolle und die des Gegenübers in den unterschiedlichen Bereichen zu kennen. Zuhause kann dies beispielsweise die Mutter, der Vater, die Tochter oder der Sohn sein. Im Unternehmen die Geschäftsführerin oder der Geschäftsführer, die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter und im Bereich des Eigentums um Mehr- oder Minderheitsgesellschafterin oder Gesellschafterinnen und Gesellschafter. Diese Rollen gilt es, zu definieren und situationsbedingt anzupassen. Uneingeschränktes Vertrauen an die Eltern oder der überzogenes Schutzverhalten der Eltern können zu Problemen führen. Nur das Wissen allein, in welcher Rolle man sich befindet, löst zwar keine Streitigkeit, aber hilft bei deren Identifikation dieser. Wichtig sind jedoch die Erwartungen an die verschiedenen Rollen zu erfüllen, um Enttäuschungen und Verletzungen vorzubeugen. Können Konflikte nicht auf der sachlichen Ebene gelöst werden, so verschieben sich diese auf die persönliche Ebene (Rodenstock, 2019). Die folgende Abbildung veranschaulicht die Überschneidung der Bereiche Familie, Eigentum sowie Unternehmen und identifiziert drei beispielhafte Rolleninterferenzen von Familienunternehmen.

Abbildung 3: Rolleninterferenzen in Familienunternehmen



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rodenstock (2019, S.47).

4.6. Wichtige Akteurinnen und Akteure im Führungswechsel

Eine Nachfolgeentscheidung kann und darf nicht allein getroffen werden. Dennoch entscheidet oft die Gründergeneration im Alleingang über die Nachfolge des Unternehmens, da sie auch im alltäglichen Berufsfeld ihre Entscheidungen allein treffen und davon ausgehen, zu wissen, was das Beste für das Unternehmen sowie für alle Beteiligten ist. Dies kann allerdings zu Unmut in der Nachfolgegeneration und auch bei allen anderen Beteiligten führen. Das Unternehmen kann nur dann langfristig erfolgreich sein, wenn Ziele, Anforderungen und Bedürfnisse offen kommuniziert werden und alle Generationen zusammenarbeiten (Felden & Hack, 2014).

4.6.1. Die Seniorinnengeneration und Senioren generation

Die Auswahl der Nachfolge gilt als mitunter die wichtigste Entscheidung der übergebenden Generation (Baumgartner, 2009). Häufig kommt es bei der Senioren generation zu Zweifel, ob die Nachfolge in der Lage ist, das Lebenswerk weiterzuführen (Wimmer & Gebauer, 2004). Unternehmerinnen und Unternehmer beschäftigen sich, meist erst bei körperlichen Problemen oder wenn das Thema der Nachfrage nicht mehr vom Tisch zu denken ist, mit Übergabeüberlegungen. Diese sollten jedoch frühzeitig stattfinden, damit die Nachfolge nach ihren Vorstellungen

geregelt und die Sicherheit der Unternehmenskontinuität gewährleistet wird. Die neu gewonnene Zeit nach der Übergabe sinnvoll zu nützen und neue Ziele im Leben zu verfolgen, stellt oft eine Herausforderung dar. Ebenso hat der oder die Übergebende nun Zeit, sich vollkommen auf das Familienleben zu konzentrieren. (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Außerberufliche Hobbies können dem Leben nach der Übergabe Sinnhaftigkeit verleihen (Habig & Berninghaus, 2004). Das Bedürfnis nach Erholung, die zunehmenden Veränderungen im Betrieb und der damit einhergehende Druck oder auch die Nachfrage von Familienmitgliedern oder Banken, können Auslöser für den Start des Übergabeprozesses sein (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Da es sich um das Lebenswerk der Unternehmerin oder des Unternehmers handelt, entsteht häufig eine Abwehrhaltung für die Übergabe des Betriebs (Baumgartner, 2009; Felden & Hack, 2014). Die Nachfolgegeneration sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben durch eine genaue Datierung der Übergabe Klarheit (Habig & Berninghaus, 2004).

4.6.2. Die Nachfolgegeneration

Einen guten Nachfolger oder eine gute Nachfolgerin zu finden, ist das Wichtigste im Nachfolgeprozess (Habig & Berninghaus, 2004). Die Nachfolgegeneration hat es zum Ziel, die eigene Zukunft zu planen. Daher gilt es frühzeitig, gemeinsam mit der Seniorinnen- und Senioren generation sich über die eigenen Ziele, Wünsche auszutauschen. Dies muss nicht zwangsläufig zu einer finalen Nachfolgeentscheidung führen, trägt jedoch zur beruflichen Orientierung der Nachfolgegeneration entscheidend bei (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Weiters gilt es zu überlegen, wie und wo die notwendigen beruflichen Qualifikationen der Nachfolgerin oder des Nachfolgers erlernt werden. Geschieht dies innerhalb des eigenen Betriebs, so besteht die Gefahr, dass sich das Unternehmen nicht weiterentwickelt, da die Nachfolgegeneration nur das Wissen und die Ideen der eigenen elterlichen Generation weiterführen. Dem Gegenüber besteht bei Erfahrungen außerhalb des Betriebs das Risiko, dass die Nachfolgegeneration die Nachfolge nicht antreten möchte (Wimmer & Gebauer, 2004). Zusätzlich muss auch der elterlichen Generation bewusst sein, dass sich die eventuelle Nachfolgerin oder der Nachfolger ein Leben abseits des Familienunternehmens aufbauen will und dass sich der Lebensraum auch durch neue Lebenspartnerinnen und Lebenspartner verändern kann (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Die Entscheidung für eine Nachfolge sollte ohne jeglichem Druck

erfolgen. Zudem muss der künftige Unternehmer oder die künftige Unternehmerin intrinsisch motiviert sein und auch über Talent verfügen (Habig & Berninghaus, 2004).

4.6.3. Die übrigen Familienmitglieder

Familienmitglieder abseits der Übergabe und Nachfolgeneration sind zwar nicht zwingend in den Prozess eingebunden, haben jedoch eine materielle und emotionale Verbindung zum Unternehmen, was folglich auch zu Konflikten führen kann (Habig & Berninghaus, 2004; Huber & Sterr-Kölln, 2006). Da diese Familienmitglieder von den Erfolgen des Unternehmens profitieren, ist ihnen auch eine geeignete Nachfolge sehr wichtig. Da es mit Führungswechseln auch zu einem Machtwechsel kommt, haben Familienmitglieder nicht mehr den gleichen Einfluss im Unternehmen. Dieser Einfluss kann jedoch bis zu einem gewissen Grad in Verträgen geregelt werden (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Letztlich gilt es, alle Familienmitglieder in den Generationswechsel miteinzubinden (Habig & Berninghaus, 2004).

4.6.4. Weitere Beteiligte

Neben dem Übergeber oder der Übergeberin, der Nachfolgerin oder des Nachfolgers und der Familie sind natürlich auch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Geschäftspartnerinnen und Geschäftspartner, Lieferantinnen und Lieferanten, Kundinnen und Kunden, Aufsichtsorgane und Freundinnen sowie Freunde indirekt daran beteiligt (S. Schröder, 2017). Besonders hervorzuheben ist die Beziehung zwischen den Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter und der Führungsposition. Diese ist häufig geprägt von jahrelangem Vertrauen und der gegenseitigen Abhängigkeit (Huber & Sterr-Kölln, 2006). Auch alle anderen Beteiligten liefern beispielsweise mit Gesprächen einen wichtigen Beitrag zur Nachfolgeentscheidung. Eine offene Kommunikation über den Führungswechsel mit allen weiteren Beteiligten hat einen positiven Einfluss auf alle Beteiligten (S. Schröder, 2017).

4.7. Wichtige Instrumente des Führungswechsel

Um einen erfolgreichen Führungswechsel zu vollziehen, gibt es eine Vielzahl an hilfreichen Instrumenten. Als ein zentrales Hilfsmittel wird die Family Business

Governance bzw. die Familienstrategie angesehen, welche bereits im Kapitel 3.11 Familienstrategie sowie 3.12 Family Governance beschrieben wurden.

4.7.1. Die Familienkonferenz

Die Familienkonferenz ist ein Übergangsritual, bei welchem der Führungsstab eines Familienunternehmens symbolisch an die Nachfolgegeneration übergeben werden kann (Mueller-Harju, 2013). Gleichmaßen bietet sie einen Raum, um Wünsche und Bedürfnisse zu teilen und auch, um die gemeinsame Vision zu erarbeiten (Wandl & Habenicht, 2013).

4.7.2. Feedback

Ein weiteres wichtiges Element ist das konstruktive Feedback. Wird diese Rückmeldung verantwortungsbewusst angewendet, so kann dies zur Verbesserung des Miteinanders führen. Das Führungsinstrument darf nicht zur Regulierung eigener Emotionen missbraucht werden. Innerhalb des Betriebs muss daher ein offenes Verhalten für Feedback vorhanden sein und es muss klar sein, dass es sich hierbei um die persönliche Meinung des Gegenübers handelt. Der Empfänger oder die Empfängerin des Feedbacks kann im Anschluss selbst entscheiden, wie er oder sie den Ratschlag annimmt (Huber & Sterr-Kölln, 2006).

4.7.3. Coaching

Die Inanspruchnahme eines externen Coachs kann für psychologische Fragestellungen hilfreich sein. Eine professionelle Unterstützung ist besonders dann wichtig, wenn die Interessen der Beteiligten stark variieren. Werden Nachfolgeentscheidungen lange aufgeschoben oder handelt es sich um einen längeren Zeitraum, dann kann ein Coach eine gute Unterstützung sein (Koch, 2016). Dieser fokussiert dabei die Bedürfnisse und Interessen der Beteiligten und betreut oder begleitet den Nachfolgeprozess. Ziel des Coaches ist es dabei, wertfreie Entscheidungen sowie Lösungen im Interesse aller zu erarbeiten (Mueller-Harju, 2013).

5. Weibliche Nachfolge/ Frauen in Führungspositionen

Wie bereits im Kapitel 4 Nachfolge von Familienunternehmen erörtert, ist die Übergabephase der komplexeste Veränderungsprozess im Familienunternehmen. Es gilt demnach wichtige Entscheidungen frühzeitig zu planen und Prozesse zu gestalten. Der fünfte Abschnitt dieser Arbeit befasst sich besonders mit den Herausforderungen für weibliche Nachfolgerinnen.

Bis ins 20. Jahrhundert wurden kaum Töchtern Anteile von Familienunternehmen übertragen. Bis zu Beginn der 2000er Jahre war es üblich, nur weibliche Nachfolger einzustehen, wenn sich kein männlicher Nachfolger finden ließ. Lange Zeit war die sogenannte Primogenitur, die Erbfolge des erstgeborenen Sohnes, üblich. Heute stellt sich häufig die Frage, welche Gleichheitsprinzipien eine Nachfolge anstrebt (Kissling, 2018). Auch 22 Jahre später ist dies häufig immer noch der Fall (May, 2021a). Eine im Mai 2022 veröffentlichte Untersuchung der Allbright-Stiftung zeigt eindrucksvoll die Unterrepräsentation der Frauen in Führungspositionen in Familienbetrieben. In den 100 größten Familienunternehmen befinden sich 408 Männer, jedoch lediglich 37 Frauen in der Geschäftsführung oder in den Vorständen, was einem Frauenanteil von 8,3 Prozentpunkten entspricht. In diesen erfolgreichen Familienunternehmen zeigt sich folgendes eindrucksvoll: Die Familienunternehmer sind in der Regel mit 92 % männlich, im Durchschnitt im Jahre 1967 geboren, haben zu 79 % ihre Ausbildungen im Westdeutschland absolviert, 20 % haben im Ausland studiert, 47 % einen Abschluss in Wirtschaftswissenschaften und 33 % im Ingenieurwesen. Zudem zeigt die Studie, dass 60 % der Unternehmen, die ein weibliches Familienmitglied im Kontrollorgan haben, auch eine Frau in der Geschäftsführung beschäftigt, lediglich 13 % ohne ein weibliches Familienmitglied im Kontrollorgan haben eine Frau in dieser Position (AllBright Stiftung, 2022).

Natürlich gibt es eine Reihe erfolgreicher Frauen an der Spitze von Familienunternehmen: Yvonne Bauer (Bauer-Verlag), Anna Maria Braun (B. Braun Melsungen), Antje von Dewitz (Vaude), Nicola Leibinger-Kammüller (Trumpf), Natalie Mekelburger (Coroplast) oder Kim-Eva Wempe (Wempe) um nur einige wenige zu nennen.

5.1. Gender Leadership Gap

Das Gender Leadership Gap beschäftigt sich mit der geschlechtsspezifische Kluft in der Führung von Unternehmen (Chaudhuri, 2021). Diese geschlechtsspezifische Diskriminierung führt zu einer verminderten Leistung, einem Verlust von Talenten sowie in der Folge zu einer Unterrepräsentation weiblicher Mitarbeiterinnen, eingeschränkter Karrieremöglichkeiten und Marginalisierung aller Frauen. Zunehmend fordern immer mehr Investorinnen und Investoren, Aktionärsaktivistinnen und Aktivisten und Medien, legislative Geschlechterdiversität in den Unternehmensführungen (Ahern & Dittmar, 2012). Diese geschlechtsspezifische Differenz spielt natürlich auch in der Führung von Familienunternehmen eine große Rolle.

5.2. Weibliche Führungsstile

Die Corona Pandemie gilt als Anstoß für die Debatten rund um das Thema der geschlechtsspezifischen Führungsstile. Länder mit weiblichen Staatsoberhäuptern wie Neuseeland, Finnland oder Taiwan scheinen die Pandemie besser gemeistert zu haben. Demnach stellt sich die Frage ob *female Leadership* allgemein besser ist (Goetzke, o.D.).

Betrachtet man die weibliche Nachfolge in familiengeführten Betrieben, so zeigt sich, dass Frauen häufig externe Berufserfahrung sammeln und die eigenen beruflichen Interessen verfolgen. Dies ermöglicht, dass diese Frauen als sogenannte Leistungstöchter in den Betrieb zurückkehren und viele Kompetenzen mit sich bringen. Durch die Übernahme einzelner Projekte sammelt die Nachfolgerin das Vertrauen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie von Kundinnen und Kunden. Ein weiterer Vorteil ist, dass die Unternehmerinnen somit nicht unterhalb der Führungsebene ins Unternehmen eintreten müssen. Durch eine Bewältigbarkeit, eines zur der Firmenkultur passenden und nicht abteilungsspezifischen Projekts kann die Unternehmerin sich intern den Respekt der Mitarbeiterin und Mitarbeitern verdienen. Der Letztere ist häufig ein schwierig zu erreichendes Ziel. Nach der Übergabe leiten weibliche Führungskräfte rasch Veränderungsprozesse ein, welche häufig in Zustimmung des Übergebers erfolgen (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014).

In Anlehnung an Jäkel-Wurzer & Ott finden die folgende wesentliche Veränderungen durch eine weibliche Führung im Unternehmen statt:

- Team-, Vertrauens- & Gremienkultur
- Mitarbeiterinnen,- Mitarbeiter- & Managemententwicklung
- Branding der Unternehmensmarke & Firmenwerte
- Erarbeitung von Vision, Werten, Ziele & Strategien sowie deren transparente Kommunikation
- Etablierung einer kooperativen,- werte- & teamorientierten Führung
- Gestaltung einer offenen Kommunikation mit einer offenen Tür für alle
- Inanspruchnahme von externer Beratungen
- Förderung von Maßnahmen zur Prozessorientierung und Standardisierungen, Eigenverantwortung und Kompetenzerweiterung
- Verbesserung der Organisationskultur
- Entwicklung von Maßnahmen zur Teambildung und einer Vertrauenskultur
- Allgemeine ständige Verbesserungen sowie ein Bottom-up Ansatz
- Etablierung von Digitalisierungs-, Internationalisierungs-, Dezentralisierungs-, Innovations- & Modernisierungsmaßnahmen
- Entwicklung einer höheren Dynamik
- Förderung von Auszubildenden sowie der Beteiligung an Gewinnen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Veränderungen im Gehalts- & Bonussystem
- Entwicklung einer Middlemanagement-Ebene sowie eine Fremdführerschaft
- Entwicklung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Studien belegen, dass Väter ihr Unternehmen meist patriarchalisch-autoritär leiten, Entscheidungen selbst bestimmen sowie die Informationen nur an einzelne Personen weitergeben. Dies hat den Vorteil, dass Entscheidungen rasch getroffen werden können (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Männliche Führungskräfte setzen im allgemeinen mehr auf den finanziellen Erfolg sowie auf Sachleistungen. Der Fokus einer weiblichen Führung liegt meist auf einer guten Kunden- sowie Mitarbeiterbeziehung.

Häufig verfolgen die Nachfolgerinnen einen anderen Führungsstil und setzen auf den Rückhalt der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um eine bessere Leistung zu erreichen. Zudem erreicht die Nachfolgerin durch ihren eigenen Führungsstil Authentizität und den Respekt im Unternehmen. Den eigenen Führungsstil zu finden, bringt viel Unsicherheit mit sich, dies ist jedoch die beste Zeit, um aus Fehlern zu lernen (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014).

Nicht zuletzt wird eine weibliche Führung häufig in Verbindung mit der transformationalen Führung gebracht. Diese kennzeichnet sich durch eine Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie deren Werte und Motive. Die Grundlage für diese werte- und zielverändernde Führung besteht aus der individuellen Behandlung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, der geistigen Anregung, der Inspiration sowie der persönlichen Ausstrahlung. Die trägt maßgeblich zur Erreichung und Gestaltung der Vision sowie zur Zielerreichung bei (Eagly & Carli, 2003; Glaesner, 2007).

All den Theorien der geschlechtsspezifischen Führungsstile stehen großangelegte Forschungen, welche zum Ergebnis haben, dass es kaum Unterschiede in den Führungsstilen von Männern und Frauen gibt gegenüber. Diese Führungseigenschaften von weiblichen Führungskräften lassen sich aus der Erziehung und den gesellschaftlichen Erwartungen ableiten. Frauen lernen früh eine empathische, kooperative und fürsorgliche Verhaltensweise. Männliche Kompetenz wird fälschlicherweise mit Dominanz, Durchsetzungskraft und Rationalität assoziiert. Dies spiegelt sich folglich in der Wahrnehmung von Kompetenzen wider. Männliche Führungskräfte gelten nur dann als kompetent, wenn sie auch den klassischen Stereotypen einer männlichen Führungsposition gleichen. Es zeigt sich zudem, dass weibliche Führungskräfte, welche dem klassischen weiblichen Stereotypen entsprechen, am wenigsten Kompetenz zugesprochen werden. Allgemein ist festzuhalten, dass das Thema Frauen in Führungspositionen keinesfalls gleichzusetzen sind mit weiblicher Führung. Es ist daher wichtig die geschlechtsspezifischen Stereotypen und Verhaltensweisen einzuschränken, um eine Gleichstellung zu erreichen. Letztlich sollte der Führungsstil sowie die darin enthaltenen Werte ausschlaggebend sein (Glaesner, 2007; Goetzke, o.D.).

5.3. Unternehmerin und Mutter

Ein wichtiges Thema in der weiblichen Nachfolge sowie ein wesentliches Merkmal von weiblicher Führung ist die Vereinbarkeit zwischen Familie und Beruf. Allgemein ist die Schaffung von familienfreundlichen Arbeitsplätzen das zentrale Element für die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Verband deutscher Unternehmerinnen e.V [VdU], 2016). In den letzten Jahren erfolgten hierzu viele positive gesamtgesellschaftliche Entwicklungen, welche auch großen Einfluss auf Familienunternehmen haben. Dies ist jedoch immer mit vielen Herausforderungen

verbunden, da die Leitung des Unternehmens meist den doppelten Zeitaufwand wie jene für die Familie beansprucht. Eines scheint aber klar, die Kinder stehen immer an oberster Stelle. Häufig müssen kreative Lösungen geschaffen, werden ob Familienunternehmen und Familie zu verbinden. Teilzeitlösungen, Unternehmenskindergärten und eine strukturierte Aufgabenverteilung. Die Nachfolgerinnen müssen nicht die besseren Führungskräfte sein, indem sie auf die Familie oder das Privatleben verzichten. Im Gegenteil, sie gehen ihren eigenen Lebensweg und tragen das Unternehmen weiter. Denn ein Familienunternehmen kann auch nur als ein jenes weitergeführt werden, wenn Nachkommen vorhanden sind. Enorm wichtig ist, für jede Lebensphase der Kinder das Betreuungskonzept anzupassen. Flexible Betreuungslösungen beider Elternteile ermöglichen, dass beide Partner ihre Karrieren verfolgen können und gleichermaßen den Wunsch nach einer Familie nachkommen können. Mithilfe eines kooperativen Führungsstils, einer Tandemführung sowie selbständigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können Wege geschaffen werden, um Karriere und Familie zu verbinden. Viele Nachfolgerinnen nutzen ihr Netzwerk innerhalb der Familie, um die bestmögliche Betreuung ihrer Kinder sicherzustellen. Interessant ist demnach auch, dass nur rund 75 % der Väter die Gründung einer eigenen Familie der Tochter unterstützen. Letztlich benötigt es vor allem die mentale und auch praktische Unterstützung der eigenen Eltern, um Familie und Unternehmen gleichzeitig zu meistern. Die größte Unterstützung soll jedoch immer der eigene Partner sein, was sicherlich nicht selbstverständlich ist. Häufig werden Familien mit einem alternativen Familienmodell von ihrem Umfeld kritisch beleuchtet und stoßen auch auf Gegenwind (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Laut einer 2016 durchgeführten Studie übernehmen 50 % der Unternehmerinnen die Betreuung der Kinder selbst oder werden von ihrem Partner unterstützt. Auf eine vollständige private Kinderbetreuung beanspruchen lediglich 37 % der Unternehmerinnen. Familiäre Unterstützung bei der Kinderbetreuung bekommen 49 % (VdU, 2016).

Unternehmerinnen werden häufig in der Gesellschaft als Rabenmütter dargestellt. Dies wiederum schürt Zweifel, nicht genug für die Familie und für den Betrieb leisten zu können. Jüngste Forschungen ergaben jedoch, dass es ein Vorteil für die Kinder ist, nicht nur von der eigenen Mutter erzogen zu werden. Durch mehrere Bezugspersonen entwickeln die Kinder soziale Bindungen in Form von Netzwerken. Besonders ratsam ist es für die Unternehmerin, die eigenen Grenzen zu kennen, diese konsequent zu verfolgen und Hilfe zulassen (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014).

Als beste Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählen flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmodelle für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, individuelle Regelungen der Kinderbetreuung der Angestellten, Telearbeitsplätze, Wiedereingliederungsphasen nach der Elternzeit, die Zusammenarbeit mit Kinderbetreuungsangeboten sowie eine betriebliche Kinderbetreuung (VdU, 2016).

Weibliche Führung ermöglicht dem Unternehmen nicht nur eine offenerere Unternehmenskultur, sondern schafft gleichermaßen eine Vorbildfunktion für die Vereinbarkeit von Familie und Karriere. Unternehmerinnen schaffen häufig mehr Perspektiven für weibliche Arbeitskräfte mit Kindern. Personalentscheidungen werden auch von weiblichen Führungskräfte nicht nach dem Geschlecht getroffen, sondern nach der Qualität (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014).

5.4. Eigenschaften von weiblichen Führungskräften

Eine Studie der Administrative Research Institute (AFF) der BI Norwegian Business School aus dem Jahr 2011 verdeutlicht die Stärken von weiblichen Führungskräften. Demnach wurden Managerinnen und Manager anhand der folgenden fünf Persönlichkeitsmerkmalen untersucht:

- Stressresilienz
- Kommunikationsfähigkeit
- Innovationsfähigkeit
- Mitarbeiterinnen- & -Mitarbeiterführung
- Zielsetzung

Die Ergebnisse dieser Forschung zeigen, dass weibliche Unternehmerinnen in den Bereichen der Kommunikation, der Innovation, der Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterführung sowie in der Zielorientierung besser als ihre männlichen Führungskräfte sind. Männliche Unternehmer hingegen verfügen über eine höhere Stressresilienz, da sie eine höhere emotionale Stabilität aufweisen. Zentral ist ebenfalls der Zusammenhang der intrinsischen Motivation und der emotionalen Stabilität. Je höher die intrinsische Motivation ist, desto stressbeständiger sind Führungskräfte im allgemeinen (Øyvind & Glasø, 2013).

5.5. Tandemführung

Die sogenannte Tandemführung ist besonders bei der Übergabe an eine weibliche Führungskraft ein häufig gewähltes Instrument. Natürlich wird dieses Führungskonstrukt auch bei der Übergabe an einen männlichen Nachfolger angewendet, jedoch fokussiert diese Masterarbeit die weibliche Nachfolge.

Studien ergeben, dass rund 70 % aller Unternehmerinnen dem Betrieb als Tandem leiten. Die Übergabephase gestalten 60 % der Töchter auf eine durchschnittliche Dauer von zwei bis fünf Jahren mit ihrem Vater gemeinsam. Zudem zeigt sich, dass die gemeinsame Tandemführung mit dem Bruder die häufigste Führung ist. Nicht zuletzt ist das Tandem ein sehr vielversprechender Zukunftstrend, 80 % der jungen Unternehmerinnen und Unternehmer teilen sich die Unternehmensführung.

Während dieser Führungsphase erlernen die Nachfolgerinnen schrittweise die Aufgaben der Führungskraft und können folglich Wissen, Erfahrungen und Netzwerke aufbauen. Des Weiteren kann die Nachfolgerin ihren eigenen Führungsstil entwickeln, strukturelle Veränderungen anstoßen und Innovationen vorantreiben. Weibliche Nachfolgerinnen streben im Gegensatz zu männlichen Übernehmern nicht allein die rasche komplette Übernahme des Betriebs an. Sie nutzen die Tandemführung als Zeit des Lernens, während die männlichen Nachfolger oftmals einen starken Konkurrenzkampf zum eigenen Vater verspüren. Durch die Doppelführung mit dem Vater oder Übergeber erreichen die Nachfolgerinnen ein hohes Maß an Kompetenzen, welches sie anschließend in ihrem Führungsteam umsetzen können. Zudem ermöglicht diese Phase des Übergangs dem Übergeber nicht sofort das Unternehmen aus den Händen geben zu müssen, da sie der Nachfolgerin beratend zur Seite stehen. Weibliche Nachfolger haben demnach auch eine höhere Empathie gegenüber dem Senior und bringen diesem viel Wertschätzung entgegen. Des Weiteren entsteht durch die Tandemführung auch das Risiko, dass der Nachfolger das Unternehmen nicht abgibt und weiterhin den Betrieb leitet. Dies gilt auch für die Tochter, wenn diese sich die Leitung des Unternehmens nicht zutraut (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Es folgen Rolleninterferenzen zwischen dem Vater und der Tochter (Rodenstock, 2019). Anhand der Prinzipal Agent Theorie lassen sich hier die Spannungen zwischen dem Übergeber und der Nachfolgerin erklären. Wenn der Vater Aktionär und die Tochter Managerin ist, räumt der Vater (Prinzipal) aus Sicht der Agency-Theorie normalerweise der Leistung seiner Firma Priorität ein, während die Tochter (Agentin) dies nicht tun darf (Campopiano et al., 2017).

Daher muss die Tandemführung immer mit einem verbindlichen Enddatum einhergehen und bereits zu Beginn dieses Prozesses muss ein Übergabeplan festgelegt werden. Junge Nachfolgerinnen begegnen dem Übergeber mit äußerst viel Respekt und würdigen seine Leistung enorm. Folglich ist das Gefälle der Machtbeziehung umso höher. Letztlich muss die Beziehung zwischen dem Übergeber und der Übergeberin immer auf Augenhöhe passieren, damit eine Übergabe erfolgreich sein kann (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014).

5.6. Die drei Arten der Motivationen von Unternehmerinnen nach Akhmedova et al.

Akhmedova et al. identifizieren in ihrem Paper *“Daughters’ careers in family business: Motivation types and family-specific barriers”* drei Arten von weiblichen Nachfolgerinnen: No barriers (keine Barrieren), challenges (Herausforderungen) und rational (Rationalität) (Akhmedova et al., 2020).

No barriers: Diese Nachfolgerin hat mit wenig bis keinerlei Barrieren zu kämpfen und verfügt über eine ethische Motivation. Folglich ermöglichen diese geringen Schwierigkeiten, eine einfache Karriereentwicklung und eine hohe Position im Unternehmen. Die Ergebnisse der Studie verdeutlichen jedoch, dass trotz einer „Barrierefreiheit“ eine starke Neigung für die Zusammenarbeit mit der Familie vorhanden sein muss. Des Weiteren sollte die Nachfolgerin neben der internen Anerkennung der Familie dies auch von Nicht-Familienmitgliedern erfahren dürfen (Akhmedova et al., 2020).

Challenges: Der zweite Typ von Nachfolgerinnen verfügt sowohl über eine ethische Motivation als auch andererseits eine intrinsische Motivation und gilt als bester Weg, um eine hohe Position im Unternehmen zu erreichen (Akhmedova et al., 2020) Grant (2008) stellt fest, dass das Bedürfnis des Helfens eine hohe Ausdauer, Leistung und Produktivität schafft und drauf aufbauend eine hohe Position ermöglicht (Grant, 2008; Seibert et al., 2001). Dem fügt Dumas (1998) hinzu, dass intrinsisch motivierte Nachfolgerinnen proaktiver handeln (Dumas, 1998). Diese Eigenschaften verhelfen dazu, dass die weibliche Führungskraft über viele relevante Führungskompetenzen verfügt und somit eine gute Nachfolgerin darstellt (Björnberg & Nicholson, 2012; Murphy & Lambrechts, 2015; Sharma, 2004). Die Kombination aus beruflichen Interessen sowie guten Führungskompetenzen ergibt nicht nur eine kompetente

Führungskraft, sondern sogleich auch eine gute Fachkraft. Weiters geht aus der Studie deutlich hervor, dass Nachfolgerinnen, welche Spaß an ihrer Tätigkeit haben, als taffer angesehen werden und folglich häufig einen männlichen Führungsstil verfolgen (Akhmedova et al., 2020). Akhmedova et al. und Schröder et. al. ergänzen, dass Frauen, welche im Familienunternehmen bleiben über eine hohe Ausdauer und Robustheit verfügen. Dies kann dazu führen, dass auch in den Branchen mit einem geringerem Anteil an weiblichen Führungskräften sich Frauen beweisen dürfen, was wiederum ohne den familiären unternehmerischen Rückhalt noch schwieriger erscheint (Akhmedova et al., 2020; E. Schröder et al., 2011).

Rational: Der Dritte und letzte Typ der Übergeberinnen bezeichnet Akhmedova et al. als rational. Durch eine faire Vergütung, ein hohes Maß an Flexibilität, wenig Barrieren und dem Wunsch, dass Unternehmen zu verbessern, gelingt es den Nachfolgerinnen eine hohe Position im Unternehmen zu erreichen. Die weibliche Führungskraft schafft ein Gleichgewicht zwischen ihren persönlichen Interessen, jenen des Unternehmens, jenen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, den Kundinnen und Kunden sowie allen anderen Stakeholderinnen und Stakeholdern (Akhmedova et al., 2020).

6. Empirische Studie

Im folgenden Kapitel wird die Empirie dieser Masterarbeit dargelegt. Zu Beginn wird die gewählte Forschungsmethode allgemein beschrieben. Darauf aufbauend folgen die Beschreibung des Forschungsdesigns, die Ergebnisse der Studie sowie die Interpretation der Ergebnisse. Abschließend werden die Limitationen der Untersuchung erhoben.

Die Empirie dieser Arbeit unterliegt der experimentellen Sozialforschung. Diese besteht aus der Erhebung von Daten durch die Untersuchung unterschiedlicher Analyseverfahren, Methoden sowie Datenerhebungsmodelle. Infolgedessen werden diese Daten mit den theoretischen Grundlagen in Verbindung gebracht und ausgewertet. Letztlich gilt es, stets den spezifischen wissenschaftlichen Anforderungen nachzukommen und die Nachvollziehbarkeit zu garantieren (Atteslander & Cromm, 2010).

6.1. Methodik

Die empirische Studie dieser Arbeit verfolgt einen qualitativen Forschungsansatz. Während bei der quantitativen Sozialforschung eine Beobachtung und Messung der sozialen Realität mithilfe von theoretischen Daten stattfindet und Hypothesen formuliert sowie überprüft werden, untersucht die qualitative Sozialforschung subjektiv Verhaltensweisen (Atteslander & Cromm, 2010). Qualitative Forschungen erfolgen mit offenen Fragestellungen mit einer geringen Anzahl an Untersuchungseinheiten. Die Untersuchungsmethodik ist gekennzeichnet durch ihren hohen Detailgrad mit semistrukturierten oder unstrukturierten Datenerhebungsverfahren. Der qualitative Ansatz hat eine Beschreibung des aktuellen Gegenstandes sowie die Bildung von Theorien zum Ziel (Döring et al., 2016). Diese Einzelfallbetrachtungen erschließen meist neue Forschungsgebiete, ermöglichen eine flexible Gestaltung und bauen folglich einen neuen Wissensstand auf. (Berger-Grabner, 2016; Buber, 2009; Kuß et al., 2018). Eine qualitative Forschung verfolgt keinen repräsentativen Aspekt, da sie die Untersuchung von Absichten, Verhalten und Motivation in den Vordergrund stellt. Der qualitative Forschungsansatz ist daher stark von subjektiven Merkmalen geprägt, da letztlich auch die Ergebnisse dieser Forschungen anhand von Inhaltsanalysen interpretiert und nicht wie bei quantitativen Methoden gemessen werden (Flick et al., 2019; Hug

& Poscheschnik, 2010). Im methodischen Teil dieser Arbeit wurde eine qualitative Sozialforschung durch qualitative Interviews betrieben.

6.1.1. Beschreibung der gewählten Forschungsmethode

Die gewählte Forschungsmethode dieser Arbeit ist das semistrukturierte Leitfadeninterview. Die Forschungsfrage bietet die Grundlage der empirischen Untersuchung, indem sie eine nicht gänzlich standardisierte Befragungsmethode voraussetzt. Vorteilhaft ist daher, dass der Interviewpartner oder die Interviewpartnerin individuell auf Fragen eingehen kann und gleichermaßen einen Anhaltspunkt gibt. Im Vergleich dazu, kann das narrative Interview eine völlig freie individuelle Wahrnehmung darbieten. Die Interviewpartnerinnen und Interviewpartner haben die Möglichkeit, das Interview persönlich, online oder telefonisch durchzuführen (Berger-Grabner, 2016). Es handelt sich hierbei um Einzelbefragungen von Personen und gilt demnach als eine der oftmals verwendeten Formen der Datenerhebung (Kromrey, 2002). Die Leitfragen gelten als Grundlage für das Interview und wurden aufbauend auf dem theoretischem Teil der Arbeit erstellt (Berger-Grabner, 2016). Zudem beinhaltet der Leitfaden zu Beginn allgemeine Fragen über das Unternehmen sowie die Unternehmerfamilie, gefolgt von allgemeinen Fragen zur Nachfolge und abschließend mit dem Kernthema weibliche Nachfolge. Im Gegensatz zu den narrativen Interviews liefert das Leitfadeninterview eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse und ermöglicht Vertiefungen und weitere Fragen. Diese Befragungsmethode lässt es zudem Verständnisfragen zu und schafft damit einen klaren Sachverhalt (Döring et al., 2016). Diese Methodik ermöglicht, Einstellungen, Alltagstheorien, persönliche Erfahrungswerte, Motive sowie Sichtweisen nachvollziehbar und verständlich zu erörtern (Misoch, 2019). Die Reihenfolge der Fragen ist offen, weshalb eine tiefgreifende Exploration ermöglicht wird (Flick et al., 2019). Ein weiterer Vorteil des Leitfadeninterviews ist, dass Laien und Experten befragt werden können und die Durchführung telefonisch, online oder persönlich stattfinden kann (Döring et al., 2016). Anschließend werden die Interviews transkribiert und anhand der strukturierten Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet.

6.1.2. Eignung und Begründung der Wahl

Im Bereich der Nachfolge gibt es nur wenige Forschungen, die explizit Veränderungen durch eine weibliche Führungskraft untersuchen. Dies erfordert eine qualitative Untersuchung, um Erkenntnisgewinne erzielen zu können (Döring et al., 2016). Zudem setzt auch die Forschungsfrage eine Beantwortung von subjektiven Meinungen und Erfahrungswerten voraus. Um diese Sachverhalte zu untersuchen, ist ein Verständnis der Themenbereiche nötig, welches durch die Erarbeitung des theoretischen Hintergrunds sowie der Literaturrecherche gegeben ist (Witt, 2001). Anhand dieser Methode ist es möglich, eine Vielzahl an Informationen zu generieren. Diese semistrukturierte Form hat den Vorteil, dass wichtige Aspekte der Literatur nicht versehentlich übergangen werden (Flick et al., 2019; Helfferich, 2011).

6.1.3. Methodenkritik

Als zentraler Kritikpunkt dieser Methode gilt die fehlende Repräsentativität durch die geringe Stichprobenanzahl (Bell et al., 2022). Dies führt dazu, dass die gewonnenen Ergebnisse nur teilweise generalisierbar sind (Gläser & Laudel, 2012). Ein weiterer Kritikpunkt ist die fehlende Objektivität anhand des subjektiven Denk- und Kommunikationsverhaltens der Interviewteilnehmerinnen und Teilnehmer (Kuckartz, 2016). Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Auswertung des gewonnenen Datenmaterials einer qualitativen Studie viele zeitliche Ressourcen beansprucht (Diekmann, 2021). Bei Online-Befragungen kann es zusätzlich zu einem anderen Ergebnis kommen, da der persönliche Kontakt zwischen den Befragten und dem Interviewer oder der Interviewerin fehlt (Salmons, 2015). Zudem bringt auch die Auswertungsmethode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring einige Kritikpunkte mit sich. Diese umschließen, dass es sich um eine Kontextanalyse von Textbestandteilen handelt, keine latenten Sinnstrukturen berücksichtigt und markante Einzelfälle nicht untersucht werden sowie eine Nicht-Berücksichtigung der im Text fehlenden Aussagen (Mayring, 2010).

6.2. Forschungsdesign

6.2.1. Ziel der Untersuchung

Das Ziel dieser Untersuchung ist es, die Forschungsfrage zu beantworten, welche auf der Basis des theoretischen Hintergrunds erarbeitet wurde. Anhand der Theorie werden die Leitfragen des Interviews erstellt. Durch die Ergebnisse der Interviews sollen folglich die weiteren Erkenntnisse im Bereich der weiblichen Nachfolge präsentiert werden, welche wiederum die Grundlage der Handlungsempfehlungen darlegen.

6.2.2. Datenerhebung

Wie bereits im Kapitel 6.1.1 Beschreibung der Forschungsmethode beschrieben, erfolgt die Datenerhebung mittels eines semistrukturierten Leitfadeninterviews mit weiblichen Nachfolgern von familiengeführten Unternehmen. Diese Befragungen fanden vom 26. Mai 2022 bis einschließlich dem 22. Juni 2022 statt und haben eine Mindestdauer von 17 Minuten und 21 Sekunden sowie eine maximale Dauer von 37 Minuten und 13 Sekunden. Es stand den Interviewpartnerinnen frei zur Verfügung, ob sie das Interview online, telefonisch oder in Präsenz durchführen wollen. Letztlich wurde nur ein Interview in Präsenz geführt, da viele der Befragten ein online Gespräch anhand der flexiblen Gestaltungsmöglichkeit und der wieder steigenden Anzahl an Covid-19 Infektionen bevorzugten. Sieben Interviews erfolgten auf einer online Plattform wie Zoom. Zwei der Interviewpartnerinnen entschieden sich für eine telefonische Befragung. Die Gespräche wurden Mithilfe der Aufzeichnungsfunktion „Sprachmemos“ auf dem iPhone der Autorin aufgenommen. Anhand dieser Aufzeichnungen erfolgte die Transkription der Interviews. Dies geschieht durch eine vereinfachte Transkription, da letztlich auch die Auswertungsmethode keine Berücksichtigung auf die Aussprache legt. Es ist zu ergänzen, dass durch die Transkription ein gewisser Verlust an Informationen erfolgt (Kuckartz, 2016). Die Transkriptionsregeln dieser Arbeit lehnen an jenen von Dresing und Pehl an und werden im elektronischem Anhang der Masterarbeit eingepflegt (Dresing & Pehl, 2018).

Der Interviewleitfaden orientiert sich am theoretischen Teil der Arbeit und ist demzufolge in drei Hauptthemen gegliedert. Bevor die Aufzeichnung des Interviews startete, wurde nochmals darauf hingewiesen, dass die Teilnahme gänzlich freiwillig erfolgt und jederzeit abgebrochen werden kann. Des Weiteren wurden die

Unternehmerinnen zudem nochmals aufgeklärt, dass ihre Daten komplett anonymisiert werden und kein Rückschuss auf ihre Persönlichkeit möglich ist. Der Start-Up Teil des Interviews beschäftigt sich mit allgemeinen Infos zum Familienunternehmen und den Unternehmenscharakteristika. Der zweite Abschnitt beinhaltet weitere Angaben über das Familienunternehmen und geht folglich auf das Changemanagement des Betriebs über. Der dritte und letzte Teil bildet den größten Teil der Befragung und fokussiert die weibliche Nachfolge. Im Anschluss hat die Interviewpartnerin die Möglichkeit, noch fehlende Punkte zu ergänzen und kann, wenn sie es wünscht auch noch ein Statement hinzufügen. Der Interviewleitfaden ist ebenfalls im digitalen Anhang zu finden.

6.2.3. Stichprobe

Die Interviews werden wie bereits erwähnt, mit den Nachfolgerinnen von familiengeführten Unternehmen geführt. Die Unternehmensform spielt demnach keine Rolle. Der Firmensitz der Befragten ist vorzugsweise in Österreich oder im alpinem Raum. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu garantieren, haben alle befragten Unternehmerinnen den Betrieb bereits zur Gänze übernommen oder sind noch in der gemeinsamen Tandemführung mit den Übergebern. Künftige Unternehmerinnen, welche die Nachfolge noch nicht angetreten haben, werden nicht befragt, da deren Erfahrungswerte nicht mit jenen, die bereits die Nachfolge angetreten haben, vergleichbar ist.

Die Auswahl der Stichprobe für qualitative Forschungen kann einerseits durch eine Selektionspraktik, andererseits durch eine zufällige Zusammensetzung erfolgen. In dieser Arbeit wird die Gelegenheitsstichprobe angewendet. Hierzu werden jene Unternehmerinnen befragt, die der Verfasserin zur Verfügung stehen. Zu betonen gilt, dass diese Stichprobe keine völlige Aussagekraft mit sich bringt (Döring et al., 2016). Das angestrebte Ziel dieser Forschung beträgt 15 Interviews, jedoch finden nur elf Befragungen statt, da sich die Kernaussagen der Interview immer wiederholen und ein Sättigungspunkt erreicht wurde. Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen wird nichtsdestotrotz viel Wert daraufgelegt, dass die Befragten in unterschiedlichen Branchen tätig sind und verschiedene demographische Merkmale aufweisen. Da die Transkripte nummeriert werden, werden in der Auswertung die Bezeichnungen B1 bis B11 verwendet. Die nachstehende Tabelle veranschaulicht die Dauer, die Art und das Datum der Interviews.

Tabelle 2: Übersicht der Interviews

Bezeichnung	Dauer	Art	Datum
B1	19:51	telefonisch	26. Mai 2022
B2	26:53	telefonisch	27. Mai 2022
B3	21:03	persönlich	3. Juni 2022
B4	19:56	online	3. Juni 2022
B5	37:13	online	4. Juni 2022
B6	27:45	online	8. Juni 2022
B7	17:21	online	15. Juni 2022
B8	30:37	online	15. Juni 2022
B9	23:26	online	17. Juni 2022
B10	27:14	online	22. Juni 2022
B11	--	schriftlich	8. Juni 2022

Quelle: eigene Darstellung

6.3. Ergebnisse der Studie

6.3.1. Auswertungsmethode

Die Auswertung der Ergebnisse der Studie erfolgt anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese Methode verfolgt den Grundgedanken, dass Texte systematisch analysiert und das Interviewmaterial mithilfe des Theorie abgeleiteten Kategoriensystems bearbeitet werden. Nach Mayring (2010) gibt es drei Arten von Analyseformen. Die Zusammenfassung, bei welcher das gesammelte Material zu Beginn zusammengefasst wird. Die Explikation, bei der eine Ergänzung von unklaren Textstellen erfolgt. Die dritte Grundform bildet die Strukturierung. Hierbei werden Aspekte extrahiert und aufbauend hierzu findet folglich die induktive Kategorienbildung statt. Die Methode der Strukturierung wird in dieser angewendet. Die induktive Bildung der Kategorien erfolgt nach dem sogenannten offenen Kodieren, orientiert sich jedoch an der Struktur des Interviewleitfadens. Diese Kategorienbildung des gewonnenen Interviewmaterials erfolgt mit der Unterstützung der *computergestützten qualitativen Daten- und Textanalyse Software von MAXQDA*. Dieses Kategoriensystem und die Auswertungstabelle befinden sich im elektronischem Anhang der Arbeit (Mayring, 2010).

6.3.2. Präsentation der Ergebnisse

Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den Ergebnissen der empirischen Forschung und folgt den Kategorien der qualitativen Inhaltsanalyse. Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind in Anlehnung an den Interviewleitfaden ebenfalls in die drei Kapitel Start-Up Phase, Familienunternehmen und weibliche Nachfolge kategorisiert. Aufbauend hierzu wird jedes dieser drei Punkte wieder in Subkategorien unterteilt. Einleitend werden die demographischen Daten der Nachfolgerinnen dargelegt.

Demografische Daten der Interviewpartnerinnen

Wie bereits im Kapitel 6.2 Forschungsdesign erwähnt, beschäftigt sich diese Arbeit ausschließlich mit weiblichen Nachfolgerinnen von familiengeführten Unternehmen.

Die jüngste der Studienteilnehmerinnen ist 26 Jahre alt und absolvierte jüngst ihr Masterstudium. Demnach erfolgte die Nachfolge-Übergabe erst kürzlich. Dem gegenüber steht die älteste Interviewpartnerin mit 57 Jahren, welche bereits vor mehr als 18 Jahren den Familienbetrieb übernommen hat. Durchschnittlich sind die Befragten Anfang 40 und durften vor etwa zehn Jahren den Betrieb übernehmen.

Die Geschäftssitze der Familienunternehmen der Nachfolgerinnen erstrecken sich von ländlichen Talschaften in Tirol bis hin in das Südburgenland. Zudem ist aus den Angaben der Interviewpartnerinnen ersichtlich, dass jene Unternehmerinnen, welche ein Tourismusunternehmen leiten, im oder neben ihrem Betrieb wohnen.

Ähnlich der diversen Altersstruktur der Teilnehmerinnen ist auch der Ausbildungshintergrund der Nachfolgerinnen sehr unterschiedlich. Einige der Befragten absolvierten eine Lehre, wohingegen andere an Oberstufengymnasien oder höherbildenden Schulen maturierten. Im Vergleich dazu, haben die jüngeren Nachfolgerinnen häufig einen Studienabschluss im betriebswirtschaftlichen Bereich. Nahezu die Hälfte aller Nachfolgerinnen durften Berufserfahrung im Ausland sammeln.

Der Familienstand in Bezug auf Beziehungen der Unternehmerinnen wurde nicht expliziert hinterfragt, jedoch wurde in den Interviews klar, dass sich der Großteil in Partnerschaften befindet oder verheiratet ist. Zudem haben sieben der Befragten Unternehmerinnen eigenen Nachwuchs, fünf davon noch minderjährige Kindern.

Die Start-Up Phase

Diese Phase beinhaltet einerseits allgemeine Informationen zum Familienunternehmen, andererseits Unternehmenscharakteristika.

Allgemeine Infos zum Familienunternehmen

Zwei der Interviewpartnerinnen leiten ein Unternehmen in der Technikbranche sowie zwei wiederum ein Handelsunternehmen. Sieben Betriebe befinden sich im Tourismus und einer im Landwirtschaftssektor. Sechs dieser Unternehmen sind in der Gastronomie- und Hotelbranche sowie zwei Unternehmen in der Reisebürobranche. Dem ist hinzuzufügen, dass eine Unternehmerin zugleich Geschäftsführerin einer Holding ist, die einen landwirtschaftlichen Betrieb, ein Reisebürounternehmen und mehrere Tourismusbetriebe, Restaurants, Unterkünfte, ein Seilbahnunternehmen, ein Versicherungsbüro, eine Werbeagentur, eine Baufirma, sowie eine Bauträger Gesellschaft inkludiert.

Tabelle 3: Übersicht der Generationen

Generation	Anzahl der Betriebe
2. Generation	6. Betriebe (B1, B4, B5, B6, B8 & B10)
3. Generation	4. Betriebe (B3, B7, B9 & B11)
4. Generation	1. Betrieb (B4)
5. Generation	1. Betrieb (B2)

Quelle: Eigene Darstellung

Sechs der elf Unternehmen befinden sich aktuell in der zweiten Generation, vier in der dritten Generation, eines in der vierten Generation sowie eines in der fünften Generation. Hier ist wiederum zu ergänzen, dass eine Unternehmerin mehrere Betriebe leitet, welche sich in unterschiedlichen Unternehmensgenerationen befinden.

Vier Unternehmerinnen leiten das Familienunternehmen gemeinsam mit ihren Geschwistern (B1, B2, B4 & B6) und eine mit ihrem Ehemann (B9). Eine Nachfolgerin wird von einem Familienmitglied im Betrieb unterstützt, welches jedoch keine Geschäftsführerrolle innehat (B11). Die restlichen Betriebe werden zur Gänze von den Nachfolgerinnen allein geführt. Informationen über eine Tandemführung mit dem Übergeber oder der Übergeberin werden im Kapitel XY Planung der Nachfolge beschrieben.

Enorme Unterschiede weisen die Beschäftigungszahlen der Familienbetriebe auf. Der kleinste Betrieb beschäftigt eine Aushilfe im Vergleich zum größten Unternehmen mit rund 670 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Die folgenden Beschäftigungszahlen geben die Unternehmen der Befragten an:

- Zwei Familienbetriebe beschäftigen ca. 30 – 35 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (B2 & B6).
- Zwei Unternehmen haben rund 70 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (B8 & B10).
- Ein Betrieb hat eine maximale Beschäftigungszahl in der Hauptsaison von 90 Angestellten (B1).
- Zwei Familienunternehmen schaffen rund 130 – 140 Arbeitsplätze (B3 & B7).
- Ein Unternehmen bietet 330 Beschäftigungsplätze (B9).
- Das größte Unternehmen beschäftigt letztlich 670 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (B11).

Hinzuzufügen ist, dass die Beschäftigungszahlen der schon beschriebenen Holding in dieser Arbeit nicht erfasst werden, da diese nicht gänzlich erfassbar sind.

Wie bereits in den demographischen Daten dargelegt, haben sieben Unternehmerinnen eigene Kinder. Drei Nachfolgerinnen betonen, dass ihr gutes Netzwerk ausschlaggebend für die Kinderbetreuung ist (B6, B7 & B9). Eine dieser Unternehmerinnen verdeutlicht, dass es ihr ohne die externe Kinderbetreuung durch ein Kindermädchen nicht möglich gewesen wäre, diesen beruflichen Weg zu gehen (B7). Zudem betont eine der Interviewpartnerinnen, dass eine weitere Familienplanung auch nur mit Einschränkung im Unternehmen oder einer Kinderbetreuung möglich wäre (B3). Als eine Belastung beschrieben die befragten Unternehmerinnen die Vereinbarkeit von Kinder und Unternehmen nicht, häufig wird betont, dass es eine schöne Aufgabe ist und dass es nur auf die Willensstärke ankommt (B9 & B10). Eine Unternehmerin hebt besonders die Tatsache hervor, dass Kinderbetreuung nicht eine reine weibliche Aufgabe ist, sondern dass beide Elternteile sich gleichermaßen um die Erziehung der Kinder kümmern müssen (B5).

Des Weiteren sieht eine Befragte gerade die Selbstständigkeit als Gelegenheit an, Beruf und Karriere nach den eigenen Wünschen zu verbinden (B2).

Letztlich verdeutlicht eine Interviewpartnerin, dass der Umstand, dass sie ihren Nachwuchs bereits früh auf zahlreiche Auslandsreisen mitführte, dazu beiträgt, dass ihr Kind es gewohnt ist, viele Menschen um sich herum zu haben (B10). Ergänzend dazu beschreibt eine Interviewpartnerin die Planung der Kinderbetreuung als einen Prozess, der immer wieder an die aktuelle Lebenssituation angepasst werden muss. Sie betont, dass man immer wieder die eigenen Ziele und dessen des Umfelds hinterfragen muss, um die Kinder und Unternehmen ideal zu managen (B9).

Unternehmenscharakteristika

Viele der Unternehmerinnen beschreiben ihren Betrieb oder auch nur einen Teil des Unternehmens, als ein klassisches, verwurzelt und traditionelles Familienunternehmen, (B1, B2, B3, B4, B7, B8 & B11), einige von ihnen werden jedoch anhand ihrer Größe als ein solches nicht immer wahrgenommen (B4). Als dynamisch charakterisiert der Großteil der Befragten den eigenen Betrieb (B1, B3, B4, B7, B8, B9, & B11). Besonders betont die vierte Interviewpartnerin den Innovationsgedanken im Unternehmen und stellt fest, dass ihr dieser bereits von ihrem Übergeber sowie auch von den Urgroßeltern und Großeltern vorgelebt worden ist (B4). Eine der Unternehmerinnen beschreibt ausführlich, wie stark ihr Drang nach innovativen Veränderungen durch das Handeln der übergebenden Generation ausgebremst wurde (B5). Neben den internationalen Gästen der Tourismusbetriebe betont besonders die Geschäftsführerin des Handelsunternehmens die internationale Ausrichtung ihres Unternehmens (B10). Der internationale Fokus sei auf das internationale Sales-Team sowie auf den darauf aufbauenden internationalen Kundenstamm zurückzuführen. Eine Interviewpartnerin erweitert ihre Beschreibung, indem sie ihren Betrieb durch eine weltoffene bunte und fröhliche Art charakterisiert. Dem fügt sie hinzu, dass in ihrem Tourismusunternehmen alle Sprachen, Farben, Nationen, Religionen herzlichst willkommen sind (B8). Bewusstsein und Achtsamkeit sind die zentralen Werte einer Unternehmerin. Durch bewusste Entscheidungen möchten sie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort abholen, wo diese gerade stehen. Durch achtsames Handeln möchten die Führungskräfte dieses Betriebs alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Gäste sowie alle anderen Stakeholder integrieren (B9). Als zentralen Wert des Unternehmens nennt eine Interviewpartnerin zudem die Herzlichkeit gegenüber allen Beschäftigten sowie Kundinnen und Kunden (B9). Eine weitere Unternehmerin stellt den Aspekt der Menschlichkeit in den Vordergrund. Sie

betont, dass es ihr besonders wichtig ist, menschlich zu Handeln und Verständnis zu zeigen (B3 & B10). Dem fügt eine Führungskraft hinzu, dass es ihr Ziel ist, dass sich jeder Gast in ihrem Betrieb wohlfühlt, in dem sie jeden Menschen willkommen heißt (B8). Nahezu alle Interviewpartnerinnen geben an, dass Weiterentwicklung eine wichtige Rolle in ihrem Unternehmen hat. Die Unternehmerinnen möchten einerseits ihr Unternehmen weiterentwickeln sowie ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit der persönlichen Weiterentwicklung bieten (B1, B4, B6, B7, B8, B9 & B10).

Der zweite Ergebnisteil beschäftigt sich mit den Erkenntnissen zum Thema Familienunternehmen. Dies betrifft alle Aussagen mit dem Schwerpunkt einer Familienstrategie sowie Veränderungsprozesse.

Familienstrategie

Eine verschriftlichte Familienstrategie oder eine festgelegte Family Governance haben nur drei der 11 befragten Unternehmerinnen in ihrem Betrieb (B4, B7 & B11). Eine Befragte beschreibt, dass in ihrem Betrieb die Family Governace rechtlich bindend ist und dass diese das Fundament für ihre Strategie und Statuten darlegt (B4). Die zweite Unternehmerin folgt dem Familienkodex, welcher gemeinsam mit externen Beraterinnen und Beratern ausgearbeitet wurde. Dieser beinhaltet unter anderem, dass ein Familienmitglied die gleichen Qualifikation wie ein externer Bewerber oder eine externe Bewerberin vorweisen muss (B11).

Das Fehlen einer fixierten und verschriftlichten Familienstrategie führen die meisten Unternehmerinnen darauf zurück, dass ihre Unternehmens- und Familienwerte einerseits bereits in der Unternehmensstrategie festgelegt sind, andererseits, dass die Unternehmerfamilie diesen Punkten auch bereits ohne eine Verschriftlichung folgt und dies dadurch nicht notwendig ist (B6, B9 & B10). Ergänzend dazu beschreibt eine Interviewpartnerin, dass sie künftig eine Familienstrategie entwickeln wird, welche auch ihre Nachfolge in entfernter Zukunft unterstützen soll (B2). Weiter schildert eine Unternehmerin, dass sie Entscheidungen meist gemeinsam mit ihrem Team, Abteilungsleiterinnen und Abteilungsleitern, Stabstellen und der Führungsebene erarbeiten und es somit keiner Familienstrategie bedarf, da es sich letztlich nur mehr um rasche Entscheidungen handelt (B9). Eine Nachfolgerin fügt dem hinzu, dass sie

das einzige Familienmitglied im Unternehmen ist und es daher auch keiner Familienstrategie bedarf (B8).

Veränderungsprozesse

Der Großteil der Befragten sieht Entscheidungen als einen Prozess an, bei welchem zu Beginn eine Idee entsteht und folglich die Umsetzbarkeit diskutiert sowie geprüft wird (B1). Häufig wird genannt, dass Veränderungen innerhalb der Familie besprochen werden, anschließend wird ein Veränderungsprozess entwickelt und Strukturen festgelegt (B1).

Als Entscheidungsebene wird einerseits die Unternehmerfamilie sowie die einzelne Geschäftsführerin identifiziert, andererseits geben viele Unternehmerinnen an, diese Veränderungen vorab mit ihrem Team zu besprechen (B1, B6, B5, B9 & B11). Dem Gegenüber schildert eine Befragte, dass die Veränderungen in ihrem Unternehmen zu 85 % Top-Down erfolgen. Innerhalb der Führungsebene werden Veränderungen besprochen, Soll-Investitionen analysiert und diese dann gemeinsam mit externen Beraterinnen und Beratern sowie Wegbegleiterinnen und Wegbegleitern diskutiert (B7). Das Streben nach einer verbesserten Unternehmensleistung sowie die Erfüllung der Wünsche und Bedürfnisse ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die entscheidenden Motive für eine Veränderung im Betrieb (B6). Eine der Interviewpartnerinnen gibt an, dass Veränderungen in ihrem Betrieb immer, auch nach Jahren der Übergabe, von ihren Eltern und insbesondere von ihrer Mutter bewertet werden. Dieses einschränkende Vorgehen löst demnach Hemmungen und Lustlosigkeit gegenüber Veränderungen aus (B5). Als einen ausschlaggebenden Mechanismus beschreibt eine Nachfolgerin, dass Veränderungen automatisch erfolgen (B3). Innovation vorantreiben sowie die Führerschaft in ihrer Branche zu behalten, gelten als die zentralen Antreiber für Veränderungen (B4). Eine junge Nachfolgerin fügt dem hinzu, dass Veränderungsprozesse in ihrem Betrieb schwieriger umzusetzen sind, da sowohl die übergebene als auch die nachfolgende Generation noch in der Führungsebene ist und sich Meinungen folglich als divers herausstellen (B2). Als besonders relevant gilt es, bewusste und achtsame Entscheidungen zu treffen. Veränderungen wirken sich immer auf alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus, demnach sollen auch die Beschäftigten dort abgeholt werden, wo sie aktuell stehen. Eine Unternehmerin beschreibt, dass für manche Angestellte bereits lange das Bedürfnis nach Veränderung besteht, welche

wiederrum andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ängste verspüren und folglich Ausreden gegen eine Veränderung manifestieren (B9). Veränderungen gestaltet eine der Unternehmerinnen als einen offenen Prozess, welcher immer gemeinsam im Team mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgt. Als zentrale Aufgabe lenkt sie diesen Prozesse, gibt ihrem Team jedoch die Möglichkeit, die Ausgestaltung dieser Prozesse frei zu wählen. Dies kann jedoch manchmal zum Scheitern von Prozessen führen, Großteiles erzielen ihre Beschäftigten jedoch erstaunliche Resultate. Wenn es folglich zu einem Problem kommt, sieht es die Nachfolgerin als ihre Aufgabe, durch Feedbackgespräche und zusätzlichen Schulungen ihres Personals die angestrebten Ziele gemeinsam mit ihrem Team zu erreichen. Dieses achtsame Handeln hat zum Nachteil, dass Ziele nicht so rasch erreicht werden (B8).

Die letzte, jedoch größte, Hauptkategorie beschäftigt sich mit der weiblichen Nachfolge. Diese umschließt Barrieren, Herausforderungen und Erleichterungen, die Planung der Nachfolge, die Ausbildung und Erfahrungen, Motivationen, Rollen-Bilder und Führungsstile.

Barrieren, Herausforderungen & Erleichterungen

Mehrere Interviewpartnerinnen schildern es als herausfordernd, als junge Nachfolgerin den ihnen zustehenden Respekt und das Vertrauen der langjährigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugesprochen zu bekommen. Diese Unsicherheiten des Personals stellen sich besonders bei der Übergabe als Barriere heraus (B1 & B2). Sich diese Anerkennung folglich dann auch zu erarbeiten und zu verdienen, beschreibt eine Nachfolgerin als einen zentralen Prozess in der Nachfolge (B2). Dem Gegenüber beschreibt eine Interviewpartnerin, dass ihr gerade das Aufwachsen im Unternehmen diese Vertrauensbasis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichte (B4). Als eine nicht geschlechtsspezifische Barriere führt eine Nachfolgerin die behördlichen und finanziellen Herausforderungen an, welche es aus ihrer Sicht jungen Unternehmerinnen und Unternehmern stark erschwert, einen Betrieb zu leiten (B4). Eine junge Unternehmerin stellt deutlich fest, dass sie eine höhere Leistung erbringen muss, um die gleiche Anerkennung wie ihre männlichen Kollegen zu bekommen (B1). Des Weiteren schildert eine Nachfolgerin, dass viele Außenstehende glaubten, die Nachfolge würde sicherlich der jüngere Bruder antreten (B2). Den unterschiedlichen Umgang mit der Äußerung von Kritik seitens der Kundschaft beschreibt eine Unternehmerin als Herausforderung.

Kundinnen und Kunden sprechen Probleme anders an, wenn ihr Gegenüber männlich ist (B1). Sichtbar wird ein enormer Unterschied in der Zusammenarbeit mit Dienstleisterinnen und Dienstleistern. Häufig werden die weiblichen Nachfolger nur anhand ihres Geschlechts unterschätzt (B1, B2, B5 & B8). Dies gilt in der Folge auch für Bauvorhaben oder andere technische Umstrukturierungen. Offensichtlich macht dies das Beispiel einer Unternehmerin, die ihren Vater bei Bauverhandlungen die Verhandlungen leiten ließ, obwohl dieser weniger Expertise sowie Wissen über das Bauprojekt aufweisen konnte. Die Nachfolgerin betont, dass dem Vater anhand seines Geschlechts mehr Vertrauen zugesprochen wurde, während sie letztlich dazu beauftragt wurde, Kaffee zuzubereiten (B8). Auch die Anerkennung innerhalb der Gesellschaft für ihre Leistungen beschreiben Unternehmerinnen als eine zentrale Herausforderung. Häufig entstehen demnach Diskussionen mit dem klassischen Alpha-Mann (B5 & B8). Eine Interviewpartnerin ergänzt, dass patriarchalische Einstellung vielen Stakeholderinnen und Stakeholdern es für viele Frauen sehr schwer macht, Innovation voranzutreiben. Ihrer Erfahrung zu folge, haben es gerade junge Frauen schwer, die gerade aus dem Studium kommen und ihre eigenen Ideen umsetzen möchten, Respekt vom männlichen Umfeld zu bekommen (B8). Als Herausforderung sieht eine Unternehmerin speziell die Erfüllung der vielen unterschiedlichen Rollen, die von einer jungen Frau erwartet werden. Sie sieht es demnach als enorm relevant an, sich einerseits Unterstützung zu suchen, andererseits kontinuierlich die eigenen Ziele und Werte zu hinterfragen und zu überarbeiten (B9).

Vier Unternehmerinnen verdeutlichen, dass bei ihnen keine speziellen Herausforderungen aufgrund des weiblichen Geschlechts auftreten (B3, B4, B10 & B11). Die weibliche Empathiefähigkeit sowie der Umgang mit Menschen sieht eine Unternehmerin als einen zentralen Vorteil für weibliche Führungskräfte an und beschreibt, dass sich hervorragende Synergien zwischen technischen Aufgabengebieten und der menschlichen Führungsweise ergeben. Eine im Tourismus tätige Unternehmerin führt die Anerkennung ihrer Leistung darauf zurück, dass sie in ihrem Betrieb 90 % weibliche Angestellte beschäftigt (T6). Allein die Debatte, über weibliche Führung in technischen Berufen, beschreibt sie als Absurdität (B3). Dem fügt eine Unternehmerin hinzu, dass ihr auch im technischen Sektor immer der gebührende Respekt zugesprochen wurde (B4). Eine weitere Führungskraft ergänzt, dass sie erst letztlich die Erfahrung machte, ständig Diskussionen führen zu müssen, weshalb sie als Unternehmerin so gute Leistungen erwirtschaftet (B10).

Letztlich reflektiert eine Nachfolgerin stolz, dass sie das Glück hat, dass es immer um Persönlichkeit, Charakter und Fachkompetenz gegangen ist (B7).

Planung der Nachfolge

Alle Interviewpartnerinnen geben an, dass die Nachfolge ihre freie Entscheidung darstellte. Eine Unternehmerin stellt fest, dass sie eine gewisse Zeit die Nachfolge im Familienunternehmen völlig ablehnte (B1). Zwei Nachfolgerinnen stellen klar, dass auch der Verkauf des Unternehmens keinesfalls ein Problem für Ihre Eltern mit sich brachte (B1 & B10). Eine Unternehmerin erzählt, dass die Entscheidung den elterlichen Familienbetrieb zu übernehmen, sehr überraschend für ihre Familie war (B6). Besonders der Rückhalt der Mutter bestärkt eine Unternehmerin in ihrer Rolle als Führungskraft (B7). Die Dankbarkeit und Anerkennung der Unterstützung des Vaters nennt eine Nachfolgerin als Vorteil. Zudem fügt sie hinzu, dass es immer schon der Wunsch ihrer Mutter war, den Betrieb an sie weitergeben zu dürfen (B7). Viele der Nachfolgerinnen beschreiben die Begleitung der Nachfolge durch eine professionelle externe Beraterin oder einen Berater als essenzieller Prozess für eine erfolgreiche Übergabe (B3, B5, B8 & B9). Die Inanspruchnahme einer Mentorin oder eines Mentors, gilt für eine Unternehmerin als gleich relevant wie die Unterzeichnung des Notars (T5). Die Umsetzung eines determinierten Führungswechsels gilt als unerlässlich für drei der befragten Unternehmerin (B3, B4 & B8). Fünf der befragten Unternehmerinnen legen dar, den Betrieb als Tandem mit der Übergeberin oder dem Übergeber gemeinsam geführt zu haben (B1, B6, B7, B8, B10). Die anderen Nachfolgerinnen sammelten bereits viel Erfahrungen im Unternehmen, meist als Assistentin der Geschäftsführung, leiteten jedoch das Familienunternehmen nicht gänzlich gemeinsam (B3, B4, B8 & B11). Eine junge Unternehmerin befindet sich auch aktuell noch in der Tandemphase (B2). Zudem beschreibt eine Nachfolgerin, dass die Verantwortung zwar rasch an sie übergeben wurde, aber die übergebende Generation, besonders die eigene Mutter, noch viele Entscheidungen versucht mitzubestimmen (B5).

Ausbildung & Erfahrungen

Viele Unternehmerinnen geben an, ein anderes berufliches Interesse entwickelt zu haben, wären sie nicht im Familienbetrieb aufgewachsen und sozialisiert (B1, B2, B6 B3, B8). Die Interessen der Nachfolgerinnen erstrecken sich von Medizin, Inneneinrichtung, über Naturkunde bis hin zu Rechtswissenschaften (B1, B2, B6, & B8). Zudem gaben alle Befragten an, Berufserfahrungen innerhalb und auch außerhalb des Betriebs gemacht zu haben. Für den Großteil der Interviewpartnerinnen war es ausschlaggebend, im Betrieb aufgewachsen und sozialisiert worden zu sein (B2, B4, B5, B7, B10 & B11).

Motivation

Für viele Unternehmerinnen ist es ausschlaggebend, dass der Fortbestand des Unternehmens durch ihre Nachfolge gesichert wird (B4, B7, B11). Zudem steht für eine Befragte die emotionale Ebene im Vordergrund (B1). Ein weiterer häufig genannter Motivationsgrund ist die Liebe zu Menschen sowie das menschliche und verantwortungsbewusste Führen eines Betriebs (B3, B10, B7, B11, B9). Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zählen ebenfalls zu den zentralen Motiven der Unternehmerinnen (B2, B3 & B10). Die Erreichung von eigenen Zielen beschreiben auch viele als Kernmotive (B2, B4, B8, B10 & B11). Letzt gilt für alle Unternehmerinnen der Aspekt der Selbständigkeit als Motive für die Übernahme des Unternehmens.

Rollenbilder

Ein klares und faires Rollenverständnis beschreibt eine der jungen Nachfolgerinnen, welches sie auf die gute Kommunikation innerhalb der Familie zurückführt (B1). Diese klaren Rollen erlebt auch die jüngste der Befragten und ergänzt, dass sie innerhalb des Eigentums sowie auch im Unternehmen eine gänzliche Gleichstellung erfahren durfte, sie jedoch trotz dem Fakt, die ältere Schwester zu sein, als Nesthäkchen der Familie betrachtet wird. Dem fügt sie hinzu, dass ihr jüngerer Bruder von Außenstehenden häufig als Nachfolger des Familienbetriebs wahrgenommen wird. Interessant ist auch, dass bei dieser Tandemnachfolge die Tochter die Aufgabenbereiche der Mutter und der Sohn jene des Vaters übernimmt (B2). Eine

Interviewpartnerin gibt an, dass sich sicherlich durch den Führungswechsel im Betrieb auch die Rollen innerhalb der Familie geändert haben. Sie wird nun als das Oberhaupt der Familie angesehen, welche Rolle früher ihr Vater innehatte. Die Übertragung der Verantwortung an die jüngste Tochter beschreibt die Tochter als Herausforderungen für den Vater (B3). Eine strikte, aber gleichberechtigte Aufgabenverteilung verhindert auch Streitpunkte im Unternehmen der vierten Unternehmerin. Sie beschreibt, dass diese Abgrenzungen für eine gute Zusammenarbeit unerlässlich sind. Die Verteilung dieser Aufgabenbereiche erfolgte nach den Talenten der Nachfolgerin und deren Bruder. Die Vertrauensbasis des Übergebers ermöglichte, dass klare Rollenverständnis im Unternehmen, in der Familie sowie im Eigentum entstanden (B4). Die Interferenzen mit der Rolle der Tochter, Unternehmerin, Ehefrau verdeutlicht eine Nachfolgerin. Sie beschreibt diesen Wechsel der unterschiedlichen Rollen als äußerst anstrengend. Besonders belastend ist für die Unternehmerin, die ihr zugeschriebene Rolle der Tochter, wodurch sie immer noch Bevormundung, besonders von der eigenen Mutter erfahren muss. Der permanente Vergleich zu den Leistungen der Mutter und die fehlende Dankbarkeit erschweren zusätzlich das Mutter-Tochter Verhältnis. Ergänzend fügt sie hinzu, dass ihr besonders die ländliche Gesellschaft immer wieder das klassische weibliche Rollenbild aufzwingen versucht (B5). Eine gut strukturierte Rollenverteilung sowie eine klare Kommunikation ermöglichen einer Interviewpartnerin ihr Rollenbild im Unternehmen, innerhalb der Familie sowie im Eigentum zu definieren (B6). Diese positiven Erfahrungen nennt auch eine weitere Befragte und ergänzt, dass sie eine Mischung aus den Rollen des Vaters sowie der Mutter bei sich selbst erlebt (B7). Eine der Unternehmerin gibt an, Schwierigkeiten mit dem Rollen-Verhältnis der Geschwister zu erfahren. Die Nachfolgerin ergänzt, dass der Neid der Geschwister und die fehlende Wertschätzung für die harte Arbeit im Familienunternehmen zu Interferenzen führen (B8). Als besondere Herausforderung nennt eine Interviewpartnerin die zahlreichen unterschiedlichen Rollen von jungen Frauen. Die Rolle der besten Freundin, die der Ehefrau, Karrierefrau und vieles mehr zu vereinbaren, gilt als schwierige Aufgabe. Sie betont, dass sich Frauen bewusst sein müssen, dass man nie alle Rollen zu 100 % erfüllen kann und wie wichtig professionelle Unterstützung in der Selbstfindung ist. Die Unternehmerin weist auch darauf hin, wie essentiell es ist, die eigenen Werte und Rollenverständnisse laufend zu überdenken und dies als ständigen Prozess zu betrachten (B9). Als nahezu emotionslos beschreibt eine Unternehmerin die Rollenverhältnisse innerhalb der

Unternehmerfamilie und bezieht sich hierbei auf die Eigentumsverhältnisse sowie ihre Rolle im Unternehmen. Die Übernahme der Geschäftsführung stellte demnach in ihrem Unternehmen keine Probleme dar. Dies führt sie darauf zurück, dass bereits ihre Mutter in jungen Jahren selbst Karriere und Beruf vereinbarte und sie daher auch mit der Einstellung aufwachsen durfte, alles zu schaffen, ohne geschlechterspezifischen Klischees folgen zu müssen. Wichtig erscheint für die Nachfolgerin, Kinder geschlechtsneutral zu erziehen, um den Problematiken von klassischen Rollenverständnissen keinen Raum zu geben (B10). Vertragliche Regelungen der Rollenverhältnisse im Eigentum und innerhalb der Unternehmerfamilie geben klare Richtlinien für das Familienunternehmen einer Nachfolgerin vor (B11).

Führungsstile

Der Großteil der Unternehmerinnen schildert, dass es durch ihren Führungsstil zu zahlreichen Veränderungen in ihrem Unternehmen gekommen ist. Dies führen sie häufig darauf zurück, dass die übergebende Generation eine patriarchalische Führung ausübte oder einen anderen Umgang mit den Beschäftigten an den Tag legten (B2, B4, B6 & B8). Alle Unternehmerinnen geben an, dass sie einen offenen Führungsstil ausüben. Besonders die Veränderungen am Arbeitsmarkt, beschreibt eine junge Unternehmerin, haben stark dazu beigetragen, dass sich der Umgang mit dem Personal veränderte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter schlecht zu behandeln, ist heutzutage laut der jungen Nachfolgerin untragbar (B1). Ein wichtiger Aspekt für viele der Nachfolgerinnen in der Führung ist, Verantwortung abzugeben und Aufgaben zu delegieren (B2, B3, B6, B7 & B10). Erweiternd fügt dem eine Unternehmerin hinzu, dass sie anhand der zeitlichen Ressourcen und des immer größer werdenden Betriebs, delegieren müsse sowie diese auch noch verstärkt tun solle, um Prozesse zu beschleunigen (B7). Zudem gibt eine Interviewpartnerin an, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Einblick in alle betriebswirtschaftlichen Vorgänge im Unternehmen haben. Diese Transparenz ist der Unternehmerin wichtig, bringt jedoch auch einige Nachteile mit sich (B6). Weiterbildung als Kerninstrument der Führung anzusehen, geben drei der Interviewpartnerinnen an (B6, B8 & B9). Durch einen innovativen Führungsstil erzielen viele der Unternehmerinnen dynamischere Prozesse im Betrieb (B3, B4). Die Zusammenarbeit im Team und die daraus entstehende Unternehmensfortschritte sind zentrale Punkte in der Leitung des

Unternehmens einer Befragten. Sie ergänzt, dass sie folglich gerne andere Meinungen einholt, aber die Entscheidungen letztlich selbst trifft (B4). Eine teamorientierte Führung strebt auch eine weitere Unternehmerin an. Durch die Förderungen von Talenten und Weiterbildungsmaßnahmen setzt die Führungskraft ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort ein, wo deren Stärken liegen. Sie möchte mit dieser Vorgehensweise zu deren besten selbst verhelfen (B8). Eine Unternehmerin betont besonders, dass für sie immer der Mensch und die zwischenmenschlichen Beziehungen zählen. Des Weiteren ergänzt sie, dass ihr eine kooperative Vorgehensweise mit allen Stakeholderinnen und Stakeholdern sehr wichtig ist (B5). Dieser kooperativen Führung folgt auch eine weitere Unternehmerin und beschreibt, dass sie stets versucht, ein gutes Führungsleitbild vorzuleben, da diesem alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter folgen (B11). Als gutes Beispiel voranzugehen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stets zu motivieren, ist die Grundlage der Führung einer Unternehmerin. Besonders wichtig ist es ihr, sich in allen Bereichen des Unternehmens auszukennen und alle Vorgänge verstehen zu können. Auf Situationen einzugehen und die Führung gemäß Vorgaben oder gesetzlichen Regelungen anzupassen ist, ebenfalls sehr relevant für die Leitung ihres Unternehmens (B10). Ein wertorientierter Führungsstil bildet die Grundlage aller Entscheidungen und Handlungen einer Unternehmerin. Achtsamkeit, Herzlichkeit und Begeisterung sind demnach jene Werte, nachdem die Befragte ihr Unternehmen leitet (B9).

6.4. Interpretation der Ergebnisse

Aufbauend auf der Präsentation der Ergebnisse erfolgt nun die Interpretation der Interviewergebnisse. Dies geschieht in Anlehnung an die Reihenfolge der Ergebnisdarstellung, wobei zwei kleinere Kapitel zusammengefügt wurden. Hierzu werden relevante Ergebnisse mit den theoretischen Hintergründen sowie gesellschaftlich aktuellen Themen in Verbindung gebracht.

Allgemeine Informationen

Wie auch aus der Literatur hervorgeht, ist die Tandemführung mit einem Geschwisterteil ein häufig genanntes Führungsinstrument der befragten Unternehmerinnen (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Zudem verdeutlicht die Stichprobe

dieser Arbeit, dass sich der Großteil der Unternehmen in der zweiten und dritten Unternehmensgeneration befinden. Dies kann darauf zurückgeführt werden, dass nur jedes siebte Unternehmen eine erfolgreiche Übergabe an die vierte Generation realisieren kann (Hennerkes et al., 2007).

Erstaunlich ist, dass alle Unternehmerinnen, die auch eigene Kinder haben, angeben, dass nicht als Belastung, sondern als Entscheidung wahrnehmen. Durch kreative Lösungen, Kinderbetreuungsangebote und vor allem gute Netzwerke innerhalb der Familie schaffen es die Unternehmerinnen, Kinder und Unternehmen unter einen Hut zu bringen. Der kooperative Führungsstil dieser Nachfolgerinnen macht es ihnen möglich, Aufgaben abzugeben und mehr Zeit mit der Familie zu verbringen. Dabei kann es durch spontane Änderungen im Zeitplan auch mal dazu kommen, dass der eigene Nachwuchs ins Unternehmen mitgenommen wird. Eine Unternehmerin beschreibt auch, dass besonders diese unkonventionelle Erziehung dazu führt, dass ihr Sohn ein sehr aufgeschossenes und offenes Kind ist. Dies führt sie darauf zurück, dass sie ihren Nachwuchs bereits im ersten Lebensjahr auf Auslandsreisen mitgenommen hat. Interessant erscheint, dass einige dieser Unternehmerinnen angeben, die Selbständigkeit genau aus diesem Grund gewählt zu haben. Die freie Zeiteinteilung sowie die Selbstbestimmtheit ermöglichen diese Vereinbarkeit. Eine Interviewpartnerin bekräftigt, dass die Kinderbetreuung nicht als rein weibliche Aufgabe angesehen werden darf. Ähnlich bestätigen dies auch frühere Forschungen. In den Interviews ging auch deutlich hervor, wie essenziell die Unterstützung des eigenen Partner ist. Einigen sich die Eltern auf ein eher als alternativ angesehenes Erziehungsmodell, so sieht das die Gesellschaft oft kritisch (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Alternative Erziehungsmuster rücken auch immer mehr in den Vordergrund von gesellschaftlichen Diskussionen. Auch die Einführung des Papa-Monats trägt allmählich zu einer Gleichstellung in der Kindererziehung bei. Weiterhin ist es sicherlich Aufgabe der Politik und die gesellschaftliche Verantwortung einer jeden Bürgerin und eines jeden Bürgers.

Unternehmenscharakteristika

Das Vorleben von Werten hat innerhalb der Unternehmensfamilien eine große Bedeutung. Viele dieser erfolgreichen Nachfolgerinnen haben weibliche Vorbilder in der Familie, welche ihnen ihre wichtigen Werte für eine gute Führung vermittelten. Einige Interviewpartnerinnen geben an, das ihr Betrieb durch ihre Führung viel

innovativer und offener in der Kommunikationskultur geworden ist. Die Unternehmenscharakteristika der Nachfolgerinnen bauen meist auf den Unternehmenswerten auf. Um die Werte des Betriebs zu kennen, durchliefen viele Unternehmerinnen einen Prozess innerhalb ihres Unternehmens, welcher auch meist ein zentraler Bestandteil des Übergabeprozesses darstellte. Dieses Vorgehen wird auch von zahlreichen wissenschaftlichen Forschungen empfohlen (E. Schröder et al., 2011). Den traditionellen Werten der Eltern zu folgen, ist den Nachfolgerinnen trotz dem Streben nach Selbstverwirklichung und innovativen Ideen wichtig.

Familienstrategie

Einer konkreten Familienstrategie zu folgen, gibt nur ein Drittel der Unternehmerinnen an. Diese Zahlen decken sich mit den Erkenntnissen der Literatur (Baus, 2013). Häufig führen dies die Nachfolgerinnen darauf zurück, dass sie ihre Werte einerseits in der Unternehmensstrategie verschriftlich haben, andererseits dass die eigenen Kinder noch sehr klein sind und somit eine mögliche Übergabe an die nächste Generation in ferner Zukunft liegt. Laut Erkenntnissen der Wissenschaft birgt jedoch diese Annahme eine potentielle Gefahr für die Zukunft des Unternehmens, da durch unerwartete Umstände eine rasche Übergabe des Familienbetriebs nie zur Gänze ausgeschlossen werden kann. Deshalb ist allen Unternehmerinnen sowie auch Unternehmer zu empfehlen, eine Familienstrategie zu entwickeln (Baus, 2007).

Veränderungsprozesse

Deutlich zeigt sich eine Veränderung im Innovationsgrad des Unternehmens. Die Nachfolgerinnen, so bestätigt dies auch die Literatur, sind um einiges offener für Veränderungen im Betrieb und sehen dies auch als eine zentrale Aufgabe der Führung an. Eine offene Kommunikationskultur einzuführen sowie eine transparente Zielsetzung zu folgen, sind auch häufig genannte Veränderungen (Øyvind & Glasø, 2013). Ein entscheidender Prozess im Changemanagement für eine erfolgreiche Führung des Betriebs ist die Weiterbildung der Beschäftigten und ist demnach den Nachfolgerinnen sehr wichtig. Darüber hinaus wird auch in den Interviews deutlich, dass die Unternehmerinnen viel aufgeschlossener sind, in den unterschiedlichsten Unternehmensbereichen auf die Expertise von Beraterinnen und Beratern zu vertrauen. Viele Unternehmerinnen beschreiben zudem, dass ihre Unternehmen viel

dynamischer agieren seit der Übergabe. Eine Interviewpartnerin erwähnt, dass sie neben den klassischen Veränderungen auch einen Rebranding-Prozess im Unternehmen durchgeführt hat. Zudem zeigt sich, dass viele Unternehmerinnen Maßnahmen zur Teambildung entwickelten sowie auch viel Vertrauen gegenüber ihrem Personal aufbringen konnten. Aus den Aussagen der Befragten wird zudem sichtbar, dass viele der Führungskräfte Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf einführten. Verantwortung abzugeben ist besonders wichtig für die Nachfolgerinnen. Dies resultiert häufig aus der Ablehnung des patriarchalischen Führungsstils des Übergebers (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Aus der Literatur geht ebenfalls hervor, dass weibliche Führungskräfte eine transformationale Führung anstreben. Diese ist unter anderem gekennzeichnet durch die werte- und zielverändernde Führung und ist auch Teil der Führungsverhalten der Nachfolgerinnen (Eagly & Carli, 2003). Darüber hinaus ist zu betonen, dass alle Unternehmerinnen klaren Werten und Visionen folgen (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Eine Unternehmerin hebt hervor, dass in ihrem Betrieb das Bewusstsein immer an oberster Stelle steht, dass Veränderungen immer mit positiven und negativen Gefühle bei Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einhergehen.

Barrieren, Herausforderungen & Erleichterungen

Ein deutlicher Unterschied zeigt sich in der Bewältigung von Barrieren und Herausforderungen in Bezug auf den Standort des Betriebs. Aus den Interviews geht hervor, dass jene Unternehmerinnen mit Barrieren zu kämpfen haben, welche in sehr ländlichen Regionen ein Unternehmen führen. Diese Nachfolgerinnen legen dar, dass sie oftmals nur anhand ihres Geschlechts mehr leisten müssen als männliche Unternehmer. Die Aussagen der Befragten rund um eine Benachteiligung in technischen und baulichen Maßnahmen, kann darauf zurückgeführt werden, dass in diesen Branchen viele männliche Beschäftigte arbeiten, bei welchen ein veraltetes patriarchalisches Gedankengut verankert ist. Des Weiteren scheint die patriarchalische Einstellung vieler Stakeholderinnen und Stakeholder diese Situation für weibliche Nachfolgerinnen zu erschweren, da letztlich diese obersten Entscheidungsträger meist die klassischen männlichen Stereotypen darstellen. Eine häufig genannte Barriere ist es, den Respekt von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zugesprochen zu bekommen, gerade in den ersten Jahren der Übernahme der Nachfolge. Langjährige Beschäftigte begleiten die Nachfolgerinnen beim

Aufwachsen. Daher scheint es sinnvoll zu sein, wenn die nachfolgende Generation außerbetriebliche berufliche Erfahrungen sammelt (Wimmer & Gebauer, 2004). Besonders interessant ist jedoch, dass einige der Nachfolgerinnen angeben, keine speziellen Herausforderungen anhand ihres Geschlechts erlebt zu haben. Gerade jene Unternehmerinnen, die einen Betrieb in einer männerdominierten Branchen leiten, beschreiben dieses Phänomen. Dies ist eventuell darauf zurückzuführen, dass jene Unternehmerin im Betrieb anhand ihrer guten Führung gemessen werden und nicht auf ihr Geschlecht reduziert werden.

Planung der Nachfolge

Viele der Nachfolgerinnen beschrieben den Nachfolgeprozess als positive Erfahrung und ergänzen, wie wichtig eine professionelle Begleitung der Übergabe ist. Eine Unternehmerin berichtet von einem dreitägigen Prozess mit der gesamten Familie und einem Coach, der diese Strategietage zur Übergabe begleitete. Die Kernaufgabe eines Coaches ist, das Beziehungsmanagement der Übergabe zu leiten. Eine Nachfolgerin schildert, dass ihre Eltern das Unternehmen zwar rasch übergeben haben, jedoch immer noch nicht loslassen können und stets Bewertungen über ihre Führung abgeben. Dieses Verhalten führt die Literatur darauf zurück, dass die Seniorengeneration das Unternehmen emotional nicht loslassen kann. Dies führt folglich zu Konfrontationen zwischen den Beteiligten (Rodenstock, 2019). Die Forschung empfiehlt daher, sinnvollen Hobbies in der Pension nachzugehen (Habig & Berninghaus, 2004).

Motivation, Ausbildung & Erfahrungen

Als zentrale Motivation für die Übernahme beschreiben einige Unternehmerinnen, dass sie bereits als Kind im Unternehmen aufgewachsen und sozialisiert wurden. Einige Nachfolgerin ergänzen darüber hinaus, dass sie sicherlich eine andere berufliche Richtung eingeschlagen hätten, sofern ihnen kein Familienbetrieb übertragen worden wäre. Diese Sicherung des Fortbestands des Unternehmens ist folglich auch ein häufiges Motiv für die Nachfolge. Ein weiterer oftmals genannter Motivationsgrund ist die Selbständigkeit sowie auch die Erreichung von eigenen Zielen. Betrachtet man die hohe Anzahl an bevorstehenden Übergaben der kommenden Jahre, so stellt sich die Frage, ob diese Motive auch für die nächste

Nachfolgegeneration ausreichend sind, um den Familienbetrieb fortzuführen. Interessant erscheint zudem, dass viele der Nachfolgerinnen eines Tourismusbetriebs angaben, dass ihr eigentliches berufliches Interesse sich nicht mit dem Unternehmen deckt. Ähnlich wie in der Literatur beschrieben, können auch viele der befragten Töchter als klassische Leistungstöchter bezeichnet werden, da viele dieser Nachfolgerinnen mit viel extern erlerntem Wissen ins familieneigene Unternehmen zurückkehren (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Zudem ist zu erwähnen, dass keine der Unternehmerinnen intrinsische Motive in der Führung des Unternehmens verfolgen. Viele der Unternehmerinnen können zudem in den Challenges-Typ eingeordnet werden, da viele gute Führungskompetenzen und zugleich stark intrinsisch motiviert sind (Björnberg & Nicholson, 2012; Dumas, 1998; Murphy & Lambrechts, 2015; Sharma, 2004). Die Motive der befragten Unternehmerinnen sind daher sicher ausschlaggebend für den Erfolg ihrer Betriebe.

Rollenbilder

Die Literatur definiert Rolleninterferenzen als häufig auftretendes Problem in Familienunternehmen. Das drei Kreis-Modell führe dazu, dass sich Rollen rasch überschneiden können (Rodenstock, 2019). Diese Erfahrungen machen auch ein paar der Interviewpartnerinnen. Eine Unternehmerin gibt an, oft damit zu kämpfen, welches Rollenbild sie gerade zu erfüllen hat. Sie betitelt es als sehr anstrengend zwischen der Rolle der Ehefrau, Tochter und Unternehmerin im Sekundentakt zu wechseln. Wie auch die Forschung über Rolleninterferenzen belegt, hilft es, zu wissen in welcher Rolle man gerade auftritt. Besonders für junge Frauen sei es sehr schwierig, alle Rollenbilder zu erfüllen, ergänzt eine Interviewpartnerin. Sie fügt weiterhinzu, dass es wichtig ist, Frauen darin zu bestärken, nicht perfekt sein zu müssen. Das eigene Rollenbild immer wieder zu hinterfragen und neu zu bewerten, sieht sie ebenfalls als äußerst relevant an. Dies geht damit einher, dass weibliche Führungskräfte oftmals versuchen eine perfekte Leistung zu liefern, um mit den Männern auf Augenhöhe zu sein. Eine junge Unternehmerin beschreibt auf die Frage nach geschlechtsspezifischen Rollenbildern und deren damit verbundenen Probleme, dass der Grundstein für diese bereits in der Kindererziehung entstehen. Rosa gilt als weibliche Farbe und blau als männliche Farbe. Mädchen sollen mit Puppen spielen, während Jungs stattdessen mit Spielzeug-Baggern und Traktoren hantieren. Ihrer Meinung nach werden Kinder dadurch, auch wenn dies vielleicht unbewusst

geschehen kann, in klassische Rollen gesteckt. Spanien möchte diesem Problem entgegenwirken und erließ im April 2022 ein Gesetz, welche genderspezifischer Spielzeugwerbung verbietet. Die soll verhindern, dass sich Kinder an diesen Stereotypen orientieren (Spiegel Wirtschaft, 2022). Demnach kann vorgebeugt werden, dass sich Erwachsene nicht in geschlechtsspezifischen Führungsstilen einordnen, sondern, dass sie nach ihren eigentlichen Stärken agieren können (Glaesner, 2007; Goetzke, o.D.).

Führungsstile

Ähnlich wie bereits in den Unternehmenscharakteristika und in dem Kapitel Veränderungen beschrieben, agieren die Unternehmerinnen meist sehr innovativ und streben nach Veränderungen im Unternehmen. Jäkel-Wurzer & Ott gehen davon aus, dass viele weibliche Nachfolgerinnen eine bessere Leistung anhand des Rückhaltes der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreichen. Sie fügen hinzu, dass weibliche Führungskräfte vermehrt den Fokus auf eine gute Kundeninnen- und Kundenbeziehung wie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiterbeziehung richten (Jäkel-Wurzer & Ott, 2014). Letztlich muss jedoch die Frage gestellt werden, ob diese Veränderungen rein dem weiblichen Geschlecht zugeschrieben werden können oder ob dies folglich auch auf generationsspezifische Unterschiede zurückzuführen sind. Wichtig zu erwähnen, scheint an dieser Stelle auch, dass zahlreiche Forschungen die Unterscheidung in geschlechtsspezifische Führungsstile widerlegen. Diese Theorien haben den Ansatz, dass das Führungsverhalten auf die Erziehung und auf gesellschaftliche Erwartungen zurückzuführen ist (Glaesner, 2007; Goetzke, o.D.).

6.5. Limitationen der empirischen Untersuchung

Da es sich um eine qualitative Forschung handelt, sind die Ergebnisse der Studie nicht repräsentativ und können daher nicht verallgemeinert werden. Zudem wurde der Forschungszeitraum durch den Abgabetermin begrenzt. Durch die Gelegenheitsstichprobe darf zudem auch keinesfalls eine Generalisierung und Allgemeingültigkeit vorausgesetzt werden. Eine zusätzliche Limitation ergibt sich aus der Stichprobenanzahl mit elf Befragungen. Auch die Aussagen der Interviewpartnerinnen sind nicht gänzlich subjektiv, da auch hier persönliche Erfahrungswerte und Auffassungen geteilt werden.

Zudem führt die qualitative Methodik dazu, dass es zu subjektiven Ergebnissen kommen kann. Diese entstehen, da die gesamte Empirie auf dem persönlichem Verständnis der Autorin basiert. Dem hinzuzufügen ist, dass alle Interviews von der Autorin selbst durchgeführt wurden, weshalb es womöglich zu fehlerhaften und verzerrten Ergebnissen kommen kann.

Die empirische Untersuchung widmet sich nur der weiblichen Nachfolge und schließt die Sichtweise des Übergebers auf die Veränderungen im Familienunternehmen gänzlich aus. Dies kann wiederum zu verzerrten Ergebnissen führen.

Zudem bietet auch die Art der Befragung Limitationen. Da der Großteil der Interviews online durchgeführt wurde und nur eines in Person stattfand, können diese Ergebnisse nicht komplett verglichen werden. Auch die Auswertung der schriftlichen Befragung muss als Limitation betrachtet werden.

Letztlich ist jedoch anzumerken, dass die Autorin trotz dieser zahlreichen Limitationen einen kleinen Beitrag zur Erforschung von Veränderungen durch die weibliche Nachfolge in familiengeführten Unternehmen erreicht.

7. Handlungsempfehlungen

Neben dem deskriptiven Ziel der theoretischen Aufarbeitung der weiblichen Nachfolge sowie dem empirisch-analytischen Ziel der Erforschung der Veränderungen anhand von Leitfadeninterviews gilt es, als präskriptiv-normatives Ziel dieser Arbeit Handlungsempfehlungen aufbauend auf literarischen Grundlagen sowie den Ergebnissen der Studie zu erfassen. Diese Handlungsempfehlungen fokussieren allgemeine Ratschläge für den Nachfolgeprozesse sowie spezifische Handlungsfelder einer weiblichen Nachfolge und die damit entstehenden Veränderungen im Unternehmen.

1. Geschlechtsneutrale Erziehung der Kinder

Durch eine geschlechtsunabhängige Erziehung können Kinder frei von gesellschaftlichen Stereotypen deren eigene Persönlichkeit entwickeln und unterliegen später auch nicht den klassischen Geschlechterrollen. Daher müssen Kinder frei von gesellschaftlichen Stereotypen aufwachsen. Dies gilt es im Kindergarten, in der Schule und auch innerhalb der Erziehung der Eltern zu beachten.

2. Die Kinderbetreuung ist Elternsache, nicht reine Frauensache

Durch eine gerechte Aufteilung der Erziehung können beide Elternteile ihren beruflichen Interessen nachgehen und können gleichermaßen Kinder sowie Karriere vereinbaren. Der Kindesvater hat zudem die Möglichkeit, eine bessere Bindung zum Kind aufzubauen. Demnach gilt bei der Familienplanung auch die Kinderbetreuung in Abstimmung auf die beruflichen Ziele beider Elternteile zu organisieren.

3. Die Unternehmensnachfolge ist ein Prozess für die gesamte Familie und muss von einem professionellen Berater oder Beraterin begleitet werden.

Mithilfe einer professionellen Begleitung des Nachfolgeprozesses werden alle Familienmitglieder der Unternehmerfamilie miteinbezogen und zwischenmenschliche Konflikte besprochen. Dieser Prozess muss bereits beim Heranwachsen des Nachwuchses beginnen, um der nachfolgenden Unternehmergegeneration Klarheit über die Nachfolgesituation im Familienbetrieb zu bieten.

4. Weibliche Führungskräfte müssen nicht perfekt sein

Häufig verspüren weibliche Unternehmerinnen den Druck, perfekt in allen unterschiedlichen beruflichen und außerberuflichen Bereichen sein zu müssen, um die gleiche Anerkennung wie ihre männlichen Gegenüber zu erlangen. Dies führt zu einem enormen Druck. Weibliche Führungskräfte müssen ein Bewusstsein dafür entwickeln, nicht perfekt sein zu müssen.

5. Veränderungsprozesse müssen gestaltet werden

Durch die Gestaltung von Changemanagement-Prozessen jeglicher Art werden alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Veränderungen vorbereiten. Diese Veränderungen geschehen in Folge mit viel Achtsamkeit. Anhand eines transformalen Führungsstil sind die Veränderungsprozesse für alle Beschäftigten greifbar.

8. Fazit

Der Schlussteil dieser Masterarbeit widmet sich den zentralen Ergebnissen aus der Theorie und der empirischen Untersuchung. Beginnend mit einer Zusammenfassung der Arbeit werden aufbauend Implikationen für die Theorie und Praxis erstellt. Anschließend gibt diese Arbeit einen Ausblick auf weitere Forschungen und umrahmt sie mit Denkanstößen über die weibliche Führung aus den Interviews.

8.1. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit kann grob in zwei Teile gegliedert werden, einerseits in den theoretischen, andererseits in den empirischen Teil. Der theoretische Hintergrund dieser Masterarbeit gliedert sich in die Prinzipal Agent Theorie nach Jensen und Meckling, in die Ressource-Based View nach Barney, in das das Acht-Stufen Modell nach Kotter, in das Familieness-Konstrukt nach Habbershon sowie in die Socio Emotional Wealth-Theorie nach Gómez-Mejía et al.

Des Weiteren erfolgt aufbauend auf diesen Theorien die Abgrenzung von Familienunternehmen zu nicht Familienunternehmen, die wirtschaftliche Bedeutung, die Besonderheiten von Familienunternehmen, der Lebenszyklus, die Ziele der Familie, die Familienstrategie, die Family Governance, sowie die Werte der Familie. Der nächste Abschnitt beschäftigt sich mit der Nachfolge im Familienunternehmen und beinhaltet die Definition, Zahlen, Daten und Fakten, die Arten der Nachfolge, den Nachfolgeprozess, Herausforderungen, wichtige Akteurinnen und Akteure im Führungswechsel und wichtige Instrumente des Führungswechsels. Der letzte Abschnitt des theoretischen Teils dieser Masterarbeit beschäftigt sich mit der weiblichen Nachfolge. Hierzu wird das Gender Leadership Gap, weibliche Führungsstile, die Unternehmerin und Mutter, die Eigenschaften von weiblichen Führungskräften, die Tandemführung sowie die drei Arten der Motivationen von Übernehmerinnen nach Akhmedova et al. beleuchtet.

Der empirische Teil dieser Masterarbeit besteht grundlegend aus einer qualitativen Forschungsmethode. Hierzu werden Mithilfe von Leitfadeninterviews elf Unternehmerinnen hinsichtlich den Veränderungen in ihrem Unternehmen durch ihre Nachfolge im Familienunternehmen befragt. Diese Ergebnisse werden transkribiert und nach der strukturierenden Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) bearbeitet. Zudem befinden sich die Beschreibung der Methodik und des Forschungsdesign, die

Ergebnissen der Studie, deren Interpretation sowie die Limitationen der Untersuchung in diesem Kapitel.

Die zentralen Ergebnisse dieser Untersuchung sind, dass einerseits weibliche Nachfolgerinnen ein innovativeres Führungsverhalten als ihre Vorgänger an den Tag bringen. Andererseits zeigt sich zudem, dass sich durch die Nachfolge einer weiblichen Führungskraft die Personalführung verändert. Allgemein zeigt sich, dass die befragten Unternehmerinnen den patriarchalischen Führungsstil vieler Übergeber strikt ablehnen und ein offenes Führungsverhalten anstreben. Verantwortung abzugeben und Aufgaben zu delegieren, sind wichtige Elemente in der Führung der Familienunternehmen der Nachfolgerinnen. Diese Ergebnisse bestätigen wiederum frühere Forschungsergebnisse im Bereich der weiblichen Nachfolge.

Aufbauend auf die empirische Forschung präsentiert das siebte Kapitel Handlungsempfehlungen für weibliche Nachfolger. Anschließend beinhaltet diese Arbeit noch das Fazit sowie das Literaturverzeichnis.

8.2. Implikationen für die Theorie

Die Erkenntnis dieser Masterarbeit können besonders zum Anlass genommen werden, um weitere Forschungen im Bereich der weiblichen Nachfolge zu injizieren. Dies können die Themen der weiblichen Rollenbilder vor allem jedoch Untersuchungen des Entstehens von den sogenannten weiblichen Führungsstilen beinhalten. Zudem kann diese Arbeit beweisen, dass weibliche Nachfolgerinnen Innovationen fördern und zugleich Veränderungen im Personal oder dem Führen des Personals vornehmen. Die Untersuchung bestätigt, dass weibliche Führungskräfte meist einen anderen Führungsstil als ihre Vorgänger einführen. Diese Untersuchung kommt auch auf die Erkenntnis der Literatur, dass Unternehmerinnen, welche die volle Unterstützung der Eltern erhalten, mit weniger Barrieren aufgrund ihres Geschlechts zu kämpfen haben. Einen zusätzlichen Forschungsbedarf bieten die unterschiedlichen Rollenverhältnisse in familiengeführten Unternehmen, welche in der Literatur meist mit dem Dreikreismodell von Familienunternehmen in Verbindung gebracht werden können. Im Sinne einer erstrebenswerten Gleichberechtigung von weiblichen und männlichen Führungskräften, gilt es zudem zu erforschen, inwiefern sich die Erziehung und gesellschaftlichen Verhaltensnormen auf den Führungsstil

auswirken. Darauf aufbauend muss untersucht werden, wie sich das Führungsverhalten auf das Changemanagement auswirkt.

8.3. Implikationen für die Praxis

In Anbetracht der praktischen Implikationen zeigt sich, dass Veränderungen immer als Prozesse im Familienunternehmen betrachtet werden. Die befragten Unternehmerinnen geben an, dass die Veränderungen in ihrem Familienbetrieb meist anhand von Werten geleitet werden und es daher enorm wichtig ist, diese zu kennen, jedoch auch stets zu überarbeiten. Die Ermittlung der Motive für die Nachfolge im Betrieb sind bei den Interviewpartnerinnen immer nach intrinsischen Beweggründen erfolgt. Nur intrinsische Motive sollen daher auch Gründe für die Nachfolge in einem Familienbetrieb darstellen. Eine zwingende Notwendigkeit ist auch die Begleitung eines Beraters oder einer Beraterin während aber auch schon vor dem Nachfolgeprozess. Die nachfolgende Unternehmergegeneration muss die Entscheidung frei treffen können, damit diese später nicht bereut wird. Besonders praxisrelevant erscheint eine geschlechtsneutrale Erziehung von Kindern. Dies ermöglicht es, dass eine spätere Unternehmergegeneration nicht nach geschlechtsspezifischen Verhaltensweisen, sondern nach den eigenen Stärken handeln kann. Letztlich ist hervorzuheben, dass weibliche Führungskräfte keine bessere Leistung als ihre männlichen Kollegen erbringen zu haben, um die selbe Anerkennung zu erhalten.

8.4. Kritische Reflexion der Arbeit

Dieser Masterarbeit liegen zahlreiche Limitationen im theoretischen und empirischen Bereich zu Grunde. Die Einschränkungen dieses empirischen Teils sind bereits im Kapitel 6.5. Limitationen der empirischen Untersuchung erfasst.

Die in dieser Arbeit behandelten Themen können anhand des beschränkten Umfangs einer Masterarbeit nicht gänzlich erfasst werden. Daher werden die Themen weibliche Führung und Veränderungsprozesse nur kurz angeschnitten.

Zudem unterscheidet diese Arbeit weibliches und männliches Führungsverhalten. Inwiefern diese Unterschiede letztlich nur Aufgrund der Erziehung und gesellschaftlicher Erwartungen resultieren, kann diese Forschung nicht beantworten.

Die erarbeiteten Handlungsempfehlungen beruhen lediglich auf den Erkenntnissen aus den Interviews und der in dieser Masterarbeit verwendeten Literatur. Diese können daher nicht verallgemeinert werden.

Kritisch zu betrachten ist zudem, dass es anhand der unterschiedlichen Definitionen von Familienunternehmen zu verschiedenen Ergebnissen in Theorie und Praxis kommen kann.

Zusammenfassend deuten die Ergebnisse diese Arbeit jedoch darauf hin, dass es zahlreiche weitere Forschungslücken im Bereich der weiblichen Nachfolge von familiengeführten Unternehmen gibt.

8.5. Ausblick für weitere Forschungen

Die Übergabe von Familienunternehmen gilt, wie in dieser Arbeit bereits mehrfach verdeutlicht, als die wichtigste Phase im Unternehmen. Diese Tatsache wird bestärkt indem immer mehr Forschungen im Bereich der Nachfolge stattfinden. Jedoch entsteht anhand der enormen Anzahl an anstehenden Übergaben in den folgenden Jahren ein noch wichtigeres und größeres Forschungsfeld für das Weiterbestehen vieler Familienbetriebe. Die hohe Anzahl an möglichen Übergaben lässt daher keinesfalls zu, eine weibliche Nachfolge nur anhand von Geschlechterrollen abzulehnen.

Diese Masterarbeit spiegelt die Veränderungsprozesse nach der Übergabe an eine weibliche Nachfolge anhand von elf Familienbetrieben wider. Um allgemein gültige Empfehlungen für die weibliche Übernehmerinnen sowie Übergeberinnen und Übergeber treffen zu können, gilt es jedoch Studien mit einer höheren repräsentativen Stichprobe durchzuführen. Eine Kombination einer qualitativen sowie quantitativen Studie würde generalisierbarere Ergebnisse ermöglichen.

Wesentliche Erkenntnisse könnten zudem eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Führungsstile von Übergeberinnen sowie von Übergebern und Nachfolgerinnen liefern. Diese Arbeit fokussierte nur die Perspektive der Übernehmerinnen. Daher wäre es interessant zu erforschen, welches Führungsverhalten vorher im Unternehmen herrschte. Eine Betrachtung einer außenstehenden Person würde zudem zu einem weiteren Erkenntnisgewinn beitragen. Ergänzend dazu könnten auch vermehrt Forschungen im Bereich der gemeinsamen Tandemführung von Geschwistern stattfinden. Besonders

ausschlaggebend könnte hierzu die Ergänzung von Führungseigenschaften von Bruder und Schwester sein.

Ein weiterer Fokus künftiger Studien könnte demnach auf den personellen Veränderungen nach der Übergabe an eine weibliche Führungskraft sein. Darauf aufbauend könnte besonders interessant auch eine Untersuchung der Wahrnehmung der Veränderungen durch eine weibliche Nachfolge aus der Perspektive der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sein. Dies würde einen weiteren sehr wichtigen Aspekt erschließen, da viele der Studienteilnehmerinnen angaben, ein anderes Führungsverhalten als ihre Übergeberin oder ihr Übergeber anzustreben.

Zur Schließung von Forschungslücken könnte auch eine Untersuchung branchenspezifischer Unterschiede bei der weiblichen Nachfolge beitragen.

Besonders spannend könnte demnach auch der Vergleich von weiblichen Nachfolgern in Familienunternehmen und einem Management Buy out mit einer externen Nachfolgerin sein. Dies könnte Erkenntnisse liefern, inwiefern die in dieser Masterarbeit erforschten Veränderungen auf eine weibliche Führung oder die Übergabe an eine Tochter zurückzuführen sind.

Weiters ist eine Betrachtung der weiblichen Nachfolgern besonders durch die Verlangsamung der Schließung des Gender Leadership Gaps aufgrund der Covid-19 Pandemie eine neue Forschungslücke.

Allgemein ist auch hinzuzufügen, dass künftig die Erforschung der Motive für die Übernahme eines Familienbetriebs durch die Generation Z einen enorm wichtigen Stellenwert einnehmen wird. Dies gilt natürlich auch für potentielle weibliche Nachfolgerinnen dieser Generationen.

Weitere Forschungen sollten sich mit dem Thema des Entstehens von Führungsverhalten widmen und untersuchen, inwiefern eine geschlechtsneutrale Erziehung zum Führungsverhalten beiträgt.

Letztlich gilt es, die Unterrepräsentation von weiblichen Führungskräften allgemein besser zu erforschen, um langfristig dieses gesellschaftliche und wirtschaftliche Defizit auszugleichen.

Abschließend möchte die Autorin allen Leserinnen und Lesern dieser Masterarbeit wichtige Denkanstöße aus den Interviews mit den weiblichen Nachfolgerinnen mitgeben.

Denkanstöße aus den Interviews

Meine Vision wäre, dass an jeder Stelle im Unternehmen Menschen sitzen, die mehr in ihrem Gebiet wissen als ich.

*Die beste Führungskraft ist die, der es gelingt, ihre Mitarbeiter*innen erfolgreich zu machen.*

Und dass der Mann und die Frau mal anders agieren oder andere Vorstellungen haben, dies ist auch ganz normal.

Für mich ist das auch eine Motivation, dass das mit der Familie besser funktioniert.

Ich kann nur jeder mitgeben, dass man vielleicht nicht ganz so perfekt sein muss.

Das Thema ist gerade die Kinderbetreuung, die hängt immer an der Frau, aber Kinderbetreuung ist ein Eltern Thema, nicht ein Frauenthema!

Ich habe das Glück gehabt, dass es immer um Persönlichkeit, Charakter und Fachkompetenz gegangen ist.

*Du musst halt offenbleiben.
Und dich auch nicht scheuen, externe Hilfe in Anspruch zu nehmen.*

Wir sollen unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weiterentwickeln, zu ihrem besten Ich.

Das wichtigste ist, dass sich Frauen überlegen, was sie möchten und dass sie auch den Anspruch haben, ihre eigene Welt zu erschaffen.

Mensch bleiben!

9. Literaturverzeichnis

- Achleitner, A.-K., Bock, C., Braun, R., Welter, J. & Schraml, S. Zielstrukturen in Familienunternehmen: Empirische Hinweise auf die Beziehung zwischen Unternehmens- und Familienzielen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 2010.
- Ahern, K. R. & Dittmar, A. K. (2012). The Changing of the Boards: The Impact on Firm Valuation of Mandated Female Board Representation. *The Quarterly Journal of Economics*, 127(1), 137–197. <https://doi.org/10.1093/qje/qjr049>
- Akhmedova, A., Cavallotti, R., Marimon, F. & Campopiano, G. (2020). Daughters' careers in family business: Motivation types and family-specific barriers. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100307. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100307>
- AllBright Stiftung. (2020, 1. März). *AllBright Bericht Juni 2020*. Berlin. <https://www.allbright-stiftung.de/familienunternehmen2020>
- AllBright Stiftung. (2022, 19. Mai). *Stillstand: Familienunternehmen holen keine Frauen in die Führung*. Berlin. AllBright Stiftung. https://static1.squarespace.com/static/5c7e8528f4755a0bedc3f8f1/t/6285ed58d2d2700b13058d69/1652944237388/Allbright+Bericht+Fru%CC%88jahr+2022_.pdf
- Ang, J. S., Cole, R. A. & Lin, J. W. (2000). Agency Costs and Ownership Structure. *The Journal of Finance*, 55(1), 81–106. <https://doi.org/10.1111/0022-1082.00201>
- Argyris, C., Rhiel, W. & Schön, D. A. (2006). *Die lernende Organisation: Grundlagen, Methode, Praxis* (3. Aufl.) [Management - Die blaue Reihe]. Klett-Cotta.
- Arnet, P. & Hartmann, H. (2004). Nachfolgeregelung bei Familienunternehmen - Verkauf als Option : familieninterne Nachfolge ist nicht immer möglich - familienexterne Lösungsvarianten. *Der Schweizer Treuhänder*.
- Atteslander, P. & Cromm, J. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung* (13. Aufl.). *ESV basics*. Erich Schmidt.
- Ayres, G. R. (1990). Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Family Business Review*, 3(1), 3–22. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00003.x>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumgartner, B. (2009). *Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8541-5>
- Baur, N. & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0>
- Baus, K. (Hrsg.). (2007). *Die Familienstrategie*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9096-9>
- Baus, K. (2013). *Die Familienstrategie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02824-4>
- Bell, E., Bryman, A. & Harley, B. (2022). *Business research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.

- Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C. & Guzmán-Parra, V. F. Trends in family business research. *Small business economics*(40(1), 41–57.
- Bennedsen, M., Nielsen, K. M., Perez-Gonzalez, F. & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *The Quarterly Journal of Economics*, 122(2), 647–691. <https://doi.org/10.1162/qjec.122.2.647>
- Berger-Grabner, D. (2016). *Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften: Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele* (3. Aufl. 2016). Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13078-7>
- Björnberg, Å. & Nicholson, N. (2012). Emotional Ownership. *Family Business Review*, 25(4), 374–390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Britzelmaier, B., Kraus, P., Herbricht, H. & Zoll, K. (2015). Corporate social responsibility in family firms: an exploratory study in the southwest of Germany. *International Journal of Business and Globalisation*(14), Artikel 4. <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJBG.2015.069708>
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>
- Buber, R. (Hrsg.). (2009). *Lehrbuch. Qualitative Marktforschung: Konzepte - Methoden - Analysen* (2. Aufl.). Gabler.
- Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort. (o. D.). *KMU in Österreich*. <https://www.bmdw.gv.at/Services/Zahlen-Daten-Fakten/KMU-in-%C3%96sterreich.html#:~:text=Im%20Jahr%202019%20z%C3%A4hlen%20rund,mit%20weniger%20als%20zehn%20Besch%C3%A4ftigten.>
- Unternehmensgesetzbuch. <https://www.ris.bka.gv.at/eli/drgbl/1897/219/P1/NOR40069773>
- Burel, S. (2020). *Quick Guide Female Leadership: Frauen in Führungspositionen in der Arbeitswelt 4. 0. Quick Guide Ser.* Springer Gabler. in Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Campopiano, G., De Massis, A., Rinaldi, F. R. & Sciascia, S. (2017). Women's involvement in family firms: Progress and challenges for future research. *Journal of Family Business Strategy*, 8(4), 200–212. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.09.001>
- Chadwick, I. C. & Dawson, A. (2018). Women leaders and firm performance in family businesses: An examination of financial and nonfinancial outcomes. *Journal of Family Business Strategy*, 9(4), 238–249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.10.002>
- Chaudhuri, A. (2021). *A Research Agenda for Experimental Economics*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789909852>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–575. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Steier, L. P., Wright, M [Mike] & McKee, D. N. (2012). An agency theoretic analysis of value creation through management buy-outs of family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 197–206. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.003>

- Cisneros Luis, Ibanescu, M., Keen, C. & Lobato-Calleros, O. (2018). Bibliometric study of family business succession between 1939 and 2017: Mapping and analyzing authors' networks. *Scientometrics*(117 (2), 919–951.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital: Organizations and Institutions: Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure. *American Journal of Sociology*(94).
- Davis, J. H., Allen, M. R. & Hayes, H. D. (2010). Is Blood Thicker Than Water? A Study of Stewardship Perceptions in Family Business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1093–1116. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00415.x>
- Davis, J. H., Schoorman, F. D. & Donaldson, L. (1997). Toward a Stewardship Theory of Management. *The Academy of Management Review*, 22(1), 20. <https://doi.org/10.2307/259223>
- De Massis, 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>
- Diekmann, A. (2021). *Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen* (2007. Aufl.). Rororo: Rowohlt's Enzyklopädie. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Döring, N., Bortz, J. & Pöschl, S. (2016). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. Aufl.). Springer-Lehrbuch. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41089-5>
- Dresing, T. & Pehl, T. (2018). *Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse: Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende* (8. Auflage). Eigenverlag.
- Dumas, C. (1998). Women's Pathways to Participation and Leadership in the Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 11(3), 219–228. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00219.x>
- Eagly, A. H. & Carli, L. L. (2003). Finding gender advantage and disadvantage: Systematic research integration is the solution. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 851–859. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.09.003>
- Eggers, B., Ahlers, F. & Eichenberg, T. (2011). *Integrierte Unternehmensführung*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6636-0>
- Einwiller, S., Sackmann, S. & Zerfaß, A. (2021). *Handbuch Mitarbeiterkommunikation*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-23152-1>
- Elstrodt, H.-P. (2003). Keeping the family in business. *McKinsey Quarterly* 4, 94–103.
- Felden, B. & Hack, A. (2014). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten - Handlungsfelder - Instrumente*. Lehrbuch. Springer Gabler.
- Flick, U., Kardorff, E. von & Steinke, I. (Hrsg.). (2019). *Rororo: Rowohlt's Enzyklopädie. Qualitative Forschung: Ein Handbuch* (13. Aufl.). Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Fox, M., Nilakant, V. & Hamilton, R. T. (1996). Managing Succession in Family-Owned Businesses. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 15(1), 15–25. <https://doi.org/10.1177/0266242696151001>
- Gadatsch, A., Ihne, H., Monhemius, J. & Schreiber, D. (2018). *Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20174-6>

- Gavac, K., Heckl, E. & Petzlberger, K. (März 2020). *Familienunternehmen in Österreich 2019: Endbericht*. Wien. KMU Forschung Austria. <https://news.wko.at/news/oesterreich/kmu-forschung-bericht-familienunternehmen-2019.pdf>
- Gerke-Holzhäuer, F. (1996). Familienunternehmen. In F. Gerke-Holzhäuer (Hrsg.), *Generationswechsel in Familienunternehmen* (S. 3–6). Deutscher Universitätsverlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-97712-0_2
- Gersick, K. E., Davis, J. A [John A], McCollum Hampton, M. & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation : Life Cycles of the Family Business*. Harvard Business School Press.
- Gersick, K. E. & Feliu, N. (2014). Governing the family enterprise: Practices, performance, and research. *The SAGE handbook of family business*, 196–225.
- Gersick, K. E., McCollom Hampton, M., Lansberg, I. & Davis, J. A [John A.] (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Press.
- Gharaei, M. (2021). Das unausgeschöpfte Potenzial von Frauen in der Arbeitswelt. *Forbes*(8). <https://www.forbes.at/artikel/das-unausgeschoepfte-potenzial-von-frauen-in-der-arbeitswelt.html>
- Glaesner, K. (2007). *Geheimrezept [Geheimrezept] weibliche Führung? Hintergründe, Mythen und Konzepte zum weiblichen Führungsstil ; eine empirische Untersuchung beim Deutschen Gewerkschaftsbund*. Kassel Univ. Press.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2012). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. Lehrbuch. VS, Verl. für Sozialwiss.
- Goetzke, L. (o.D.). Female Leadership: Braucht Führung ein Geschlecht. *Neue Narrative*. <https://www.neuenarrative.de/magazin/female-leadership-braucht-fuehrung-ein-geschlecht/>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Grant, A. M. (2008). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity. *The Journal of applied psychology*, 93(1), 48–58. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.48>
- Habbershon, T. G. & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Habbershon, T. G., Williams, M. & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 451–465. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00053-3](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3)
- Habig, H. & Berninghaus, J. (2004). *Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-06668-3>
- Halter, F. (2009). *Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers* (1. Aufl.). Reihe: Kleine und mittlere Unternehmen: Bd. 18. Eul.

- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Hauser, H.-E., Kay, R. & Boerger, S. (Januar 2010). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014: Schätzung mit weiterentwickeltem Verfahren*. Bonn. Institut für Mittelstandsforschung.
- Helffferich, C. (2011). *Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews* (4. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hennerkes, B.-H., Berlin, M. & Berlin, T. (2007). *Die Familie und ihr Unternehmen in Österreich: Strategie, Kontrolle, Nachfolge, Vermögenssicherung*. FinanzBuch Verlag.
- Holland, P. G. & Oliver, J. E. (1992, Oktober). An empirical examination of the stages of development of family business. *Journal of Business and Entrepreneurship*(Vol 4), Artikel Iss 3, 27–38.
- Huber, H.-G. & Sterr-Kölln, H. (2006). *Nachfolge in Familienunternehmen: Den Generationswechsel erfolgreich gestalten ; ein Orientierungsbuch für Unternehmerfamilien und ihre Berater*. Schäffer-Poeschel.
- Hug, T. & Poscheschnik, G. (2010). *Empirisch forschen: Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium*. UTB: Bd. 3357. UVK-Verl.-Ges. Institut für Mittelstandsforschung Ifm Bonn. (Feber 2018). *Unternehmensnachfolge in Deutschland 2018 bis 2022*. Bonn.
- Jaffe, D. T. (2005). Strategic planning for the family in business. *Journal of Financial Planning*(18(3), 50–56.
- Jaffe, D. T. & Lane, S. H. (2004). Sustaining a family dynasty: Key issues facing complex multigenerational business-and investment-owning families. *Family Business Review*(17(1), 81–98.
- Jäkel-Wurzer, D. & Ott, K. (Hrsg.). (2014). *Töchter im Familienunternehmen*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44333-0>
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy: Text and cases: Pearson Education*. FT Prentice Hall.
- Karra, N., Tracey, P. & Phillips, N. (2006). Altruism and Agency in the Family Firm: Exploring the Role of Family, Kinship, and Ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x>
- Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. L. (2005). *Family Business*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9780230287730>
- Kissling, S. (2018). Gerechtigkeitsprinzipien in der Unternehmensnachfolge. *HSLU Familienunternehmen*. <https://blog.hslu.ch/familienunternehmen/gerechtigkeitsprinzipien-in-der-unternehmensnachfolge/>
- Klein, S. B. (2004). *Familienunternehmen*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-663-10046-1>
- Kleve, H. & Köllner, T. (2019). *Soziologie der Unternehmerfamilie*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22388-5>
- Klöckner, O. (2009). *Buy-outs in Family Businesses: Changes in Corporate Governance, Instruments of Managerial Control, and Financial Practices*. Galber.

- Koch, J. W. (2016). *Unternehmensnachfolge planen, gestalten und umsetzen: Ein prozessorientierter Leitfadens für Unternehmer*. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Koeberle-Schmid, A., Witt, P. & Fahrion, H.-J. (2012). *Family business governance als Erfolgsfaktor von Familienunternehmen*. ESV.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- Kotter, J. P. (2009). *Das Prinzip Dringlichkeit: Schnell und konsequent handeln im Management*. Campus Verlag.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 44-52, 54-8, 149.
- Kromrey, H. (2002). *Empirische Sozialforschung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-93463-5>
- Kuckartz, U. (2016). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung* (3. Aufl.). *Grundlagentexte Methoden*. Beltz Juventa.
- KUM Forschung Austria. (o. D.). *KUM Daten*. <https://www.kmuforschung.ac.at/zahlen-fakten/kmu-daten/>
- Kuß, A., Wildner, R. & Kreis, H. (2018). *Marktforschung*. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20566-9>
- 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>
- Lévesque, M. & Subramanian, A. M. (2022). Family firm succession through the lens of technology intelligence. *Journal of Family Business Strategy*, 100485. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100485>
- Lewin, K. (1958). *Readings in social psychology: Group decision and social change*. Pearson.
- Lippold, D. (2019). *Ökonomische Ansätze*. Springer Gabler. https://doi.org/10.1007/978-3-658-26089-7_2
- Madison, K., Holt, D. T., Kellermanns, F. W. & Ranft, A. L. (2016). Viewing Family Firm Behavior and Governance Through the Lens of Agency and Stewardship Theories. *Family Business Review*, 29(1), 65–93. <https://doi.org/10.1177/0894486515594292>
- May, P. (27. April 2021a). Männer, wacht auf! Weibliche Führungskräfte im Mittelstand. *Manager Magazin*. <https://www.manager-magazin.de/finanzen/weibliche-fuehrungskraefte-im-mittelstand-a-eba3141c-4a07-40dc-8d35-7009f0ba59d1>
- May, P. (2021b, 27. April). *Weibliche Führungskräfte im Mittelstand: Männer, wacht auf!* <https://www.manager-magazin.de/finanzen/weibliche-fuehrungskraefte-im-mittelstand-a-eba3141c-4a07-40dc-8d35-7009f0ba59d1>
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (11. Aufl.). *Pädagogik*. Beltz Verlag.
- McConaughy, D. L. (2000). Family CEOs vs. Nonfamily CEOs in the Family-Controlled Firm: An Examination of the Level and Sensitivity of Pay to Performance. *Family Business Review*, 13(2), 121–131. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00121.x>
- Meichsner, I. (2018, 5. August). *Bertha Benz' Autofahrt vor 130 Jahren 106 Kilometer Pionierarbeit*. <https://www.deutschlandfunk.de/bertha-benz-autofahrt-vor-130-jahren-106-kilometer-100.html>
- Mensing, H., Kraus, S. & Bouncken, R. (2014). SOCIOEMOTIONAL WEALTH IN FAMILY FIRM RESEARCH A LITERATURE REVIEW. *Journal of*

- International Business and Economics*, 14(4), 165–172.
<https://doi.org/10.18374/JIBE-14-4.11>
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Minichilli, A., Corbetta, G. & Pittino, D. (2014). When do Non-Family CEOs Outperform in Family Firms? Agency and Behavioural Agency Perspectives. *Journal of Management Studies*, 51(4), 547–572.
<https://doi.org/10.1111/joms.12076>
- Misoch, S. (2019). *Qualitative Interviews* (2. Aufl.). De Gruyter Studium. De Gruyter Oldenbourg.
- Mueller-Harju, D. (2013). *Generationswechsel im Familienunternehmen: Mit Emotionen und Konflikten konstruktiv umgehen* (2. Aufl.). Gabler Verlag; Imprint: Gabler Verlag.
- Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil : ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Haupt.
- Müller, A. (2021, 13. Dezember). *Das sind die 50 ältesten Familienunternehmen Deutschlands*. Düsseldorf.
<https://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/familienunternehmer/ranking-das-sind-die-50-aeltesten-familienunternehmen-deutschlands/27882916.html>
- Murphy, L. & Lambrechts, F. (2015). Investigating the actual career decisions of the next generation: The impact of family business involvement. *Journal of Family Business Strategy*, 6(1), 33–44.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.10.003>
- Mussolino, D., Cicellin, M., Pezzillo Iacono, M., Consiglio, S. & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, 10(2), 72–86.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003>
- Mustakallio, M., Autio, E. & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>
- Nelton, S. (1991). Ten keys to success in family business. *Nations Business*(79(1), 44–45.
- Overbeke, K. K., Bilimoria, D. & Perelli, S. (2013). The dearth of daughter successors in family businesses: Gendered norms, blindness to possibility, and invisibility. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 201–212.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.07.002>
- Øyvind, M. & Glasø, L. (2013). Personlighet og ledelse. I R. Rønning, W. Brochs-Haukedal, L. Glasø, & S. B. Matthiesen (ed.). *Livet som leder. Lederundersøkelsen*, 47–72.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*.
- Pieper, T. M [Torsten M]. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families*. Peter Lang.
- Pieper, T. M [Torsten M.] & Klein, S. B. (2007). The Bulleye: A Systems Approach to Modeling Family Firms. *Family Business Review*(20(4), 301–319.
- Poter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*(57), Artikel 2.
- Pratt, J. W. & Zeckhauser, R. J. (1985). Principals and Agents: The Structure of Business. *harvard business school press*, 1–36.

- Rieger-Fels, M., Suprinovič, O., Schlömer-Laufen, N. & Kay, R. (Dezember 2021). *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026*. Bonn. Institut für Mittelstandsforschung Bonn. <https://www.ifm-bonn.org/publikationen/daten-und-fakten/detailansicht/artikel/unternehmensnachfolgen-in-deutschland-2022-bis-2026>
- Robbie, K., Wright, M [M.] & Thompson, S. (1992). Management buy-ins in the UK. *Omega*, 20(4), 445–456. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(92\)90019-4](https://doi.org/10.1016/0305-0483(92)90019-4)
- Rodenstock, B. (Hrsg.). (2019). *Wie regele ich meine Nachfolge? Wie sichere ich Familie, Unternehmen und Eigentum für die Zukunft?* Springer Gabler Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-25845-0_3
- Salmons, J. (2015). *Qualitative online interviews: Strategies, design, and skills* (2a ed.). SAGE.
- Schlippe, A. von (Hrsg.). (2009). *Schriften zu Familienunternehmen: Bd. 1. Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (1. Aufl.). Eul.
- Scholes, M. L., Wright, M [Mike], Westhead, P., Burrows, A. & Bruining, H. (2007). Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms. *Small Business Economics*, 29(3), 329–349. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-9024-z>
- Schreyögg, G. (2000). *Theorien organisatorischer Ressourcen*. Westdeutscher Verlag GmbH. https://doi.org/10.1007/978-3-322-80840-0_23
- Schröder, E., Schmitt-Rodermund, E. & Arnaud, N. (2011). Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. *Family Business Review*, 24(4), 305–321. <https://doi.org/10.1177/0894486511416977>
- Schröder, S. (2017). *Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand*. Gabler Springer.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L. & Crant, M. j. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845–874. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00234.x>
- Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, 17(1), 1–36. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x>
- Spelsberg, H. (2011). *Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6581-3>
- Spelsberg, H. & Weber, H. (2012). Familieninterne und familienexterne Unternehmensnachfolgen in Familienunternehmen im empirischen Vergleich. *Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis : BFuP*(64). Spiegel Wirtschaft. (2022, 28. April). *Spanien verbietet sexistische Spielzeugwerbung: Schluss mit Rosa für Mädchen*.
- Statista. (März 2021). *Anteil der Frauen in Geschäftsführungen und Aufsichtsräten der 200 umsatzstärksten Unternehmen in Österreich von 2011 bis 2021*.
- Steier, L. P. & Miller, D. (2010). Pre- and post-succession governance philosophies in entrepreneurial family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 145–154. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.07.001>
- Suárez, K. & Santana-Martín, D. J. (2004). Governance in Spanish family business. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*.

- Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 138–155. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001>
- Tagiuri, R. & Davis, J [John] (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>
- Trow, D. B. (1961). Executive succession in small companies.
- Urnik, S. (Hrsg.). (2011). *Fachbuch Wirtschaft. Unternehmensnachfolge: Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren*. Linde.
- Veal, A. J. (2018). *Research methods for leisure and tourism* (Fifth edition). Pearson.
- Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (April 2016). *Unternehmerinnenumfrage 2016*. Berlin. Verband deutscher Unternehmerinnen e.V. (VdU). https://www.vdu.de/fileadmin/user_upload/News/Publikationen/2016_Unternehmerinnenumfrage.pdf
- Wandl, N. & Habenicht, U. (2013). *Unternehmensübergabe nachhaltig gestalten*. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4553-2>
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting, successful families in business*. Palgrave Macmillan.
- Weber, H. (2009). *Familienexterne Unternehmensnachfolge*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-8406-7>
- Wernerfelt, B. (1995). The resource-based view of the firm: Ten years after. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Wimmer, R. (2018). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (2018). *Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp?* Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4723-9>
- Wimmer, R. & Gebauer, A. (2004). Die Nachfolge in Familienunternehmen. *zfo wissen*.
- Wink, S. (2014). *Management / Employee buy out: Gestaltungsmöglichkeiten unter Berücksichtigung von Pensionsverpflichtungen*. DIPLOMICA VERLAG GMBH.
- Wirtschaftskammer Österreich. (Mai 2018). *wkoanalyse: Eine Publikation der Stabsabteilung Wirtschaftspolitik*.
- Witt, H. (2001). Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung. Vorab-Onlinepublikation. <https://doi.org/10.17169/fqs-2.1.969> (Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, Vol 2, No 1 (2001): Qualitative and Quantitative Research: Conjunctions and Divergences).
- WKO. (o. D.). *Allgemeines zur Betriebsübergabe*. https://www.wko.at/service/gruendung-uebergabe/Allgemeines_zur_Betriebsuebergabe.html
- Wössner, M. (1998). Familienunternehmen — Charakteristika und typische Problemfelder. In Miller, Deecke, Keyser, von Sperber & Burfeind (Hrsg.), *Familienunternehmer heute* (S. 19–23). Gabler Verlag. https://doi.org/10.1007/978-3-322-84694-5_2

- Xi, J., Kraus, S., Filser, M. & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113–132.
<https://doi.org/10.1007/s11365-013-0286-z>
- Ziniel, W., Gavac, K., Seidl, T. & Bachinger, K. (Juli 2014). *Unternehmensübergaben und -nachfolgen in Österreich*. Wien. KUM Forschung Austria.

10. Anhang mit Inhaltsverzeichnis

Anhang 1: Interviewleitfaden.....	A1
Anhang 2: Transkriptionsregeln.....	A2
Anhang 3: Kategoriensystem.....	A3
Anhang 4: Auswertungstabelle.....	A19
Anhang 5: Transkripte.....	A22

Der gesamte Anhang ist der digitalen Version dieser Masterarbeit beigelegt.