



Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten

Unternehmensnachfolge im Agribusiness – eine räumliche Perspektive

Dissertation

zur Erlangung des Grades einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.), angenommen vom
Senat der Universität Vechta.

Erstgutachterin: Prof.'in Dr. Christine Tamásy

Zweitgutachter: Prof. Dr. Iwo Mossig

Vorgelegt von: Anne-Lene Mahr, 2017

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	iv
Abbildungsverzeichnis	v
Tabellenverzeichnis	vi
1. Einleitung	1
1.1 Ausgang und Problemstellung	1
1.2 Forschungsstand und Zielsetzung	2
1.3 Aufbau der Arbeit	9
2. Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge	11
2.1 Familienunternehmen	11
2.1.1 Mittelstand, KMU und Familienunternehmen – eine Begriffsabgrenzung	11
2.1.2 Familienunternehmen – Definition für die vorliegende Arbeit	16
2.1.3 Familie und Unternehmen als interdependentes System	17
2.2 Unternehmensnachfolge	22
2.2.1 Nachfolgegründe	23
2.2.2 Nachfolgeformen	24
2.2.3 Motive für eine Unternehmensübernahme	28
2.2.4 Unternehmensnachfolge als Prozess	31
2.2.5 Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachfolgesituation in Deutschland	37
3. Theoretischer Zugang	41
3.1 Der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie als theoretischer Ausgangspunkt	41
3.1.1 Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie	46
3.1.2 Die Theorie der sozialen Einbettung als netzwerktheoretische Perspektive	52
3.2 Unternehmen eingebettet in multiskalare Produktionsnetzwerke	55
3.2.1 Filière-Konzept	57
3.2.2 Wertschöpfungskette nach Porter.....	59
3.2.3 Global Commodity Chain und Global Value Chain.....	60
3.2.4 Global Production Network-Ansatz	63

3.2.5 Zwischenfazit.....	68
3.3 Unternehmensnachfolge und Transformationsprozess im Kontext der Einbettung	71
4. Das niedersächsische Agribusiness als Untersuchungsgegenstand	81
5. Vorgehensweise und Methodik der empirischen Untersuchung	88
5.1 Quantitative Erhebung	88
5.1.1 Datengrundlage.....	89
5.1.2 Definition der Zielgruppe.....	90
5.1.3 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument.....	92
5.1.4 Auswertungsmethode	95
5.2 Qualitative Erhebung	96
5.2.1 Zielgruppe	96
5.2.2 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument.....	96
5.2.3 Auswertungsmethode	97
5.3 Rücklauf und empirische Datengrundlage der Auswertung	98
5.4 Grenzen des Forschungsdesigns.....	101
6. Der Prozess der Unternehmensnachfolge in räumlicher Perspektive	102
6.1 Die Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness	102
6.1.1 Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness.....	102
6.1.2 Vollzogene und anstehende Unternehmensnachfolgen im Befragungszeitraum	109
6.1.3 Alter des Seniors als Anlass für die Unternehmensnachfolge.....	112
6.1.4 Übertragung innerhalb der Familie als erste Wahl	114
6.1.5 Selbstständigkeit und moralische Verpflichtung als Übernahmemotiv.....	119
6.1.6 Familienexterne Übertragungen	128
6.1.7 Nutzung von Beratungsangeboten und Unterstützung durch Dritte	131
6.1.8 Zwischenfazit.....	133
6.2 Transaktionsphase als Aushandlungs- und Ablöseprozess.....	136
6.2.1 Externer Auslöser führt zum Transfervollzug	138
6.2.2 Wiedereinstieg nach Verwerfung	141
6.2.3 Einseitiger Rollenwechsel verhindert klare Abgrenzung.....	143

6.2.4 Kommunikation und Reflexion vor der Transaktionsphase	144
6.2.5 Sukzessive Übergabe durch klare Aufgabenteilung	145
6.2.6 Dezidierter und kontrollierter Vierjahresplan	147
6.2.7 Konstruktive Zusammenarbeit bei gleicher Zielvorstellung	148
6.2.8 Unternehmensinterne Übertragung mit vertrauensvollem Handlungsspielraum	149
6.2.9 Zwischenfazit.....	150
6.3 Umstrukturierung in der Transformationsphase.....	152
6.3.1 Durchgeführte strukturelle Veränderungen	155
6.3.2 Aufdecken innerbetrieblicher Optimierungspotentiale	156
6.3.3 Neu getroffene make-or-buy-Entscheidung	159
6.3.4 Grenzüberschreitende Dispersion statt regionaler Konzentration	162
6.3.5 Langjährige Mitarbeiter als Blockade im Transformationsprozess	165
6.3.6 Neustrukturierung der Geschäftsbeziehungen im Produktionsnetzwerk	168
6.3.7 Branchenübergreifende Netzwerkeinbettung	173
6.3.8 Reaktion auf und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen	174
6.3.9 Zwischenfazit.....	178
7. Abschluss	182
7.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse.....	182
7.2 Fazit.....	190
7.3 Ausblick	191
8. Literaturverzeichnis	193
9. Anhang.....	217

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
ebd.	ebenda
et al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera (und so weiter)
EU	Europäische Union
f.	folgende (Seite)
ff.	folgende (Seiten)
GCC	Global Commodity Chain
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPN	Global Production Network
GVC	Global Value Chain
H. v.	Herstellung von
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KfW	Kreditinstitut für Wiederaufbau
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
LSN	Landesamt für Statistik Niedersachsen
LWK	Landwirtschaftskammer
MBI	Management-Buy-in
MBO	Management-Buy-out
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
Nr.	Nummer
SME	small and medium sized enterprises
Tab.	Tabelle
u. a.	unter anderem/anderen
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Themenfelder der Unternehmensnachfolgeforschung	3
Abb. 2: Zwei-Kreis-Modell	18
Abb. 3: Drei-Kreis-Modell	19
Abb. 4: Zwei-Säulen-Modell.....	21
Abb. 5: Definition von Unternehmensnachfolge	23
Abb. 6: Verschiedene Formen der Unternehmensnachfolge	25
Abb. 7: Unternehmensnachfolge als Prozess	32
Abb. 8: Unternehmer als Determinante der Unternehmensausrichtung	36
Abb. 9: Schätzungen von Unternehmensnachfolgen in Deutschland für den Zeitraum 2014 bis 2018	38
Abb. 10: Vier Ionen und Analysedimensionen der relationalen Wirtschaftsgeographie	45
Abb. 11: Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie	51
Abb. 12: Filière-Modell.....	58
Abb. 13: Embeddedness-Formen im GPN-Ansatz.....	66
Abb. 14: Analyserahmen zur Untersuchung von globalen Produktionsnetzwerken.....	67
Abb. 15: Der Prozess der Unternehmensnachfolge aus räumlicher Perspektive	80
Abb. 16: Das System Agribusiness.....	81
Abb. 17: Verteilung der Betriebe nach Wirtschaftszweigen 2015.....	82
Abb. 18: Verteilung der Wirtschaftszweige nach Umsatz 2015	83
Abb. 19: Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtheit der Befragten	103
Abb. 20: Familienunternehmen nach Wirtschaftsbereichen	104
Abb. 21: Verteilung der Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen.....	105
Abb. 22: Verteilung der Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen	105
Abb. 23: Gründungszeiträume der Familienunternehmen.....	106
Abb. 24: Anzahl der Unternehmen nach Familiengeneration	107
Abb. 25: Vollzogene und anstehende Unternehmensnachfolgen im Befragungszeitraum	110
Abb. 26: Verteilung der Familienunternehmen mit anstehender Nachfolge.....	110
Abb. 27: Zeitraum der anstehenden Nachfolgen zum Zeitpunkt der Erhebung	111
Abb. 28: Verteilung der Unternehmen mit vollzogener Nachfolge nach Generation.....	112
Abb. 29: Transformationsprozesse	180
Abb. 30: Informationsschreiben	218

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Abgrenzungskriterien des IfM Bonn für kleine und mittlere Unternehmen.....	12
Tab. 2: Abgrenzungskriterien der Europäischen Kommission für kleine und mittlere Unternehmen	12
Tab. 3: Mögliche Vor- und Nachteile der Nachfolgeformen.....	27
Tab. 4:Übersicht der Fälle qualitativ geführter Interviews	100
Tab. 5: Vollzogene und angestrebte Nachfolgelösungen.....	115
Tab. 6: Geschlecht des Nachfolgers bei familieninterner Übergabe.....	116
Tab. 7: Qualifikation der Nachfolger und Übergeber	127
Tab. 8: Fälle mit gewählter familienexterner Übertragung.....	129
Tab. 9: Nutzung von Beratungsangeboten	132
Tab. 10: Einflussnahme der Übergeber nach der Übertragung.....	137
Tab. 11: Vorgenommene strukturelle Veränderungen nach der Übernahme	155
Tab. 12: Klassifikation der Wirtschaftszweige	217
Tab. 13:Verteilung der Wirtschaftszeige in Grundgesamtheit und Stichprobe.....	219
Tab. 14: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Wirtschaftszweige in der Stichprobe.....	219
Tab. 15: Verteilung der Umsatzklassen in Grundgesamtheit und Stichprobe.....	220
Tab. 16: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Umsatzklassen in der Stichprobe	220
Tab. 17: Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in Grundgesamtheit und	Stichprobe
.....	220
Tab. 18: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe.....	221
Tab. 19: Verteilung der Rechtsformen in Grundgesamtheit und Stichprobe.....	221
Tab. 20: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe.....	221

1. Einleitung

Das nachfolgende Kapitel dient der Einführung in die Arbeit. Dazu wird die der Arbeit zugrundeliegende Problemstellung, der aktuelle Stand der Forschung sowie die Zielsetzung dargestellt und der Aufbau der Arbeit skizziert.

1.1 Ausgang und Problemstellung

Die Mehrheit aller in Deutschland ansässigen Firmen wird als Familienunternehmen geführt. Die Stiftung Familienunternehmen schätzt den Anteil der familiengeführten Unternehmen am gesamten deutschen Unternehmensbestand auf rund 90 Prozent (vgl. STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN 2017, S. 9f.). Trotz ihrer durchschnittlich geringen Größe tragen Familienunternehmen einen erheblich großen Teil zur gesamten Wirtschaftsleistung bei (ebd. 2017, S. 10).¹ Damit bilden diese eine tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft, deren Erhaltung bzw. Fortführung auch beschäftigungspolitisch eine hohe Priorität zukommt (vgl. GOTTSCHALK/KEESE 2014, S. 4; WAGNER 2003, S. 75). Die erfolgreiche Weitergabe und Sicherung familiengeführter Unternehmen gehört somit, neben Unternehmensgründungen, zu den konstituierenden Elementen einer dynamischen und erfolgreichen Marktwirtschaft (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007, S. 53; RÖHL/SCHMIDT 2010, S. 4). Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM) schätzt, dass in Deutschland im Zeitraum von 2014 bis 2018 bei 20 Prozent aller Familienunternehmen eine Unternehmensnachfolge anstand bzw. ansteht (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 8).² Heruntergerechnet auf Niedersachsen wären laut Schätzung für diesen Zeitraum branchenübergreifend 12.400 Unternehmen betroffen (vgl. ebd. 2013, S. 13). Insbesondere in den Wirtschaftsbereichen des niedersächsischen Agribusiness sind vielfach mittelständische bzw. eigentümergeführte Unternehmen vorzufinden, welche die Voraussetzung für Unternehmensnachfolgen darstellen (vgl. BRANDT et al. 2010, S. 5). Sich verändernde demographische und gesellschaftliche Prozesse erschweren eine erfolgreiche Weitergabe von Familienunternehmen an die nächste Generation (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 18). Vor diesem Hintergrund wird davon ausgegangen, dass zukünftig alternative Nachfolgeformen wie die Übergabe des Unternehmens an Mitarbeiter³, externe Führungskräfte oder der Verkauf an andere Unternehmen an Bedeutung gewinnen werden (vgl. EBNER 2012, S. 424; GOTTSCHALK et al. 2010, S. 20; SPELSBERG 2011, S. 18; WEBER 2009, S. 4f.). Das Thema

¹ Die Daten basieren auf dem Mannheimer Unternehmenspanel (Stand Ende 2015) und beziehen sich auf alle am Markt aktiven familien- und eigentümergeführten Unternehmen in Deutschland ohne die Wirtschaftszweige Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht.

² Eine Aktualisierung der Daten erfolgt voraussichtlich Ende 2018 (vgl. IfM Bonn 2017).

³ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Dissertation das generische Maskulinum verwendet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für Menschen aller Geschlechtszugehörigkeiten.

Unternehmensnachfolge nimmt daher für die regionale und nationale wirtschaftliche Leistungssicherung eine zentrale Bedeutung ein.

Eine Unternehmensnachfolge, die mit einem Akteurswechsel in der Führungsposition einhergeht, wird in einigen wenigen wissenschaftlichen Veröffentlichungen mit einer strategischen Neuausrichtung des Familienunternehmens in Verbindung gebracht (vgl. DREYER 2008, HAUNSCHILD et al. 2010, KLEIN 2004, LETMATHE/Hill 2006, VIEHL 2004). Die strategischen Ziele und die Ausrichtung eines Unternehmens können, insbesondere bei inhabergeführten Unternehmen, stark auf die Persönlichkeit und Werthaltung des Inhabers zugeschnitten sein. Diese Prägung manifestiert sich zum einen darin, dass der Unternehmer die Unternehmensstrategie, -kultur und -politik bestimmt (Strukturen, Prozesse, Werte etc.) und zum anderen die persönlichen Beziehungen zu den Akteuren inner- und außerhalb des Unternehmens beeinflusst (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 21; KLEIN 2000, S. 212; VIEHL 2004, S. 67). Da gemäß der gängigen Definition von Familienunternehmen die Führung, Kontrolle und das Eigentum in einer Person konzentriert sind, stellt eine Unternehmensnachfolge eine Schnittstelle dar. Hier stoßen differierende Persönlichkeiten und Interessen sowie damit verbundenes Akteurshandeln der Übergeber und Nachfolger zusammen, die in Wechselwirkung und in Deutungskonkurrenz geraten. Ein Wechsel des strategischen Entscheidungsträgers kann somit im Zuge einer Unternehmensnachfolge zu einer Veränderung der Unternehmensausrichtung führen (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 21; BREUER 2008, S. 128).

Da Unternehmen zunehmend in komplexe, multiskalare Produktionsnetzwerke eingebunden sind⁴, können Transformationsprozesse, die mit einer Unternehmensnachfolge einhergehen, zu Veränderungen der Produktionsorganisation und Interaktion der Akteure im Produktionsnetzwerk führen. Der Prozess der Unternehmensnachfolge und damit einhergehende mögliche unternehmensinterne und -externe Veränderungen wirken demzufolge nicht isoliert, sondern lösen vielfältige Wechselwirkungen und Dynamiken aus, die sich auch auf andere Akteure, Beziehungen, Regionen und weitere Kontexte auswirken können. Der Prozess der Unternehmensnachfolge muss daher aus einer räumlichen Perspektive mit Einbezug des Produktionsnetzwerks, innerhalb dessen das Unternehmen bzw. der Unternehmer interagiert, untersucht werden.

1.2 Forschungsstand und Zielsetzung

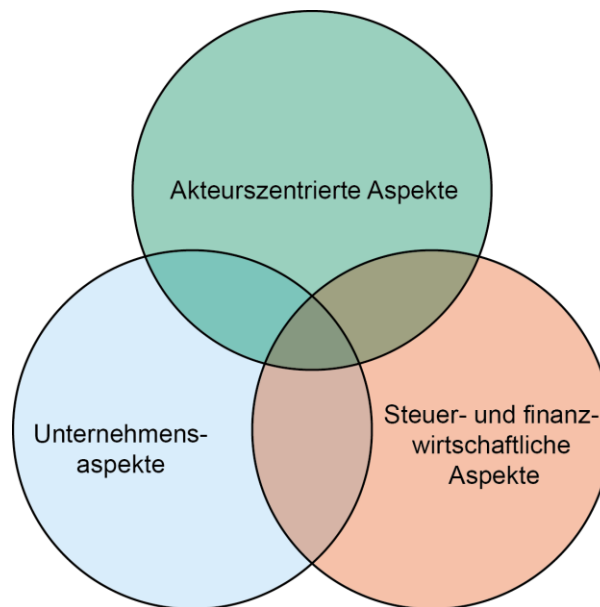
In den letzten Jahren ist die Anzahl der spezifischen Fachpublikationen zum Thema Unternehmensnachfolge aufgrund der zunehmenden Relevanz und einer wachsenden Wahrnehmung

⁴ Auch wenn der Globalisierungsprozess von großen Unternehmen angestoßen wurde und diese oftmals die Dynamiken in Produktionsnetzwerken steuern, stehen auch mittelständische Familienunternehmen, sogenannte „Hidden Champions“, an der Spitze von Wertschöpfungsketten (vgl. HOLZ et al. 2016, S. 1).

der wirtschaftlichen Bedeutung gestiegen (vgl. BINDER 2014, S. 28). Das Forschungsfeld zum Thema Unternehmensnachfolge ist aufgrund seiner Vielschichtigkeit und Komplexität breit gestreut und wird aus betriebswirtschaftlicher, juristischer, psychologischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive untersucht.⁵

Die Vielzahl der Beiträge lässt sich exemplarisch in die folgenden drei sich überschneidende Themenfelder zusammenfassen:⁶

Abb. 1: Themenfelder der Unternehmensnachfolgeforschung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an DREYER 2008, S. 151; FREUND 2000, S. 21; PFANNENSCHWARZ 2006, S. 79; WAGNER 2003, S. 16f.

⁵ Eine chronologische Auflistung deutschsprachiger Monographien von empirischen aber auch rein konzeptionellen Untersuchungen zum Thema Unternehmensnachfolge finden sich bei WEBER 2009, S. 60f. oder BROCKSCHNIEDER 2015, S. 51. Eine Übersicht englischsprachiger Veröffentlichungen bietet u. a. SHARMA 2008.

⁶ In der deutsch- und englischsprachigen Literatur wird die Nachfolgethematik vorrangig unter stark anwendungsorientierten Gesichtspunkten behandelt (vgl. FREILING/ GERSCH 2007, S. 153). So existieren neben wissenschaftlichen Beiträgen auch zahlreiche Ratgeber, die sich vorrangig mit Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge befassen (vgl. u. a. ABT/BLOCK/DEHN 2000, ACHENBACH 2015, MOLLER/CLEMENS 2008, NAGL 2005).

Aufgrund der wirtschaftlichen Bedeutung und des Praxisbezugs wird das Thema Unternehmensnachfolge in der vorliegenden Literatur vorrangig aus einer finanz-, rechts-, und steuerwissenschaftlichen Perspektive betrachtet (vgl. u. a. BECK/OSTERLOH-KONRAD 2009, HAUNSCHILD et al. 2010, LEVERING/SCHLÖMER-LAUFEN 2012, MOOG/FELDEN 2009, TOLL 2012). Hier stehen Themen bezüglich der (steuer-) rechtlichen Gestaltung von Unternehmensübertragungen im Fokus. Dazu zählen beispielsweise die Finanzierung der Unternehmensübertragung, Reduktion der Steuerbelastung in Bezug auf die Erbschaftssteuer oder Fragen bezüglich des Gesellschaftervertrags. Aufgrund des sich stetig verändernden Steuerrechts, insbesondere im Bereich der Erbschaftssteuer, erneuert sich der Bestand der Veröffentlichungen bzw. der Bedarf fortwährend (vgl. WEBER 2009, S. 47).⁷

In den vergangenen Jahren rücken zunehmend auch die Akteure des Nachfolgeprozesses in das Blickfeld der Untersuchungen (vgl. u. a. BREUER 2009, LEMAR 2014, SCHLIPPE et al. 2008, SIMON 2002, VIEHL 2004). Im Fokus stehen hier psychologische Aspekte wie intra- und interpersonelle Prozesse oder interpersonelle Verflechtung zwischen Unternehmen und Familie. In der Regel wird die Thematik vorrangig aus der Perspektive des Übergebers untersucht (vgl. u. a. GLAZINSKI/KRAMER 2009). Obgleich in der Wissenschaft bereits herausgestellt wurde, dass für eine konstruktive Unternehmensübergabe sowohl der Übergeber als auch der Übernehmer gleichermaßen wichtig sind, haben sich bisher nur wenige Arbeiten mit der Perspektive des Nachfolgers befasst (vgl. u. a. BREUER 2008, HIRTH/BÖHM 2010, SPELSBERG 2011). Neben Themen wie Eignungskriterien der nachfolgenden Generation (vgl. u. a. SCHLEPPHORST/MOOG 2014) rücken diesbezüglich auch verstärkt Gender-Aspekte in den Fokus der Forschung (vgl. u. a. GHERADI/PERROTTA 2016, HALKIAS et al. 2011, JÄKEL-WURZER/OTT 2014, RÖHL/SCHMIDT 2010, SCHLÖMER-LAUFEN/KAY 2013).

Im Forschungsfeld der Unternehmensaspekte wird u. a. die Firmenperformance im Kontext der Unternehmensnachfolge untersucht. Aus der strategischen Perspektive wird die Unternehmensnachfolge als ein betriebswirtschaftliches Problem analysiert. Das „Managementproblem Unternehmensnachfolge“ ist dabei eng mit dem Begriff Unternehmenskontinuität verbunden. Das heißt bei einer betriebswirtschaftlichen Analyse der Unternehmensnachfolge wird in erster Linie der Frage nachgegangen, wie es gelingt den Fortbestand des Unternehmens zu sichern und Führungsvakua zu vermeiden, um existenzgefährdende Folgen für das Unternehmen abzuwenden (vgl. u. a. ALBACH/FREUND 1989, FELDEN/HACK 2014, FREILING/GERSCH 2007, FREUND 2000, HIRTH/BÖHM 2010, LETMATHE/HILL 2006, MITCHELL et al. 2009, WEBER 2009,

⁷ Z. B. wird bei den neuen Kreditvergabekriterien der Banken (im Rahmen der sogenannten Basel II-Vereinbarung) die Klärung der Unternehmensnachfolge stärker als zuvor bei der Bonitätsbeurteilung eines Unternehmens mit einbezogen. Zudem kommen mit dem Ende Juni 2016 vom Bundestag verabschiedeten Gesetzentwurf zur Erbschaftssteuer weitere steuerrechtliche Veränderungen auf die Unternehmer zu (Gesetz zur Anpassung des Erbschaftsteuer- und Schenkungssteuergesetzes, Bundesgesetzblatt 2016).

WENNBERG et al. 2011). Neben den formalen Aspekten spielen in der betriebswirtschaftlichen Forschung auch zunehmend Fragestellungen aus der Sozialpsychologie und den Sozialwissenschaften eine Rolle (vgl. WEBER 2009, S. 39). So hat sich in der betriebswirtschaftlichen Forschung die Erkenntnis durchgesetzt, dass nicht die Fokussierung auf einzelne Teilfragen, sondern eine ganzheitlich orientierte Vorgehensweise die Untersuchung des Nachfolgeprozesses adäquat abdeckt (vgl. VIEHL 2004, S.2).⁸

Ohne zu bestreiten, dass eine Unternehmensnachfolge mit persönlichen und unternehmerischen Herausforderungen und Krisen einhergehen kann (vgl. HANDLER 1994, S. 133), wird mit der problemzentrierten Sichtweise und dem Schwerpunkt auf Kontinuität vernachlässigt, dass der personelle und strukturelle Wechsel auch Impulse für die Unternehmens- und Organisationsentwicklung hervorbringen kann.

Nur wenige Beiträge beschäftigen sich bisher mit Veränderungsprozessen, die mit einer Unternehmensnachfolge einhergehen können (vgl. u. a. BROCKSCHNIEDER 2015, BRETZ et al. 2008, ENGELMANN et al. 2005, GOTTSCHALK et al. 2010, SCHLÖMER et al. 2008, VIEHL 2004, WAGNER 2003). Dies ist u. a. auch der Tatsache geschuldet, dass sich in Bezug auf die prozessuale und zeitliche Perspektiven viele Untersuchungen lediglich auf Einflussfaktoren und Probleme in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase des Nachfolgeprozesses fokussieren (vgl. HAUNSCHILD et al. 2010, S. 6; SPELSBERG 2011, S. 27). So stellen HARVEY und EVANS (1995) fest:

„In addition, the literature contains a myriad of general descriptions of how to ‚manage‘ succession and avoid conflict in family business (...). But one aspect of succession that has escaped the intensive scrutiny of academic researchers has been the climate or environment after the empowerment of the successor (...)“ (HARVEY/EVANS 1995, S. 4).

Die empirischen Erhebungen, die zu einem Teil auch den Zeitraum nach vollzogener Übernahme mit einbeziehen, konnten aufzeigen, dass Unternehmensnachfolgen mit Veränderungen im Unternehmen einhergehen können (vgl. u. a. ENGELMANN et al. 2005, GOTTSCHALK et al. 2010, SCHLÖMER et al. 2008). Eine Studie des IfM Bonn, die 2010 im Auftrag der KfW-Bankengruppe⁹ zum Thema Unternehmensnachfolge im Mittelstand durchgeführt wurde, untersucht beispielsweise die Unternehmensentwicklung nach Abschluss der Transaktionsphase (vgl. HAUNSCHILD et al. 2010). Mit der empirischen Erhebung konnten die Autoren u. a.

⁸ Vereinzelt wird das Thema Unternehmensnachfolge auch als „Spezialproblem“ in der Entrepreneurship-Forschung aufgegriffen (u. a. DYER/HANDLER 1994, LANG-VON WINS et al. 2004, PINKWART et al. 2005, ZELLWEGER et al. 2010). Dabei werden Unternehmensübergaben als Gründungsprozess im weiteren Sinne untersucht. Insgesamt wird der Forschungsgegenstand Unternehmensübergabe in der Entrepreneurship-Forschung aber bislang nur am Rande thematisiert, obgleich in einigen Teilbereichen Überschneidungen vorliegen.

⁹ Die Abkürzung KfW steht für Kreditinstitut für Wiederaufbau.

aufzeigen, dass nach einer vollzogenen Unternehmensnachfolge in der Regel eine Neuausrichtung des Unternehmens angestrebt wird und neue Wachstumsmöglichkeiten generiert werden. Gemessen wurde dies anhand eines Vergleichs der Umsatzwachstumsraten, Umsatz- und Renditeerwartungen sowie Zugang zu Finanzierung vor, während und nach der Übergabe (vgl. HAUNSCHILD et al. 2010). Auf die einzelnen Veränderungen wird in der Studie allerdings nicht näher eingegangen. Zudem wird die akteursbezogene Perspektive vernachlässigt. FREUND (2000) untersucht in Rheinland-Pfalz das Zusammenwirken von Erfolgs- und Risikofaktoren im familieninternen Generationswechsel und erhebt u. a. das Persönlichkeitsprofil der älteren und jüngeren Generation. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die nachfolgende Generation im Vergleich zu den Übergebern zum Teil mit anderen Vorstellungen über die Führung eines Unternehmens sowie den Umgang mit Mitarbeitern und Geschäftspartnern die Nachfolge antritt. FREUND sieht darin auf der einen Seite einen Kulturwandel und die Chance zur Erneuerung von Führungsprozessen sowie positive Veränderungen im Unternehmen. Auf der anderen Seite vermutet er darin allerdings auch ein Konfliktpotential zwischen den beiden Hauptakteuren und langjährigen Mitarbeitern (vgl. FREUND 2000, S. 228). VIEHL (2004) berücksichtigt in ihrer empirischen Arbeit über familieninterne Unternehmensnachfolgen die Phase nach der Übernahme am Ende eines Nachfolgeprozesses und legt den Schwerpunkt der Untersuchung auf die beiden Hauptakteure bzw. auf das Handeln des Nachfolgers vor, während und nach vollzogener Unternehmensübertragung. Je nach Persönlichkeit, beruflicher Qualifikation und Vorstellungen über die zukünftige Unternehmensausrichtung identifiziert die Autorin vier verschiedene Nachfolgertypen. Dabei beschreibt sie auch, ob und auf welche Art und Weise die Nachfolger nach Abschluss der Übergabe ihre Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens umsetzen und in welchem Maße sich die Nachfolger diesbezüglich zum Vorgänger unterscheiden. Dabei werden allerdings das Unternehmensumfeld und die Einbettung der Akteure in der Untersuchung vernachlässigt. Die Studien, die sich neben der Arbeit von VIEHL bisher mit Prozessen nach vollzogenen Unternehmensübergaben beschäftigen, gehen zum Teil nur am Rande auf die Veränderungsprozesse ein. Darüber hinaus sind diese kaum theoriegeleitet und lassen zum Großteil die Netzwerkstrukturen außeracht, in welche die Akteure eingebettet sind.

Da das Unternehmen kein isoliertes, in sich abgeschlossenes System ist, sondern in einem interdependenten Austausch mit dem Unternehmensumfeld steht, muss dieses neben den personellen, strukturellen und organisatorischen Veränderungen innerhalb des Unternehmens bei der Untersuchung von nachfolgebedingten Prozessen mit einbezogen werden (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 3; WAGNER 2003, S. 18). In der Arbeit von BROCKSCHNIEDER (2015) wird dies mit der Sozialkapitaltheorie als Grundlage zum Teil berücksichtigt. Aufbauend auf sechs Fallstudien von kleinen Handwerksunternehmen untersucht der Autor, wie die Organisationsentwicklung im Kontext der Nachfolge von der erfolgreichen Übertragung des Sozialkapitals in

Form externer Geschäftsbeziehungen abhängt. Im Vergleich zu bisherigen Studien wird der Nachfolgeprozess hier auch im Kontext von externen Stakeholder-Gruppen untersucht.

Es ist festzuhalten, dass sich auf der einen Seite die akteurszentrierten wissenschaftlichen Untersuchungen überwiegend mit der Person des Übergebers befassen und die Rolle des Nachfolgers eher vernachlässigen und auf der anderen Seite in den betriebswirtschaftlichen Untersuchungen der Fokus lediglich auf die wirtschaftliche Kontinuität des Unternehmens gerichtet wird. Der Schwerpunkt liegt bei den verschiedenen Forschungsbereichen fast ausschließlich bei der Betrachtung von unternehmensinternen Prozessen. Dabei wird vernachlässigt, dass Unternehmen bzw. deren Akteure innerhalb eines multiskalaren Produktionsnetzwerkes agieren, welches zum einen als Kontext das Handeln der Akteure im Nachfolgeprozess bedingt und zum anderen von diesen gestaltet wird.

Im Agribusiness haben sich im Laufe der letzten Jahrzehnte regional vernetzte Produktionssysteme und überregionale Wertschöpfungsketten herausgebildet. Ausschlaggebend hierfür ist der dynamische Strukturwandel durch technische Innovationen in Produktion und Logistiksystemen und die daraus resultierende gegenseitige Abhängigkeit einzelner Produktionsstufen. Das Land Niedersachsen stellt im deutschlandweiten Vergleich einen der wichtigsten Standorte für das Agribusiness dar. Die hohe Konzentration von Primärproduzenten fördert hier die Entwicklung einer leistungsfähigen vor- und nachgelagerten Industrie. Dabei umfassen die räumlich eng verflochtenen Wertschöpfungsketten Unternehmen der Agrartechnik, Landwirtschaft und Ernährungsindustrie sowie der spezialisierten Logistik und Verpackungsindustrie. Die räumliche Nähe dieser Unternehmen erzeugt Agglomerationsvorteile und begünstigt zudem einen Austausch von Informationen und Erfahrungen. Hierdurch entwickeln sich zwischen den verschiedenen Akteuren personale und organisatorische Netzwerke, welche insbesondere durch ein gemeinsames soziales, politisches und kulturelles Umfeld gefördert werden. Diese intraregionalen Beziehungen basieren u. a. auf Konventionen, Reziprozität sowie Vertrauen und führen zu gemeinsamen Lernprozessen, insbesondere wenn das Wissen auf Erfahrung beruht und dementsprechend personengebunden ist.

Darauf aufbauend ist insbesondere im niedersächsischen Agribusiness davon auszugehen, dass ein personeller Wechsel aufgrund einer anstehenden oder vollzogenen Unternehmensnachfolge mit Veränderungen im Produktionsnetzwerk einhergehen kann. Nachfolgebedingte Neustrukturierungen können gerade in diesen eng verflochtenen personalen und organisatorischen Netzwerken Veränderungen auslösen.

In dem in Niedersachsen mittelständisch geprägten Wirtschaftszweig wurden in den letzten Jahren vermehrt Übernahmen von Familienunternehmen durch familienexterne Akteure verzeichnet. Insbesondere beim Verkauf an externe Akteure vermischen sich jedoch häufig die Ursachen der Unternehmensübertragung. Daher ist es schwer zu erfassen, ob es sich

tatsächlich um eine nachfolgebundene Übergabe handelt, d. h. ob der Auslöser für die Nachfolge in der Person begründet ist oder aber rein ökonomische Ursachen zum Verkauf geführt haben.

Das Thema Unternehmensnachfolge wird in der Agrar- und Ernährungswirtschaft bisher hauptsächlich mit dem Schwerpunkt auf der Hofnachfolge in der Landwirtschaft behandelt. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen geht die Übertragung eines landwirtschaftlichen Betriebs mit gesonderten (steuer-) rechtlichen Regelungen einher¹⁰, so dass diesem Wirtschaftsbereich ein eigenes Forschungsfeld zukommt. Wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse zur Nachfolgeproblematik im niedersächsischen Agribusiness sowie Forschungsarbeiten, die sich mit nachfolgebundenen Veränderungsprozessen im Hinblick auf die räumliche Produktionsorganisation befassen, existieren bislang nicht.

Ziel der Arbeit ist es zunächst die Relevanz von Nachfolge- und Übernahmeprozessen im niedersächsischen Agribusiness zu identifizieren. Im Vordergrund stehen dabei die Art der angestrebten und durchgeführten Nachfolgeform sowie Dynamiken und Hindernisse, die damit einhergehen. Darüber hinaus gilt es die Übernahmемotive der Nachfolger zu erfassen, da angenommen wird, dass der Nachfolger eine wichtige Determinante für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens darstellt.

Neben der Relevanz von Nachfolge- und Übernahmeprozessen stehen zudem vollzogene Unternehmensübertragungen und Veränderungen der Netzwerkkonfiguration, die aus den Nachfolgeprozessen resultieren, im Vordergrund der Forschungsarbeit. Dabei sind strukturelle Veränderungen sowohl im Unternehmen selbst als auch externe Produktions- und Kooperationsbeziehungen forschungsrelevant. Unter anderem soll ermittelt werden, ob die Art der Nachfolge zu Veränderungen im Produktionsnetzwerk führt und welchen Einfluss diese auf die räumliche Organisation der Produktion ausüben.

Die theoriegeleiteten empirischen Analysen bieten demnach nicht nur eine grundlegende Beschreibung des Prozesses der Unternehmensnachfolge, sondern präzisieren zudem damit einhergehende Dynamiken der Produktionsstrukturen und Wertschöpfungsprozesse in räumlicher Perspektive.

Die vorliegende Arbeit knüpft somit an das Forschungsdefizit an indem der Prozess der Unternehmensnachfolge aus einer räumlichen Perspektive untersucht wird. Dabei steht der Nachfolger als ein in seinem individuellen Beziehungsgefüge, seinem direkten unternehmerischen Umfeld und im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext eingebetteter Akteur im Zentrum der Analyse. Der Nachfolgeprozess wird somit in seiner Gesamtstruktur von multi-skalaren Netzwerkbeziehungen und den damit verbundenen Herausforderungen und

¹⁰ Zur Hofabgabeklausel und Höfeordnung siehe z. B. GRAß 2016, MEHL 2012.

Dynamiken untersucht. Dabei geht die Untersuchung über eine statische Betrachtung von gegenwärtigen Netzwerkstrukturen hinaus, indem die Unternehmensnachfolge als ein möglicher Auslöser für dynamische Entwicklungsprozesse eines Produktionsnetzwerkes analysiert wird.

Damit lässt sich die vorliegende Forschungsarbeit thematisch innerhalb der wirtschaftsgeographischen Netzwerkdiskussion einordnen.

Durch das Heranziehen theoretischer Grundlagen aus der wirtschaftsgeographischen Netzwerkforschung und der Nachfolgeforschung wird eine umfassende Untersuchung von Nachfolgeprozessen in räumlicher Perspektive ermöglicht. Mit dieser Verknüpfung und der neuen Perspektive auf die Thematik leistet die Arbeit für beide Forschungsstränge einen neuen Erkenntnisgewinn.

1.3 Aufbau der Arbeit

Insgesamt umfasst die vorliegende Forschungsarbeit sieben Kapitel. Im ersten Themenkomplex (Kap. 2) erfolgt zunächst eine terminologische Abgrenzung der Unternehmensform Familienunternehmen, um daraus die Definition für die vorliegende Arbeit abzuleiten (Kap. 2.1). Weiter wird der Begriff der Unternehmensnachfolge definiert sowie Nachfolgeursachen, Übertragungsformen und die Motive zur Übernahmeentscheidung vorgestellt und diskutiert. Zudem wird das Thema Unternehmensnachfolge als Prozess beschrieben und ein Drei-Phasenmodell abgeleitet. Anschließend erfolgt eine Darstellung der aktuellen Nachfolgesituation in Deutschland, auf der Basis von Schätzungen des IfM Bonn (Kap. 2.2).

Im Anschluss an diese thematische Einführung umfasst der zweite Themenkomplex (Kap. 3) die Darstellung und Herleitung des theoretischen Zugangs der vorliegenden Arbeit. Als theoretischer Ausgangspunkt wird der relationale Ansatz der Wirtschaftsgeographie behandelt (Kap. 3.1). Darauf aufbauend wird sich allgemein den netzwerktheoretischen Überlegungen zugewandt, wobei im weiteren Verlauf explizit der embeddedness-Ansatz im Vordergrund steht. Um den Prozess der Unternehmensnachfolge im Kontext des Produktionsnetzwerkes zu untersuchen, innerhalb dessen das Familienunternehmen eingebunden ist, werden im Kapitel 3.2 verschiedene Konzepte erläutert, die in der Wirtschaftsgeographie für die Untersuchung von Produktionsnetzwerken herangezogen werden. Im Fokus stehen dabei der Global Production Network-Ansatz und dessen Analysekategorie embeddedness.

Im Kapitel 3.3 wird der theoretische Zugang zum Thema Unternehmensnachfolge mit der räumlichen Perspektive bzw. den netzwerktheoretischen Überlegungen verknüpft und die forschungsleitenden Fragen abgeleitet. Es folgt ein eigenes Kapitel zur Beschreibung des Untersuchungsgegenstandes (Kap. 4). Das Forschungsdesign und die angewandte Forschungsmethodik werden in Kapitel 5 beschrieben. Die Erhebung ist in eine quantitative (Kap. 5.1) und

qualitative (Kap. 5.2) Vorgehensweise unterteilt. Dabei werden die einzelnen Schritte beschrieben, die Datengrundlage erläutert und die Vorgehensweise der Auswertung dargelegt. Die Datenaufbereitung und Datenanalyse erfolgen in Kapitel 6. Die Analyse der Ergebnisse orientiert sich dabei an dem in Kapitel 2.2.4 erstellten Drei-Phasen-Modell mit der Vorbereitungs-, Transaktions- sowie Transformationsphase. Der erste Teil widmet sich den forschungsleitenden Fragen zur allgemeinen Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness (Kap. 6.1). Hierbei werden die Ergebnisse aus der quantitativen und qualitativen Erhebung deskriptiv dargestellt und diskutiert. Neben den Unternehmensstrukturen, Nachfolgeursachen und Übertragungsformen werden die Motive der Nachfolger näher beleuchtet. Der zweite Teil der Auswertung (Kap. 6.2) befasst sich mit der Transaktionsphase, als ein wichtiger Einflussfaktor für mögliche nachfolgebedingte Transformationsprozesse. Im Kapitel 6.3 werden schließlich die angestrebten und vollzogenen Veränderungen sowie die damit einhergehenden Dynamiken im Produktionsnetzwerk aufgezeigt und diskutiert. Im 7. Kapitel werden die Ergebnisse der Forschung zusammenfassend dargestellt. Danach wird die Arbeit mit einem Fazit und Ausblick abgeschlossen.

2. Familienunternehmen und Unternehmensnachfolge

2.1 Familienunternehmen

Familienunternehmen sind bereits seit einigen Jahrzehnten Gegenstand unterschiedlicher Forschungsdisziplinen, dennoch existiert bislang keine gesetzliche oder allgemeingültige Definition. Die Begriffe Familienunternehmen, mittelständisches Unternehmen sowie KMU werden oftmals synonym verwendet und sowohl im alltäglichen Sprachgebrauch als auch in der wissenschaftlichen Literatur mit unterschiedlichen Bedeutungen belegt. Die unterschiedlichen Definitionsansätze und Begriffsbestimmungen lassen darauf schließen, dass Familienunternehmen in ihren Ausprägungen ebenso vielfältig wie unterschiedlich und somit schwer fassbar sind. Ziel dieses Kapitels ist es daher, zunächst eine Definition des Untersuchungsgegenstandes Familienunternehmen und der Unternehmensnachfolge (vgl. Kap. 2.2) zu entwickeln sowie die theoretischen Grundzüge darzulegen.

2.1.1 Mittelstand, KMU und Familienunternehmen – eine Begriffsabgrenzung

Der Begriff Mittelstand ist ausschließlich in Deutschland gebräuchlich (vgl. GÜNTERBERG/WOLTER 2002, S. 1). Im anglo-amerikanischen und romanischen Sprachraum ist in der Regel von KMU bzw. *small and medium sized enterprises* (SME) die Rede (vgl. MÜLLER 2008, S. 26). Die wesentliche Unterscheidung der Begriffe KMU und Mittelstand liegt in einer differenzierten Betrachtungsebene. Die Definition der KMU stellt eine reine Größenklassifizierung dar und umfasst im engeren Sinne einen statistischen Teil der Gesamtwirtschaft. Die von der Europäischen Union (EU) und dem Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) gestellte Definition, die eine Abgrenzung mittels ökonomischer Kennzahlen vorgibt, wurde u. a. für die europäische bzw. deutsche Förderpolitik festgelegt (vgl. NIEFERT et al. 2009, S. 6; SCHMEISSER et al. 2007, S. 4; WEBER 2009, S. 14). Das IfM Bonn definiert KMU mittels einer Kombination der beiden Merkmale Beschäftigtenzahl und Jahresumsatz. Seit dem 01.01.2002 hat das Institut folgende Größenklassen festgelegt.

Tab. 1: Abgrenzungskriterien des IfM Bonn für kleine und mittlere Unternehmen

Unternehmensgröße		Zahl der Beschäftigten	und	Umsatz in €/Jahr
KMU	Kleine Unternehmen	bis 9		bis unter 1 Mio.
	Mittlere Unternehmen	10 bis 499		1 Mio. bis unter 50 Mio.
<i>Große Unternehmen</i>		<i>500 und mehr</i>		<i>50 Mio. und mehr</i>

Quelle: IFM Bonn, GÜNTERBERG/WOLTER 2002, S. 14

Die EU-Kommission empfiehlt eine Einteilung in Größenklassen mit den Merkmalen Beschäftigtenzahl und Jahresumsatz oder Bilanzsumme. Gemäß einer Kommissions-Empfehlung werden seit dem 1. Januar 2005 Unternehmen als KMU betrachtet, die folgende Schwellenwerte nicht überschreiten.

Tab. 2: Abgrenzungskriterien der Europäischen Kommission für kleine und mittlere Unternehmen

Unternehmensgröße		Zahl der Beschäftigten	Umsatz in €/Jahr	oder	Bilanzsumme in €/Jahr
KMU	Kleinstunternehmen	bis 9	bis unter 2 Mio.		bis unter 2 Mio.
	Kleine Unternehmen	bis 49	bis unter 10 Mio.		bis unter 10 Mio.
	Mittlere Unternehmen	bis 249	bis unter 50 Mio.		bis unter 43 Mio.
<i>Große Unternehmen</i>		<i>ab 250</i>	<i>über 50 Mio.</i>	<i>über 43 Mio.</i>	

Quelle: Empfehlung der EU-Kommission, Amtsblatt der Europäischen Union Nr. L 124 vom 20. Mai 2003, S. 36

Im Vergleich zur Definition des IfM Bonn legt die EU restriktivere Abgrenzungen vor. Als KMU gelten Unternehmen nur dann, wenn die Anzahl der Beschäftigten die Grenze von 250 nicht überschreitet und der Jahresumsatz höchstens 50 Mio. Euro beträgt oder die Bilanzsumme 43 Mio. Euro nicht überschreitet. Während sich die Definition des IfM Bonn in Deutschland etabliert hat und auch in der Literatur Zustimmung findet, wird die Definition der EU hauptsächlich innerhalb des deutschen Bilanzrechtes in § 267 Abs.1 bis Abs.3 HGB angewandt (vgl.

PAPESCH 2010, S. 15). Um eine Harmonisierung mit der KMU-Definition der EU-Kommission im Kleinst- und Kleinunternehmenssegment herbeizuführen, definiert das IfM Bonn seit dem 01.01.2016 analog zur EU-Definition auch Kleinst- und Kleinunternehmen. Der Schwellenwert für mittlere Unternehmen liegt beim IfM Bonn jedoch weiterhin bei 499 Beschäftigten, um die deutsche Besonderheit zu verdeutlichen (vgl. IfM 2017a). Eine Schätzung des IfM Bonn für das Jahr 2016 geht von einem Bestand von 3.6 Millionen aus (vgl. IfM BONN 2017).¹¹ Demnach stellen die KMU in Deutschland einen Anteil von etwa 99 Prozent aller Unternehmen.

Eine quantitative Abgrenzung der Begrifflichkeiten ermöglicht eine einfache Erfassbarkeit und objektive Nachweisbarkeit der Kriterien. Angesichts der Heterogenität kleiner und mittlerer Unternehmen kann die Verwendung der genannten Klassifikationskriterien allerdings auch zu einer eingeschränkten Kompatibilität und einer gewissen Willkürlichkeit der verwendeten Betriebsklassengrenzen führen, weshalb das Hinzufügen von qualitativen Definitionskriterien, wie beim Mittelstandsbegriff diskutiert wird (vgl. HAAS/NEUMAIR 2006, S. 671).

Der deutsche Begriff des Mittelstandes wird in der Regel auch als Synonym für KMU verwendet. Mit dem Ziel Wesensmerkmale herauszuarbeiten, die als charakteristisch für die jeweiligen Unternehmensgrößenklassen gelten, wird der Begriff Mittelstand neben dem statistischen Bereich zusätzlich um ökonomische, gesellschaftliche und psychologische Aspekte ergänzt. In der Literatur wird daher zwischen quantitativen und qualitativen Kriterien für eine Definition des Mittelstandsbegriffs unterschieden (vgl. GÜNTERBERG/WOLTER 2002, S. 1; HAAS/NEUMAIR 2006, S. 670). In ihrer Veröffentlichung „Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland“ (2001) setzen sich WOLTER und HAUSER (2001) mit der quantitativen und qualitativen Definition des Mittelstandes auseinander und plädieren dafür, dass die Erfassung des Mittelstandes durch einen qualitativen Ansatz ersetzt werden sollte. Als qualitative Beschreibungsmerkmale werden u. a. eine enge Verflechtung von Unternehmen und Unternehmer, geringe Formalisierung der Organisation und eine persönliche Prägung der Unternehmensausrichtung durch den Eigentümer genannt (vgl. WOLTER/HAUSER 2001, S. 30). Für eine Operationalisierung des Mittelstandes nach qualitativen Kriterien liegen allerdings in der Regel nicht alle notwendigen Informationen in amtlichen Statistiken vor. Insbesondere in den empirischen Studien über den Mittelstand hat sich daher eine quantitative Definition des Mittelstandes durchgesetzt (vgl. WAGNER 2003, S. 15).

Die Begriffe Familienunternehmen und Mittelstand unterliegen keiner identischen Definition und sind differenziert zu betrachten. Zahlreiche Veröffentlichungen zu Familienunternehmen

¹¹ Die Daten beziehen sich auf alle Wirtschaftszweige der Gewerblichen Wirtschaft und Freien Berufe ohne Land- und Forstwirtschaft, Fischerei und Fischzucht. Die Schätzung basiert auf Daten des statistischen Bundesamtes, Bundesamt für Arbeit, Institut für Freie Berufe Nürnberg und Berechnungen des IfM Bonn, Stand Dezember 2016.

haben vielfältige Beiträge zur terminologischen Bestimmung von Familienunternehmen hervorgebracht.¹² Die Heterogenität ist insbesondere im Kontext empirischer Forschung problematisch, da zum Teil von unterschiedlichen Phänomenen gesprochen wird, was den Transfer von Forschungsergebnissen erschwert.

Bei einem Vergleich der zahlreichen Definitionen sind folgende vier Kriterien auszumachen, anhand derer Familienunternehmen mehrheitlich charakterisiert werden:

- Einheit von Eigentum und Führung
- Einfluss auf das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien
- Ziel der Fortführung des Unternehmens durch Familienmitglieder

(vgl. u. a. ECKERT 2008, S. 9f.; GOTTSCHALK/KLEESE 2014, S. 13; KLEIN 2004; NIEFERT et al. 2009, S. 4f.; SPELSBERG 2011, S. 9; WEBER 2009, S. 19).

Funktionseinheit von Eigentum und Führung

Der Anteil einer oder mehrerer Familien am Eigenkapital des Unternehmens dient in vielen Studien als wichtigstes konstituierendes Merkmal für die Einteilung in Familienunternehmen oder Nicht-Familienunternehmen. Dabei geht es jedoch nicht nur um den Besitz am Unternehmenskapital, sondern auch um die aktive Teilnahme der Familie an der Unternehmensführung. Eigentum wird durch die Gesellschafter und die Verfügungsgewalt durch die Führungskräfte im Unternehmen repräsentiert. Anders als bei großen Konzernen mit stark fragmentierten Inhaberschaften konzentrieren sich in Familienunternehmen das Eigentum und die Führung häufig auf eine Person bzw. eine oder mehrere Familien. Die Einheit und das Zusammenspiel von Eigentum und Verfügungsgewalt sowie die damit verbundenen Strukturen geben Familienunternehmen eine Prägung, die diesen Unternehmenstyp von anderen Unternehmen unterscheidet (vgl. BAUER 2012, S. 38).

Einfluss auf das Unternehmen durch eine oder mehrere Familien

Aufbauend auf der Einheit von Eigentum und Führung werden Familienunternehmen in neueren Erklärungsansätzen über den Grad des sogenannten Familieneinflusses definiert (vgl. WEBER 2009, S. 18). Familienmitglieder können ein Unternehmen und die strategische Zielsetzung aktiv oder indirekt beeinflussen (vgl. KLEIN 2003, S. 15). Dieser Einfluss stellt somit die Brücke zwischen dem Unternehmen und der Familie dar. Über diese Verbindung können

¹² Beispielsweise identifiziert PFANNENSCHWARZ (2006) in der deutschsprachigen Literatur über 70 unterschiedliche Definitionen für den Begriff Familienunternehmen (vgl. PFANNENSCHWARZ 2006, S. 23). Ein Überblick unterschiedlicher Definitionen von Familienunternehmen findet sich z. B. bei FREUND 2000, S. 11ff.; KLEIN 2000, S. 12ff.; WEBER 2009, S. 17f..

sowohl positive als auch negative Faktoren des einen in den anderen Bereich hineinwirken (vgl. WIMMER et al. 2005, S. 7). Die Definition von Einfluss erfolgt in der Familienunternehmensforschung insbesondere über einen Familienanteil am Kapital des Unternehmens und einer Partizipation an der Unternehmensführung. Häufig werden die Mehrheitsanteile am Unternehmen als Grenzwert für die Operationalisierung von Einfluss verwendet, da sich daraus die Möglichkeit ergibt, die Unternehmenspolitik auf strategischer und operativer Ebene zu beeinflussen (vgl. Eckert 2008, S. 9; FREUND 2000, S. 12; SPELSBERG 2011, S. 8; KLEIN 2000, S. 17; KOEBERLE-SCHMID/NÜTZEL 2005, S. 6; RÖHL 2008, S. 7).¹³ Die häufige Konzentration von Führung und Eigentum in einer Person führt dazu, dass in der Regel keine Verhandlungs- und Entscheidungsprozesse zwischen verschiedenen Akteuren anfallen. Der Inhaber kann somit in seiner Entscheidung flexibel agieren (vgl. KINKEL/GUNTER 2012, S. 3).

Ziel der Fortführung des Unternehmens durch Familienmitglieder

Mit dem letzten konstituierenden Merkmal wird dann von einem Familienunternehmen gesprochen, wenn die Unternehmerfamilie die Absicht verfolgt, das Eigentum des Unternehmens und die leitende Funktion an die nächste Familiengeneration weiterzugeben. Insofern stellen das Streben nach Existenzsicherung und der Erhalt des Unternehmens als Familienunternehmen neben den allgemeinen monetären Zielen (z. B. Gewinnmaximierung) ein wichtiges Merkmal der Unternehmensführung dar (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 38, MERTENS 2009, S. 23).

Bei einem Vergleich der terminologischen Bestimmungen von Familienunternehmen und den qualitativen Merkmalen der Beschreibung des Mittelstandes ist ersichtlich, dass nahezu von einer Übereinstimmung von mittelständischen Unternehmen und Familienunternehmen gesprochen werden kann. Die Überschneidung einiger qualitativer Attribute lässt die Nähe der beiden Begriffe zueinander nachvollziehbar erscheinen (vgl. WAGNER 2003, S. 15). Dennoch gibt es zahlreiche deutsche Familienunternehmen, die außerhalb der quantitativen Grenzen der Mittelstandsdefinition existieren (vgl. ECKERT 2008, S. 9; WEBER 2009, S. 15). Umgekehrt gibt es auch kleine und mittlere Unternehmen, die z. B. konzerngebunden sind und deshalb nicht den Familienunternehmen zugerechnet werden. Es wird sich daher dafür ausgesprochen, dass der Begriff des Familienunternehmens im Gegensatz zu den gängigen Definitionen von KMU bzw. des Mittelstandsbegriffs weder von Umsatz- noch von Beschäftigtengrenzen

¹³ Als ein Instrument zur Messung des Einflusses der Familie auf das Unternehmen wird in einigen Studien die F-PEC Skala verwendet. Die Messung erfolgt auf Basis der drei Säulen: Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Kultur (Culture). Die von ASTRACHAN et al. (2002) entwickelte mehrdimensionale Skala zur Messung des Familieneinflusses wird in der Forschung allerdings kontrovers diskutiert (vgl. KLEIN et al. 2005, MOOG/WITT 2013). Eine Anwendung findet sich beispielsweise bei PAPESCH 2010 und WEBER 2009.

determiniert wird (vgl. BRÜCKNER 2011, S. 10f.; MÜLLER 2008, S. 29; NIEFERT et al. 2009, S. 4; PAPESCH 2010, S. 20).

Die Europäischen Kommission strebt eine einheitliche Definition von Familienunternehmen in Europa an, um so zukünftige Richtlinien und Gesetze zur Verbesserung der Gegebenheiten von Familienunternehmen passgenauer umsetzen zu können (vgl. FELDEN/HACK 2014, S. 15).

2.1.2 Familienunternehmen – Definition für die vorliegende Arbeit

In der vorliegenden Arbeit wird eine Definition zugrunde gelegt, die sich an der Begriffsbestimmung des IfM Bonn orientiert, da diese in der Literatur und Praxis allgemeine Anerkennung und Anwendung findet und somit eine Vergleichbarkeit von empirischen Studien zu Familienunternehmen gewährleistet. Demnach werden im Folgenden Familienunternehmen als Unternehmen verstanden, in denen die konstitutiven Eigenschaften von Eigentum und Leitung in der Person des Unternehmers oder dessen Familie vereint sind. Da dieses theoretische Konstrukt in der Praxis schwer zu greifen ist, führt das IfM Bonn zusätzlich zwei Operationalisierungskriterien, die erfüllt sein müssen, an.

Es werden demnach alle Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert, bei denen

- bis zu zwei natürliche Personen oder ihre Familienangehörigen mindestens 50 Prozent der Anteile eines Unternehmens halten und
- diese natürlichen Personen gleichzeitig der Geschäftsführung angehören.¹⁴

Ausgeschlossen sind demnach alle Unternehmen, die nur von Fremdmanagern geleitet werden sowie alle Unternehmen, bei denen die geschäftsführenden Eigentümer bzw. deren Familien weniger als 50 Prozent Anteile am Unternehmenskapital innehaben (vgl. HAUNSCHILD et al. 2007). Diese Unternehmen werden in der vorliegenden Arbeit als Nicht-Familienunternehmen bezeichnet.

Entscheidend bei der Definition ist, dass der Eigentümer die strategische Entscheidung in der Hand hält. Die Einheit von Eigentum und Leitung in einer Person impliziert allerdings nicht, dass auch alle Entscheidungen zwingend vom geschäftsführenden Inhaber alleine getroffen werden. Auch muss bedacht werden, dass bei einem geringeren Anteil von 50 Prozent eine maßgebliche Einflussnahme der Unternehmerfamilie möglich ist (vgl. HAUNSCHILD/WOLTER 2010, S. 3). Demnach bestehen in Familienunternehmen unterschiedliche Rollen und Rollenüberschneidungen von Eigentümer, Familienmitglied und Geschäftsführer, die bei der Beschreibung und Analyse von Familienunternehmen berücksichtigt werden müssen.

¹⁴ Demzufolge kann auch ein Gründungsunternehmen in der ersten Generation ein Familienunternehmen sein, insofern die Absicht besteht, das Unternehmen innerhalb der Familie zu übertragen.

2.1.3 Familie und Unternehmen als interdependentes System

Eine wesentlich differenziertere, konzeptionelle Beschreibung von Familienunternehmen erfolgt in der wissenschaftlichen Literatur mittels systemtheoretischer Analysen. Dieser theoretische Zugang ist insbesondere in der deutschsprachigen Familienunternehmensforschung weit verbreitet (vgl. GERSICK et al. 1997, S. 5; SCHLIPPE et al. 2008, S. 22f.; SIMON 2012, S. 10ff.; STAMM 2013, S. 75). Ein Familienunternehmen wird demnach als eine komplexe Organisationsstruktur beschrieben, innerhalb derer sich mehrere Systemperspektiven überschneiden und miteinander interagieren (vgl. FELDEN/HACK 2014, S. 16; RÖHL/SCHMIDT 2010, S. 23).

¹⁵ Die naheliegenden Systeme sind Familie und Unternehmen. Die Vertreter des systemtheoretischen Ansatzes argumentieren, dass die zwei Systeme aneinander gekoppelt¹⁶ sind, sich aneinander anpassen und gegenseitig beeinflussen und folglich eine koevolutionäre Einheit bilden (vgl. SIMON 2012, S. 22).

Auf Basis systemtheoretischer Ansätze in der Organisationstheorie (vgl. u. a. BARTH-MANN/GROTH 2001, GROCHLA/LEHMANN 1980, SIMON 2007) befinden sich die Systeme in einem Spannungsfeld zwischen „Innen“ (System) und „Außen“ (Umwelt). Die Akteure bzw. die Interaktionsbeziehungen bedingen, dass das System mit Dynamik versorgt wird.

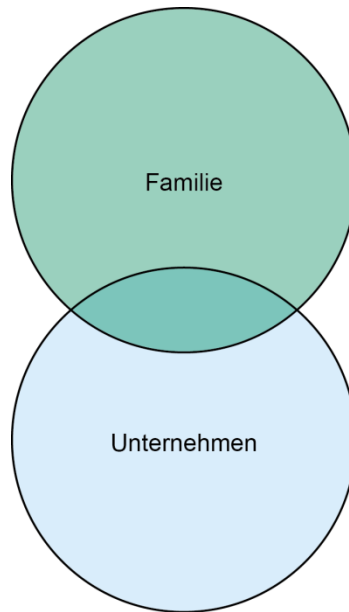
„Im Mittelpunkt einer Organisation stehen im systemtheoretischen Ansatz somit nicht die handelnden Personen, sondern die Interaktionsprozesse“ (DREYER 2008, S. 153).

Während im System Familie in der Regel die soziale Funktion dominiert, steht im System Unternehmen die ökonomische Funktion im Vordergrund (vgl. RÖHL/SCHMIDT 2010, S. 23). Die Verflechtungen von privaten und gesellschaftlichen Strukturen weisen insbesondere aus soziologisch-psychologischer Perspektive Besonderheiten auf und eröffnen ein weites Forschungsfeld (vgl. KLEIN 2004, S. 1). Dies bezieht sich u. a. auf die Interaktions- und Kommunikationsmuster, Beziehungsdynamiken, die unterschiedlichen Rollen (-erwartungen) und Identität der einzelnen Akteure sowie die Zugehörigkeit (vgl. SCHLIPPE et al. 2008, S. 22ff.; SIMON 2012, S. 32ff.). Die Phänomene, die aus der Komplexität entstehen, werden vielfach mit dem Begriff der Paradoxie beschrieben (vgl. SCHLIPPE et al. 2008, SIMON et al. 2005). Eine mögliche Visualisierung des systemtheoretischen Zugangs beschreibt das weit verbreitete Zwei-Kreis-Modell (LANDSBERG 1983).

¹⁵ Während in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung zum Thema Familienunternehmen von offenen Systemen ausgegangen wird, orientiert sich der Zugang in der sozialwissenschaftlichen Forschung an den Veröffentlichungen des Soziologen NIKLAS LUHMANN, im Sinne von sich gegenseitig beobachtenden, geschlossenen Systemen (vgl. STAMM 2013, S. 76f.).

¹⁶ Weitere Ausführungen zur strukturellen Koppelung von Systemen siehe u. a. LUHMANN 1992, S. 124ff.

Abb. 2: Zwei-Kreis-Modell



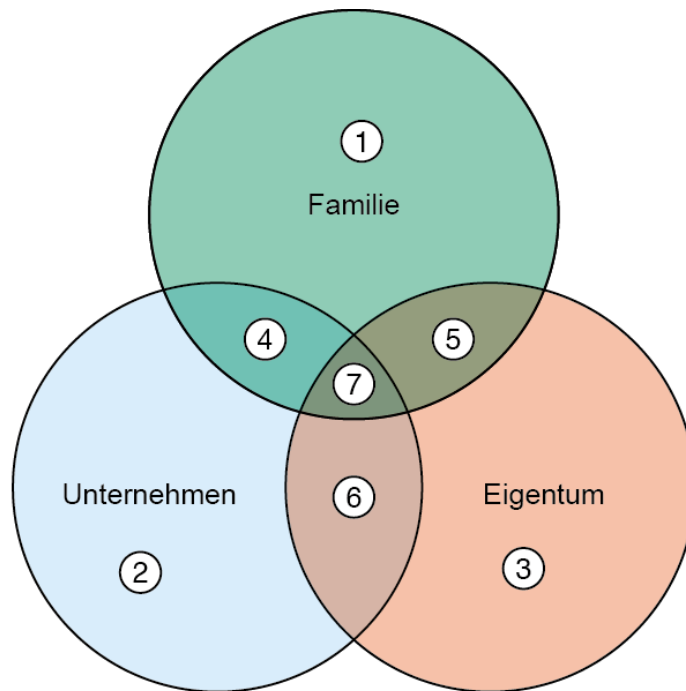
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an LANDSBERG 1983, S. 44

Das einfache Modell veranschaulicht das komplexe Zusammenspiel der beiden Systeme Familie und Unternehmen, die jeweils unterschiedliche Aufgaben in der Gesellschaft, Funktion, Kommunikation und Rahmenbedingungen haben. An der Schnittstelle stoßen diese unterschiedlichen Systeme aufeinander mit entsprechenden positiven, negativen und neutralen Auswirkungen auf Familie und/oder Unternehmen (vgl. VIEHL 2004, S. 13). So kann z. B. die strukturelle Kopplung dazu führen, dass die Unternehmenskultur durch Familienwerte beeinflusst wird und familiäre Vertrauensstrukturen und emotionale Bindungen entstehen, wodurch es im Unternehmen und in Bezug auf Kundenbeziehungen zur Herausbildung informeller Strukturen kommen kann. Zudem kann das Unternehmen für die Familie einen zentralen Bezugspunkt zur Selbstdefinition, Identitätsbildung und Lebensentwurf darstellen (vgl. FELDEN/HACK 2014, S. 17).

Das Zwei-Kreis-Modell bildet das Fundament für weitere Systemische-Modelle, die überwiegend auf eine Ausdifferenzierung der beiden Systeme Familie und Unternehmen zielen und auf die Vielzahl an Rollen, die Personen in Familienunternehmen innehaben können, aufbauen. Vielfach Verwendung findet das Modell der Wirtschaftswissenschaftler TAGIURI/DAVIS (1996), die das Zwei-Kreis-Modell um das dritte Subsystem Eigentum erweitern (vgl. STAMM 2013, S. 75). Hierbei wird das System Familienunternehmen anhand der drei Subsysteme Familie, Unternehmen und Eigentum dargestellt, die ineinander greifen und gekoppelt sind. Da davon ausgegangen wird, dass Konfliktpotentiale auch zwischen Gesellschaftern und anderen Akteuren im Unternehmen, die nicht zwangsläufig zur Unternehmerfamilie gehören müssen, auftreten können, wird das System Unternehmen und Eigentum zusätzlich getrennt. Insbesondere bei größeren Familienunternehmen haben auch Gesellschafter Einfluss, die

nicht zur Familie gehören, woraus sich weitere Rollenzugehörigkeiten und neue Konfliktfelder ergeben können (vgl. SIMON 2012, S. 24). Familien- bzw. Unternehmensmitglieder können folglich einem, zwei oder allen drei Subsystemen zugerechnet und dementsprechend unterschiedliche Rollen und Funktionen übernehmen (vgl. VIEHL 2004, S. 21).¹⁷

Abb. 3: Drei-Kreis-Modell



- ① Familienmitglied ohne aktive Beteiligung am/im Familienunternehmen
- ② Mitarbeiter im Unternehmen
- ③ Gesellschafter ohne Mitarbeit im Unternehmen und ohne verwandtschaftlicher Beziehung zur Unternehmerfamilie
- ④ Mitarbeitendes Familienmitglied, ohne Anteile am Unternehmenskapital
- ⑤ Familienmitglied mit Unternehmensanteilen ohne aktive Beteiligung im Beziehung zur Unternehmerfamilie
- ⑥ Mitarbeitender/geschäftsführender Gesellschafter ohne verwandtschaftlicher Unternehmen
- ⑦ Familienmitglied und geschäftsführender Gesellschafter des Unternehmens

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an TAGIURI/DAVIS 1996, S. 200; GERSICK et al. 1997, S. 6; SIMON 2012, S. 26

Die Akteure sind in verschiedene Systeme eingebettet und befinden sich mit diesen in einem prozessualen, interaktionellen und koevolutionären Verhältnis (vgl. MEYER 2009, S. 88). Aus

¹⁷ In ähnlichen Modellen wird auch anstatt Eigentum der Begriff Gesellschafterkreis aufgeführt (vgl. SIMON 2012, S. 23) oder der Kreis Unternehmen mit Eigentum gleichgesetzt und stattdessen Management neben der Familie als dritter Kreis genannt.

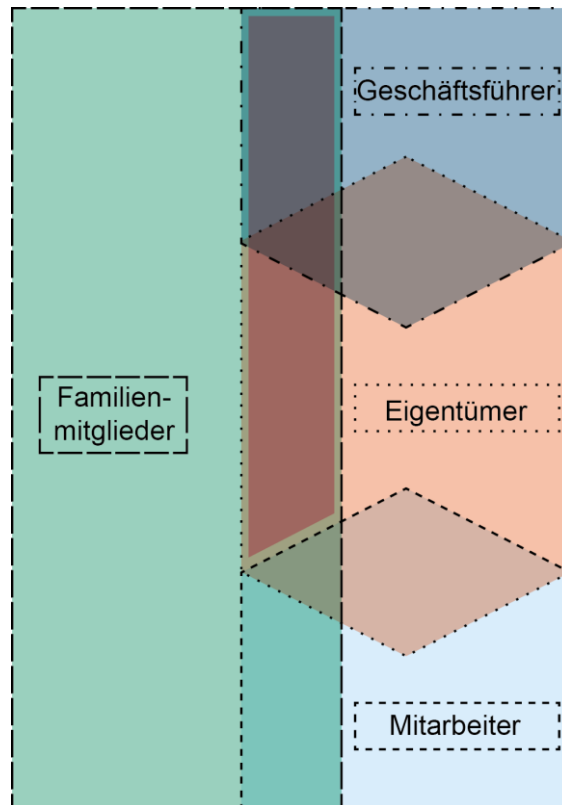
der Akteursperspektive ergeben sich in den verschiedenen Systemen unterschiedliche Rollenerwartungen, die mit spezifischen Konflikten einhergehen können (vgl. STAMM 2013, S. 78). Diese Rollenerwartungen stehen sich nicht widerspruchsfrei gegenüber, sondern erzeugen interne Widersprüchlichkeiten, so dass der systemtheoretische Zugang den paradoxen und spannungsgeladenen Charakter von Familienunternehmen verdeutlicht (vgl. ebd., S. 77). Der systemtheoretische Zugang wird daher in der Literatur vielfach für die Analyse von Konflikten, Dilemmata und Zielkongruenzen herangezogen. In der Management-Literatur dient die Systemperspektive beispielsweise dazu, Risiken-Chancen-Analysen durchzuführen und konkrete Handlungsempfehlungen für die Unternehmenskontinuität abzuleiten (ebd., S. 78). Die Koppelung der Systeme verdeutlicht zudem die individuelle Ausprägung von Familienunternehmen und bringt die langfristige Ausrichtung zum Ausdruck. Des Weiteren werden Einfluss- und Entscheidungsstrukturen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen sichtbar.

Eine wesentliche Schwäche der systemtheoretischen Betrachtung bzw. des Kreis-Modells wird darin gesehen, dass eine implizite Bewertung vorgenommen wird. Das heißt, dass das Zusammenspiel von Familie und Unternehmen als grundsätzlich negativ wahrgenommen wird (vgl. KLETT 2005, S. 41; STAMM 2013, S. 81). Der Fokus auf Konflikte und Probleme, die sich aus der Überschneidung ergeben, versperrt den Blick auf den Gesamtzusammenhang (vgl. WIECHERS 2006, S. 24). Der systemtheoretische Zugang bzw. das Drei-Kreise-Modell wird zudem dahingehend kritisiert, dass es sich nicht um gleichgewichtige und eigenständige soziale Systeme handelt (vgl. STAMM 2013, S. 75). So merkt LUBINSKI an:

„Während die Familie und das Unternehmen auch als unabhängige Institutionen existieren können, ist ‚Eigentum‘ eine (vom Unternehmen) abhängige Variable“ (LUBINSKI 2010, S. 16).

VIEHL (2004) leitet daher aus dem Drei-Kreis-Modell ein Zwei-Säulen-Modell ab und generiert in der ersten Säule das Unternehmen mit Hilfe der Personen, die es konstituieren, d. h. Geschäftsführer, Eigentümer und Mitarbeiter. Analog wird das Subsystem Familie aus dem Zwei-Kreis-Modell als zweite Säule ersetzt, die mittels der Familienmitglieder dargestellt wird. Die Überschneidung der beiden Säulen illustriert, dass die Personen vielfältigen Einflüssen unterliegen, unterschiedliche Rollen innehaben können, in jedem Feld nach dessen Gegebenheiten agieren und sich unterschiedlichen Erwartungen ausgesetzt sehen (vgl. VIEHL 2004, S. 24ff.).

Abb. 4: Zwei-Säulen-Modell



Quelle: VIEHL 2004, S. 27 (leicht verändert)

Der obere Teil der Säule basiert auf der Definition von Familienunternehmen. Das heißt, dass mindestens ein Familienmitglied als Eigentümer fungiert und dieses oder ein weiteres Familienmitglied gleichzeitig den Posten des Geschäftsführers innehat. Ehepartner oder auch potentielle Nachfolger aus der nächsten Familiengeneration können als Mitarbeiter im Unternehmen tätig sein. Aber auch familienexterne Personen können Anteile am Unternehmen halten und/oder als Geschäftsführer im Familienunternehmen eine wichtige Rolle spielen.

An den systemischen Modellen kann kritisiert werden, dass sie lediglich eine statische Betrachtung ermöglichen und die Veränderungen, die sich in den jeweiligen Systemen und in deren Zusammenspiel ergeben können, nicht berücksichtigen. So wird bei einer Zeitbetrachtung deutlich, dass sich die Konfiguration der unterschiedlichen Systeme bzw. die Rollenzugehörigkeit verändert. So kann das System Familie einer anderen Entwicklungslogik folgen als das System Unternehmen. Zudem kommt es mit jeder Unternehmensnachfolge zwangsläufig zu Veränderungen der Rollendefinition und damit zusammenhängenden eigentumsrechtlichen Veränderungen (vgl. GROTH 2008, S. 33).

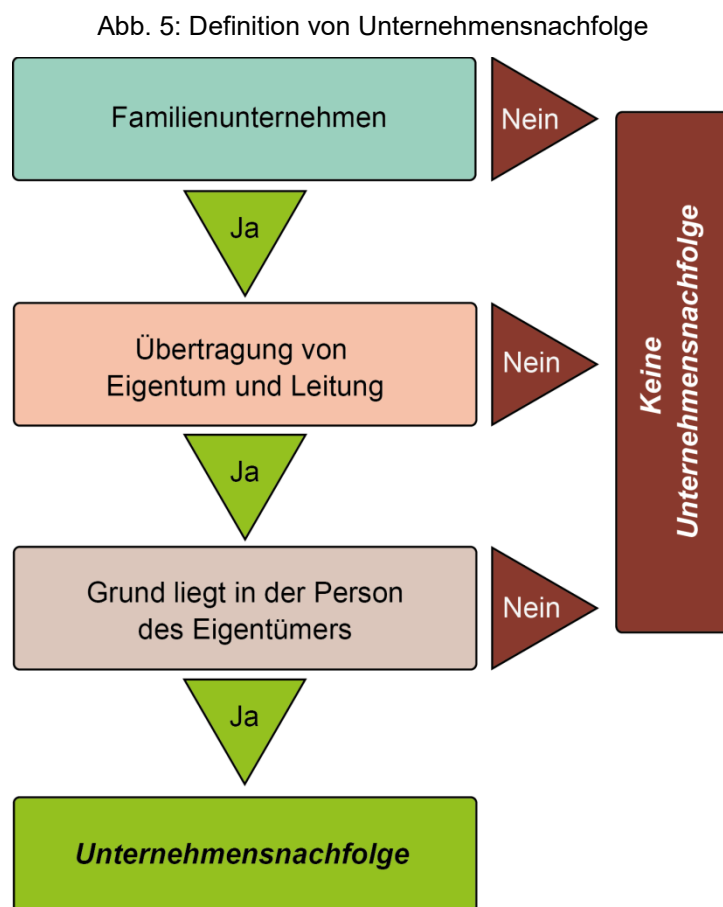
2.2 Unternehmensnachfolge

Die Weitergabe und Sicherung familiengeführter Unternehmen zählen zu den Schlüsselprozessen im Lebenszyklus des Unternehmens und gelten als strategisches Ziel der Unternehmensführung (vgl. DREYER 2008, S. 151, WEBER 2009, S: 33). Neben der Alterssicherung der ausscheidenden Generation spielt die Unternehmenskontinuität auf einer personellen, organisatorischen und strategischen Ebene eine Rolle (vgl. ALBACH/FREUND 1989, S. 257f.; FREUND 2000, S. 32; LETHMATHE/HILL 2006, S. 1119). Der Erhalt des Unternehmens ist jedoch nicht nur für die Eigentümerfamilie und die Mitarbeiter von Bedeutung, sondern hat auch einen erheblichen Einfluss auf weitere Akteure und das Gemeinwesen im Umfeld des Unternehmens, wie im späteren Verlauf der Arbeit noch herausgearbeitet wird (vgl. FREUND 2000, S. 52). Bevor im Folgenden genauer auf den Prozess der Unternehmensübertragung eingegangen wird, muss vorab die Begriffsabgrenzung erläutert werden.

Wie im Fall der Definition von Familienunternehmen werden in der Literatur und im alltäglichen Sprachgebrauch für den Terminus Unternehmensnachfolge verschiedene Begriffe verwendet und mit unterschiedlichen Bedeutungen hinterlegt. Synonyme Bezeichnungen sind u. a. Generationswechsel, Generationsübergang, Familiennachfolge oder Unternehmensübertragung (vgl. ACHENBACH 2015, S. 37; EBNER 2012, S. 423; FREUND 2000, S. 23). Gemäß der vorliegenden Definition von Familienunternehmen, deren Kriterium die Konzentration von Eigentum und Führung auf eine Person bzw. Familie ist, handelt es sich bei einer Unternehmensnachfolge in der vorliegenden Arbeit um einen Veränderungsprozess, der sich nicht nur allein auf einen personellen Führungswechsel beschränkt, sondern parallel auch die Übertragung der Eigentumsrechte umfasst (vgl. FREUND 2000, S. 18). Demnach wird im Folgenden dann von einer Unternehmensnachfolge gesprochen, wenn ein Unternehmer die Leitung sowie die Mehrheitsanteile am Familienunternehmen an eine oder mehrere Personen oder Institutionen überträgt. Dies entspricht auch den gängigen Definitionen in der wissenschaftlichen Literatur (vgl. u. a. FREUND 2000, S. 17; KAY/SUPRINOVIĆ 2013, S. 3; WEBER 2009, S. 39). Die Unternehmensübergabe findet demzufolge auf zwei Ebenen statt. Zum einen auf der Eigentumsebene, d. h. die Übertragung der Eigentumsrechte am Familienunternehmen und zum anderen auf der Führungsebene, d. h. die Übertragung der vom Unternehmer besetzten Position und damit verbundenen unternehmerischen Aktivitäten (vgl. EBNER 2012, S. 424). Neben der Übertragung von ökonomisch materiell Rechtlichem, wie Eigentumsverhältnissen, Verfügungsrechten und Ähnlichem in formgebundener Weise (rechtsförmig, per Vertrag usw.), werden auch bestimmte Verhältnisse und Beziehungen zwischen Dingen und Akteuren von einer Person auf eine andere übertragen. Diese nicht formgebundenen Aspekte zeichnen sich durch persönliche und identifikatorische Relevanz aus (vgl. BREUER 2008, S. 136).

2.2.1 Nachfolgegründe

Eine Unternehmensnachfolge kann aufgrund verschiedener Anlässe erfolgen. Laut der Definition von Unternehmensnachfolge des IfM Bonn müssen die Gründe für die Übergabe in der Person des Eigentümers liegen. Das heißt bei einer Übergabe/Verkauf aufgrund der wirtschaftlichen Situation handelt es sich definitorisch nicht um eine Unternehmensnachfolge (vgl. HAUSER et al. 2010, S. 9). Für die vorliegende Arbeit wird die Unternehmensnachfolge als solche definiert, wenn ein inhabergeführtes Unternehmen aus in der Person des Eigentümers liegenden Gründen zum Zweck der Fortführung hinsichtlich des rechtlichen Eigentums als auch der Leitung an einen Dritten übertragen wird (vgl. Abb.5).



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HAUSER et al. 2010, S. 10

Die Mehrheit der Unternehmensübertragungen erfolgt altersbedingt mit dem Eintritt des Eigentümers in den Ruhestand (vgl. DIHK 2016, KAY/SUPRINOVIČ 2013, KLEIN 2000). Ein Unternehmer kann sich aber auch bereits in jüngeren Jahren entschließen sein Unternehmen weiterzugeben, beispielsweise bei einem Wechsel in eine andere Tätigkeit. Dem können auch Auseinandersetzungen innerhalb der Familie oder persönliches Scheitern zugrunde liegen und folglich zu einer ungeplanten, kurzfristigen Übertragung führen (vgl. BERLEMANN et al.

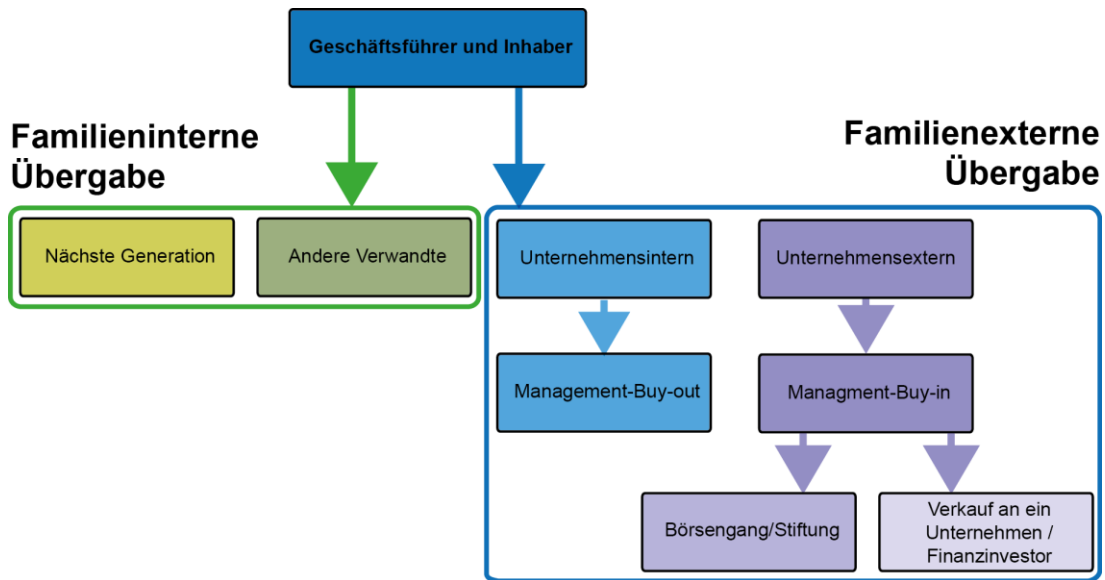
2007, S. 16). Weitere Gründe für eine Unternehmensnachfolge sind z. B. eine schwere Krankheit, der Tod oder ein Unfall (vgl. KLEIN 2000, S. 312). Während die Nachfolge bei einem vorab festgelegten Pensionsalter planbar ist und ein Zeitpunkt der Übergabe festgelegt werden kann, stellt das plötzliche Ausscheiden des Eigentümers bei einer unerwarteten oder ungeplanten Nachfolge die betroffenen Akteure häufig vor Herausforderungen in der Durchführung der Unternehmensnachfolge (vgl. KAY/DITTMERS 2010, S. 155). Aus diesem Grund werden mit zahlreichen Ratgebern, Broschüren und Veranstaltungen Unternehmer dafür sensibilisiert, sich frühzeitig mit dem Thema Unternehmensnachfolge auseinanderzusetzen. In diesem Zusammenhang wird auch vom sogenannten „Notfallkoffer“ gesprochen, um für ein plötzliches Ausscheiden wichtige Unterlagen wie Vollmachten, Informationen zu Kunden- und Lieferantensstrukturen, Zugangsdaten und Testament für die potentiellen Nachfolger bereit zu haben (vgl. u .a. BMWi 2015, DIHK 2016).

2.2.2 Nachfolgeformen

Im Folgenden werden die Nachfolgeformen im Überblick dargestellt. Der Typus einer Unternehmensnachfolge ergibt sich aus der Herkunft des Nachfolgers bzw. aus der Beziehungsstruktur der Akteure (vgl. SPELSBERG 2011, S. 18).¹⁸ Je nach Beziehungsstatus des Nachfolgers zum Familienunternehmen lassen sich mit familienintern und -extern zwei Kategorien von Nachfolgeformen unterscheiden.

¹⁸ Auch wenn im Folgenden von „dem Vorgänger“ und „dem Nachfolger“ als singuläre Person die Rede ist, wird nicht ausgeschlossen, dass es sich bei den zentralen Akteuren auch um Personengruppen und Institutionen handeln kann. Es ist jedoch davon auszugehen, dass insbesondere bei kleinen Familienunternehmen die individuelle Persönlichkeit sowie das Beziehungsverhältnis einzelner Personen im Nachfolgeprozess eine entscheidende Rolle spielen.

Abb. 6: Verschiedene Formen der Unternehmensnachfolge



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER/STEPHAN 2001, S. 19; BROCKSCHNIEDER 2015, S. 24; EBNER 2012, S. 421

Familieninterne Übergabe

In der Regel streben die meisten Familienunternehmen eine Übertragung an die nächste Generation, also eine familieninterne Nachfolge an (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 20; MOOG et al. 2012, S. 28; RÖHL/SCHMIDT 2010, S. 104). Diese Nachfolgeform zeichnet sich primär dadurch aus, dass das Eigentumsrecht und die Führungsfunktion von einem selbstständigen Unternehmer auf eine oder mehrere Personen übertragen werden, die in einem verwandtschaftlichen oder angeheirateten Verhältnis zu der Familie, die das Unternehmen vor der Übernahme geführt hat, stehen. Dabei kann es sich sowohl um Personen der nächsten Generation (Kinder, Enkel usw.) als auch um Geschwister o. ä. handeln (vgl. EBNER 2012, S. 424).

Familienexterne Übergabe (unternehmensintern und unternehmensextern)

Bei einer familienexternen Nachfolge handelt es sich um die Unternehmensübertragung an Personen, die mit dem Übergeber weder verwandt noch verschwägert sind. Das heißt sie stehen in keinem familienähnlichen Verhältnis zum Unternehmer bzw. dessen Familie (vgl. ebd., S. 424). Familienexterne Unternehmensnachfolgen lassen sich ferner nach der vorherigen Bindung der Akteure an das Unternehmen in unternehmensinterne und unternehmensexterne Nachfolgen unterscheiden (vgl. LEVERING/SCHLÖMER-LAUFEN 2012, S. 4). Bei einer unternehmensinternen Nachfolge, in der Literatur auch als *Management-Buy-out* (MBO) bezeichnet, findet eine entgeltliche Übertragung des Unternehmens oder Unternehmensteile an einen oder mehrere Mitarbeiter statt, die vorher in dem Familienunternehmen tätig waren. Die Zeitspanne

zwischen Beginn der Beschäftigung im Unternehmen und dem Beginn der Führungsübernahme und welche Position der Nachfolger vorher im Unternehmen innehatte, wird in der bisherigen Forschung unterschiedlich definiert. Häufig handelt es sich jedoch um Nachfolger, die vor der Übernahme bereits erste Führungsaufgaben in Leitungsfunktionen übernahmen (vgl. SPELSBERG 2011, S. 16).

Von einer unternehmensexternen Nachfolge bzw. einem *Management-Buy-in* (MBI) wird dann gesprochen, wenn das Unternehmen an einen oder mehrere Geschäftsführer übertragen wird, die vor der Übernahme in keiner Beziehung zur Unternehmerfamilie und dem Unternehmen standen (vgl. ebd., S. 17). Bei unternehmensexternen Nachfolgern kann es sich, wie im Fall eines MBO, sowohl um natürliche als auch um juristische Personen handeln.¹⁹ Auch strategische Partner oder Wettbewerber wie beispielsweise Finanzinvestoren oder andere Unternehmen sind möglich (vgl. MAHNKE 2005, S. 13). Hierbei fungieren häufig in der Wertschöpfungskette vor- oder nachgelagerte Unternehmen, Wettbewerber oder Unternehmen einer anderen Branche als Käufer (vgl. LEVERING/SCHLÖMER-LAUFEN 2012, S. 4; WEBER 2009, S. 71).²⁰ Bei einer Nachfolgeregelung, bei der mehrere Personen die Nachfolge antreten, kann es auch zu einer Kombination von z. B. familieninternen und unternehmensexternen Nachfolgern kommen (vgl. SPELSBERG 2011, S. 18). So hat sich in der Praxis auch eine Kombination aus MBO und MBI bewährt, bei der leitende Mitarbeiter zusammen mit einem externen Management als Nachfolgeteam die Leitung und Mehrheitsanteile am Unternehmen halten (vgl. FELDEN/HACK 2004, S. 185). Als weitere, aber sehr selten angewandte Nachfolgelösungen gelten die Einbringung des Familienunternehmens in eine Stiftung (vgl. KAY/DITTMERS 2010, S. 167ff.) oder der Börsengang (vgl. EBNER 2012, S. 421; SPIELMANN 1994, S. 55). Wenn keine der genannten Nachfolgelösungen zustande kommt, erfolgt eine Liquidation, mit der die Existenz des Unternehmens beendet wird. In diesem Fall wird auch von einem Scheitern der Unternehmensnachfolge gesprochen (vgl. EBNER 2012, S. 436; KAY/SUPRINOVIČ 2015, S. 12).

Im Folgenden sind mögliche Vor- und Nachteile der beschriebenen Nachfolgelösungen aufgelistet:

¹⁹ Diese Form der Unternehmensnachfolge gilt als eine Alternative zur klassischen Existenzgründung und grenzt sich von dieser hinsichtlich der Strukturexistenz ab. D. h. eine familienexterne Unternehmensnachfolge erfolgt nicht auf der „grünen Wiese“, sondern durch die Übernahme einer bestehenden Struktur. In jedem Fall ist die Übernahme für den Start in die eigene Selbstständigkeit eine attraktive Alternative zur Neugründung. Der Übernehmer kann in der Regel die Marktchancen des Unternehmens wesentlich besser einschätzen, als dies bei Neugründungen möglich ist. Zumeist existieren zudem bereits etablierte Vertriebswege und Absatzmärkte. In der Regel kann er zudem auf spezifisches Fachpersonal bauen und dessen Know-how nutzen (vgl. WEBER 2009, S. 54). In der Entrepreneurship-Forschung wird in diesem Fall auch von einer *derivativen Gründung* gesprochen (vgl. PINKWART/HEINEMANN 2004, S. 374).

²⁰ Für eine genauere Differenzierung/Systematisierung der Transaktionsformen und Unternehmenszusammenschlüsse siehe z. B. KAY/DITTMERS 2010, WEBER 2009.

Tab. 3: Mögliche Vor- und Nachteile der Nachfolgeformen

Variante	Vorteile	Nachteile
Familienintern	<ul style="list-style-type: none"> • Geförderter Wissenstransfer • Geringe Finanzierungsbelastung • Leistungsmotivation des Übergabers und Nachfolger durch Bindung an das Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> • Erhöhtes Konfliktpotential • Wahrnehmungsverzerrungen • Erwartungen gegenüber Nachfolgern
Unternehmensintern	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmenswissen • Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens • Erhöhte Mitarbeitermotivation 	<ul style="list-style-type: none"> • Befangenheit des Nachfolgers • Erhöhtes Konfliktpotential • Personalbedarf
Unternehmensextern	<ul style="list-style-type: none"> • Ideenvielfalt des Nachfolgers • Geringere Gefahr einer Betriebsblindheit • Keine emotionale Verflechtung 	<ul style="list-style-type: none"> • Such- und Auswahlaufwand • Such- und Auswahlrisiko • Widerstand bei Mitarbeitern

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an ACHENBACH 2015, S. 37ff.; GOTTSCHALK et al. 2010, S. 20f.; LETMATHE/HILL 2006, S. 1129f.; SPELSBERG 2011, S. 18

Welche Nachfolgeform aus welchen Gründen gewählt wird und welche weiteren Einflussfaktoren die Nachfolgesituation bestimmen, wird im Folgenden erläutert.

In der Regel wird eine familieninterne Nachfolgeform angestrebt. Ob ein Familienunternehmen an die nächste Generation bzw. innerhalb der Familie übertragen werden kann, hängt jedoch von verschiedenen Einflussgrößen ab. In der Literatur und Praxis wird vielfach der demographische Wandel als wesentlicher Einflussfaktor auf das Nachfolgegeschehen thematisiert (vgl. u. a. MÜLLER et al. 2011, S. 9ff.; PFANNENSCHWARZ 2006, S. 65; SCHLÖMER/KAY 2013, S. 1; WAGNER 2003, S. 49). Dieser ist zum einen durch eine stetige Alterung der Bevölkerung gekennzeichnet und zum anderen mit einem damit verbundenen Rückgang der Geburtenrate bzw. der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (vgl. KAY/SUPRINOVIĆ 2015, S. 10). Kinderlosigkeit wird in diesem Zusammenhang vielfach als Grund für ein Nichtzustandekommen einer familieninternen Nachfolgeregelung aufgeführt (vgl. BRÜCKNER 2011, S. 2; ENGELMANN et al. 2005, S. 5; MOOG et al. 2010, S. 41). Bei zunehmenden Familiengründungen im höheren Alter kann es auch vorkommen, dass die Unternehmerkinder zum Zeitpunkt der Übergabe zur Nachfolge noch zu jung sind und ihre Ausbildung noch nicht abgeschlossen haben (vgl. MOOG et al. 2010, S. 41; SCHLÖMER/KAY 2008, S. 1). Neben dem demographischen nimmt auch der gesellschaftliche Wertewandel Einfluss auf die Nachfolgesituation (vgl. PFANNENSCHWARZ 2006, S. 65). Die Weiterführung des Familienunternehmens durch die nachfolgende Generation ist heute kein „familieninterner Automatismus mehr“ (vgl. RÖHL 2010, S. 104). Die

Bindungskraft traditioneller Reglements, wie z. B. dass der erstgeborene männliche Nachkomme als Nachfolger feststeht, ist familiär und kulturell unterschiedlich stark ausgeprägt und lässt heutzutage u. a. in Folge von stärkerer Geschlechtergleichberechtigung und gesteigerter Beachtung persönlicher Lebenswegentscheidungen nach (vgl. BREUER 2008, S. 127f.). Im Zusammenhang mit veränderten Sozialisations- und Erziehungspraktiken erhalten die Interessen der Kinder einen höheren Stellenwert. So wird ein Familienunternehmen heutzutage eher verkauft, als dass ein Nachkomme gegen seinen Willen zur Übernahme verpflichtet wird (vgl. BREUER 2009, S. 276). Wird eine familienexterne Nachfolgelösung trotz potentieller Nachfolger innerhalb der Familie gewählt, werden als Gründe u. a. ein fehlendes Interesse oder eine fehlende Bereitschaft der Familienmitglieder genannt. Dies begründet sich z. B. in einer als unattraktiv empfundenen Branche oder der geographischen Lage. Hinderlich für eine familieninterne Übernahme können außerdem eine schwierige wirtschaftliche Lage des Unternehmens und ein damit verbundenes hohes finanzielles Risiko für den Nachfolger sein. Schließlich kann auch ein fehlendes Selbstvertrauen oder die fehlende Qualifikation der potentiellen Nachfolger zum sogenannten Scheitern einer familieninternen Weitergabe führen (vgl. BRÜCKNER 2011, S. 2; KLEIN 2000, S. 193; SCHMEISSER et al. 2007, S. 26).

Insbesondere bei der Wahl einer unternehmensexternen Nachfolgelösung vermischen sich jedoch die Ursachenbereiche. Im Nachhinein ist häufig schwer zu klären, was Ursache und was Wirkung war. Die Gründe können sowohl im Bereich der Familie als auch des Unternehmens selbst liegen (vgl. KLEIN 2000, S. 193). Eine Eigenkapitalschwäche, geringe Betriebsgröße, nachhaltige Veränderungen auf dem Abnehmermarkt oder steuerliche, finanzielle sowie rechtliche Aspekte können Einfluss auf die Wahl der Nachfolgeform haben (vgl. BRÜCKNER 2011, S. 2; KLEIN 2000, S. 193; SCHLÖMER/KAY 2008, S. 1).

2.2.3 Motive für eine Unternehmensübernahme

Entscheiden sich Nachfolger für die Übernahme eines Familienunternehmens, lassen sich die Gründe dafür auf unterschiedliche Motive zurückführen. Die Motive zum Unternehmertum werden beispielsweise in der Entrepreneurship-Forschung thematisiert, die sich u. a. mit der Gründerpersönlichkeit, dessen Beweggrund für die unternehmerische Selbstständigkeit oder entrepreneurialen Strategien und Organisationsformen auseinandersetzt (vgl. u.a. SCHUMPETER 1993, STERNBERG et al. 2016, STEVENSON 2006). Neben monetären Zielen, der unternehmerischen Herausforderung und dem Streben nach beruflicher und wirtschaftlicher Unabhängigkeit sind die Motive im Rahmen einer externen Übernahme durch institutionelle und strategische Käufer mit der Erwartung von Synergiepotentialen verknüpft. Diese Synergie kann z. B. Kosteneinsparungen, Erhöhung der Marktanteile, neue Marktzugänge oder auch eine

gewinnbringende Weiterveräußerung mit sich bringen (vgl. WEBER 2009, S. 66).²¹ Bei der Unternehmensübernahme durch Mitarbeiter kann neben dem Erhalt der Arbeitsplätze zudem die Motivation auch in der Identifikation mit dem Familienunternehmen liegen. Auch wenn davon auszugehen ist, dass monetäre Motive grundsätzlich immer eine Rolle spielen, muss insbesondere bei der Erklärung familieninterner Übernahmen auf ein breiteres Spektrum ursächlicher Auslöser zurückgegriffen werden. So weisen empirische Studien darauf hin, dass die Motivation bei familieninternen Unternehmensübernahmen vor allem auch von nicht monetären Zielen und durch eine emotionale Bindung zum Familienunternehmen geprägt ist (vgl. u.a. EBNER 2012, HALTER et al. 2005, ZELLWEGER et al. 2010).

„Auf der Ebene des selbständigen Unternehmers erscheint es insofern realistisch, dass dieser in der Regel seinem Unternehmen nicht ausschließlich sachlich, neutral und rational gegenübersteht, sondern auch Emotionen in unterschiedlicher Intensität und Ausprägungen vorhanden sind“ (EBNER 2012, S. 427).

Die Motivation zur Unternehmensnachfolge bei familieninternen Nachfolgern ist somit gesondert zu betrachten. Sind potentielle, übernahmewillige Nachfolger innerhalb der Familie vorhanden, lassen sich deren Motive zur Übernahme des Familienunternehmens in intrinsische und extrinsische Faktoren unterteilen (vgl. VIEHL 2004, S. 65f.). Eine intrinsische Motivation liegt vor, wenn die Übernahmebereitschaft auf der Basis einer emotionalen Bindung zum Unternehmen und/oder zur Tätigkeit begründet ist und aus eigenem Willen erfolgt. Die extrinsische Motivation beruht hingegen auf normativen oder kalkulatorischen Überlegungen. Der interdependente Zusammenhang der Systeme Familie und Unternehmen kann hierbei einen entscheidenden Einfluss auf die Motivation des Nachfolgers haben. SHARMA und IRVING (2005) unterscheiden auf Basis organisationspsychologischer Überlegungen vier verschiedene Formen des *commitments*. Commitment beschreibt dabei die vom Akteur empfundene Bindung bzw. das Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen.²²

- *affective commitment*
- *normative commitment*
- *calculative commitment*
- *imperative commitment*

Das *affective commitment* ist bedingt durch den intrinsischen Wunsch des Nachfolgers zum Erfolg des Familienunternehmens beizutragen. Dies basiert auf einer starken Identifikation mit

²¹ Zur Unternehmensübertragung in Form einer Unternehmensakquisition siehe u. a. JANSEN 2008, SACHS 2007.

²² In der sozial- und organisationspsychologischen Literatur wird auch von einem *organizational commitment* gesprochen. Mit dem Konzept des organisationalen commitments wird die emotionale Mitarbeiterbindung und damit zusammenhängend die Arbeitsmotivation untersucht (vgl. u. a. MEYER/ALLEN 1991, PORTER et al. 1974).

dem Unternehmen, die aus der Systemüberschneidung von Familie und Unternehmen resultiert. In einer Unternehmerfamilie erfährt der potentielle Nachfolger bereits im Kindheitsalter Einblick in die unternehmerische Tätigkeit.

“Children in family businesses do not just live within the family social system. The family-based company is very often understood and treated as an implicit part of the family” (HALTER et al. 2005, S. 3).

Mit der Erziehung und der frühen, positiven Einbindung in das elterliche Unternehmen werden auch die Einstellungen und Werteorientierungen der Kinder bzw. potentiellen Nachfolger beeinflusst und der Wunsch, die Familientradition fortzuführen, gestärkt (vgl. FREUND 2000, S. 53; GOTTSCHALK et al. 2010, S. 46).²³ So können grundlegende Wahlentscheidungen aufgrund von Interaktionsprozessen zwischen Eltern und Kindern bereits sehr früh getroffen werden (vgl. BREUER 2008, S. 135). Unternehmen, die bereits seit mehreren Generationen in Familienbesitz sind, bewirken ein größeres Maß an Bewusstheit und Reflexion hinsichtlich der Weitergabethematik und können bei den potentiellen Nachfolgern eine stärkere affektive Bindung ausüben (vgl. ebd., S. 277).

Das normative commitment drückt die moralische Verpflichtungslast aus, die Nachfolger empfinden können. Eine geringe Auswahl an möglichen Nachfolgern innerhalb der Familie oder eine über mehrere Generationen übertragene Familientradition kann zum Beispiel den sozialen Druck erhöhen, die Verantwortung für das Fortbestehen des Lebenswerks der Vorgänger tragen zu müssen (vgl. SIMON 2012, S. 106). Während ein affective commitment eher als eine intrinsische Motivation bezeichnet werden kann, wird die Entscheidung zur Nachfolge bei einem normative commitment eher aus externen Gründen getroffen.

Das calculative commitment basiert auf der Berechnung von Opportunitätskosten durch den Nachfolger. Der Entscheidung geht eine Abwägung der Verfügbarkeit und Bewertung von Berufs- und Lebensweg-Alternativen voraus. Es ist davon auszugehen, dass die Einstiegs- und Aufstiegschancen für einen Großteil der Familienmitglieder im Familienunternehmen größere sind als in Nicht-Familienunternehmen (vgl. PFANNENSCHWARZ 2008, S. 166). Auch die wirtschaftliche Situation des Unternehmens hat Einfluss auf die Übernahmbereitschaft. Untersuchungen konnten belegen, dass die familieninterne Nachfolge mit steigender Unternehmensgröße zunimmt, da größere Unternehmen eine höhere Attraktivität besitzen. Die Bereitschaft zur Übernahme nimmt allerdings dann ab, wenn das Unternehmen zu groß ist. Als Gründe werden hier mangelnde Führungserfahrung der Nachfolger und finanzielle Faktoren genannt (vgl. WAGNER 2003, S. 49).

²³ Andererseits können die potentiellen Nachfolger auch früh mit (möglichen) Problemen im Betrieb konfrontiert werden und einen negativen Eindruck über das Unternehmertum erhalten, der sich wiederum ablehnend auf die Übernahmbereitschaft des elterlichen Betriebes auswirken kann.

Das imperative commitment bezieht sich auf das Antreten der Nachfolge aufgrund von Selbstzweifel, Unsicherheit und Alternativlosigkeit (vgl. SHARMA/IRVING 2005, S. 16ff.).²⁴

Die Gründe der Motivation können auch in Kombination auftreten. Neben den individuellen Bedürfnissen, Einstellungen und Wahrnehmungen ist der Entscheidungsprozess auch von externen Faktoren abhängig. STAVROU und SWIERCZ (1998) kategorisieren die Faktoren für den Entscheidungsprozess zur Übernahme in die Dimensionen Familien-, Unternehmens- und Marktdimension. Die Autoren gehen davon aus, dass sich die Merkmale und das Beziehungsgefüge innerhalb der Familie, die Gegebenheiten des Unternehmens sowie externe soziale und ökonomische Rahmenbedingungen indirekt auf die Übernahmebereitschaft auswirken. Empirische Erhebungen mit dem Modell ergaben, dass neben persönlichen und familiären Aspekten auch Einflussfaktoren eine Rolle spielen, die sich auf das Unternehmen und seinen externen Rahmenbedingungen beziehen. Besonders hohe Bedeutung wurde dabei dem Marktumfeld beigemessen (vgl. STAVROU/SWIERCZ 1998, S. 32.). Die oben aufgeführten Faktoren bilden gemeinsam den Kontext, in dem die Intention zur Unternehmensnachfolge gebildet wird.

2.2.4 Unternehmensnachfolge als Prozess

Die Übertragung von Eigentum und Leitung erfolgt insbesondere bei familien- und unternehmensinternen Nachfolgen in der Praxis zeitlich versetzt (vgl. FREUND 2000, S. 18). Demnach handelt es sich bei Unternehmensnachfolgen weniger um einen punktuellen Akt als vielmehr um einen Übergabeprozess, der mehrere Jahre dauern kann (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 30f.; REITER 2010, S. 17; FREUND 2000, S. 19). Der idealtypische Ablauf einer Unternehmensnachfolge wird in der Literatur mit Hilfe verschiedener Phasenmodelle abgebildet (vgl. u. a. BREUER 2009, S. 204f.; GERSICK et al. 1997; HALTER/FREY 2007; HANDLER 1994; KAY/DITTMERS 2010, S. 156ff.; KLEIN 2000, S. 311ff.; PFANNENSCHWARZ 2006, S. 87ff.). Die Modelle unterscheiden sich in der Anzahl ihrer Phasen und Schwerpunktsetzung. Im Phasenmodell von VIEHL (2004) steht im Gegensatz zu anderen in der Literatur existierenden Phasen- und Prozessmodellen zur Unternehmensnachfolge der Nachfolger in den einzelnen Phasen im Mittelpunkt der Betrachtung. VIEHL definiert die Übergabe anhand der Übertragung der Eigentums- und Verfügungsrechte vom Vorgänger auf den Nachfolger. Im Vordergrund des Prozessmodells steht die Übergabe der Kontrolle über das Unternehmen (vgl. VIEHL 2004, S. 32).

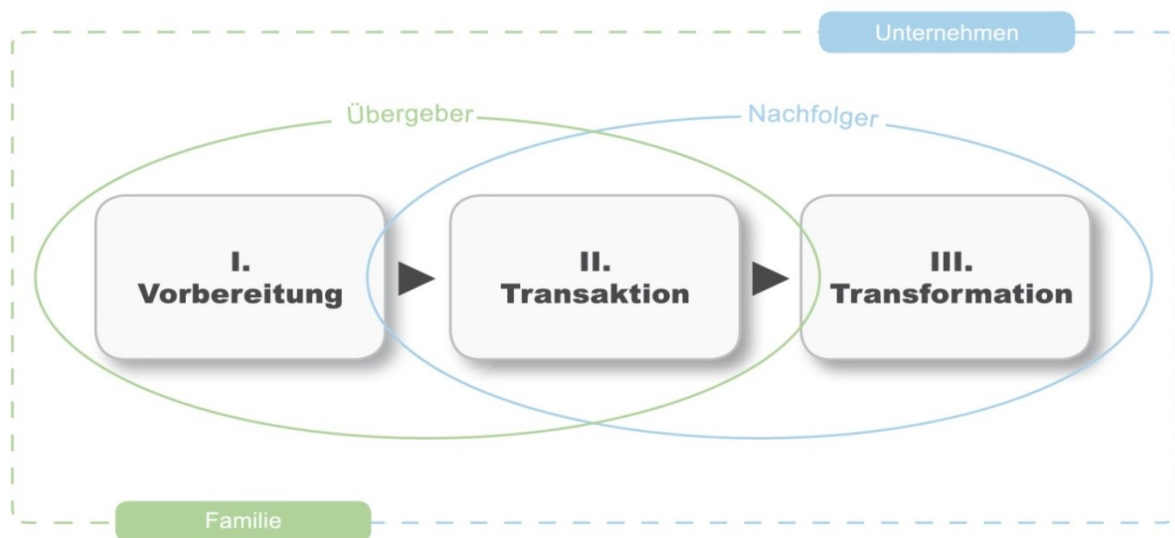
In Anlehnung an VIEHL wird die Unternehmensnachfolge bzw. der Nachfolgeprozess im Folgenden als ein Drei-Phasen-Modell analysiert (vgl. Abb. 7), in dessen Fokus die Einflussnahme der Akteure auf die strategische Unternehmensausrichtung liegt. Den Schwerpunkt

²⁴ Die Übernahmemotive bzw. die Bindung an das Unternehmen werden in der Erfolgsfaktorenforschung im Zusammenhang mit der Leistungsmotivation des Nachfolgers und dem wirtschaftlichen Erfolg des Familienunternehmens weiter untersucht (u. a. SHARMA/IRVING 2005, SPELSBERG 2011).

bilden dabei die Transaktions- und insbesondere die Transformationsphase. Aufbauend auf der vorliegenden Definition der Unternehmensnachfolge handelt es sich bei den zentralen Akteuren idealtypisch um einen Übergeber und einen Nachfolger. Deren Handeln bzw. der Prozess ist zunächst eingebunden in die sich überschneidenden Systeme Familie und Unternehmen.

Im Gegensatz zu den gängigen Modellen, die auf der Annahme einer geplanten, familieninternen Unternehmensnachfolge basieren, werden die Phasen im Folgenden inhaltlich um Aspekte der familienexternen Nachfolge ergänzt.

Abb. 7: Unternehmensnachfolge als Prozess



Quelle: Eigene Darstellung

Vorbereitungsphase

Die Vorbereitungsphase beginnt seitens des Übergebers, wenn dieser sich bewusst mit der Notwendigkeit befasst, das Familienunternehmen zu übertragen und sich dabei mit möglichen Nachfolgeformen konfrontiert. Fällt die Entscheidung frühzeitig auf eine familieninterne Lösung, kann die erste Phase für den Nachfolger bereits mit seiner Geburt beginnen und mit dem offiziellen Eintreten als Mitarbeiter im Familienunternehmen enden. Die Eigentums- und Verfügungsrechte liegen hier bei ihm. In der Vorbereitungsphase liegt der Prozesse der Entscheidungsfindung und Berufswahl für den potentiellen Nachfolger (vgl. Kap. 2.2.3). Insbesondere der schulische und berufliche Werdegang stellen eine entscheidende Weiche auf dem Weg zur Übernahme des Unternehmens (vgl. VIEHL 2004, S. 64).

Bei einer familienexternen Nachfolgelösung beginnt die Vorbereitungsphase auf der Seite des Übergebers mit der bewussten Initiierung der Nachfolgeplanung oder durch einen zufälligen Auslöser. Wird eine familienexterne Nachfolgeform gewählt, sind die Nachfolger in der Regel nicht bekannt und müssen erst gesucht werden. In der Vorbereitungsphase oder in diesem Falle auch Suchphase, besteht also zunächst die Notwendigkeit einen geeigneten Nachfolger ausfindig zu machen (vgl. WALLAU et al. 2009, S. 1). Aus Sicht der übernahmeinteressierten Akteure besteht gleichfalls die Aufgabe, nach einem geeigneten Familienunternehmen zu suchen.

Transaktionsphase

Die zweite Phase beginnt bei einer familieninternen Übergabe sobald der Designierte aktiv im Unternehmen mitwirkt. Es ist dabei unerheblich, auf welcher Hierarchiestufe er offiziell im Unternehmen beschäftigt ist. Bei einer unternehmensinternen Nachfolge beginnt die Phase sobald die Entscheidung zwischen dem Mitarbeiter und Übergeber bzgl. der Unternehmensübertragung getroffen wurde.

Die Gestaltung der Transaktionsphase kann von Unternehmen zu Unternehmen im Hinblick auf die Zeitspanne, die Verantwortungsbereiche und die Gestaltung der Zusammenarbeit stark variieren. Bei familien- und unternehmensinternen Übergaben erfolgt in der Regel in dieser Phase eine intensive Zusammenarbeit der beiden Hauptakteure, bei der der ausgewählte Nachfolger schon bewusst in den Entscheidungsprozess unternehmensstrategischer Überlegungen mit eingebunden wird (vgl. MÜLLER 2008, S. 40). Wie in der vorangegangenen Phase liegen hier die Eigentums- und Verfügungsrechte in der Hand des Übergebers, der somit noch entscheidend die Unternehmensausrichtung prägt (vgl. VIEHL 2004, S. 37).

In der Transaktionsphase findet der Prozess der Ausdifferenzierung der Rollen statt. Der Nachfolger übernimmt zunächst eine unterstützende Funktion und wächst in die leitende Stellung hinein. Bei familieninternen Nachfolgen kann dabei die Verflechtung der Systeme Unternehmen und Familie, d. h. die Doppelrolle des Übergebers als Vater und eher Autoritäts- und Vorgesetztenperson zu Konflikten führen (vgl. BREUER 2009, S. 316). Als ein weiteres Problem in dieser Phase wird eine langwierige Transaktionsphase bzw. das Hinauszögern der abschließenden Übertragung durch den Senior genannt. Eine über die Jahre gezogene Transaktionsphase führt dazu, dass die Gesellschafter von Familienunternehmen vielfach überaltert sind. In einer empirischen Studie von ALBACH und FREUND (1989, S. 72f.) fanden sich dreimal so viele Geschäftsführer über 65 Jahre in der Gruppe der Familienunternehmen im Vergleich zu der mit Nicht-Familienunternehmen. Die Gründe für den Widerstand, die Position und die Verantwortung abzugeben, sind vielfältig und werden in der Literatur reichlich untersucht. Als Gründe werden der drohende Macht- und Kontrollverlust, ein scheinbarer Statusverlust,

fehlende Beschäftigungsalternativen oder ein fehlendes Vertrauen in den Nachfolger aufgeführt (vgl. BREUER 2009:316ff.; ACHENBACH 2015:48f.; BERNING/NOVAK 2014, S. 37f.; HANDLER/KRAM 1988; PFANNENSCHWARZ 2006, S. 122ff.).²⁵

Nicht jeder Nachfolgeprozess beinhaltet eine Phase, in der der Vorgänger und der Nachfolger zeitweise zusammen im Unternehmen arbeiten. Bei familieninternen Nachfolgelösungen können die Gründe einer fehlenden Transaktionsphase z. B. ein Krankheitsfall oder der plötzliche Tod des Vorgängers sein. Bei der Übergabe an unternehmensexterne Akteure ist davon auszugehen, dass keine intensive Phase der Zusammenarbeit erfolgt, sondern nach dem Zusammenfinden sich konkrete Verhandlungen zwischen Eigentümer und Übernahmeinteressiertem anschließen und zu einer zeitnahen Übertragung führen.

Transformationsphase

In der dritten und letzten Phase, die auch als Wirkungsphase bezeichnet wird (vgl. REITER 2010, S. 17), sind die Eigentums- und Verfügungsrechte vollständig (oder mehrheitlich) an den Nachfolger übertragen worden. Damit verfügt dieser über die formalen Rechte, die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu lenken und eventuell neu zu gestalten.

In Unternehmen können laufend Veränderungen und Anpassungen von Geschäftsstrategien, Arbeits- und Produktionsprozessen und Strukturen stattfinden. Um auch langfristig erfolgreich auf dem Markt zu existieren, ist eine wiederkehrende strategische Neuausrichtung seitens des Unternehmens notwendig (vgl. SCHLIPPE et al. 2008, S. 107). Diese Veränderungen und Anpassungen können reaktiv, als notwendige Antwort auf veränderte Rahmenbedingungen, und/oder offensiv, also von der Unternehmensleitung aktiv initiiert sein. Die allgemeine Beschreibung und Analyse von betriebswirtschaftlichen Veränderungsprozessen oder Organisationsentwicklungen werden in der Wissenschaft aus unterschiedlichen Perspektiven diskutiert und finden sich z. B. in der *Change Management* Literatur, die sich seit Beginn der 1990er Jahre mit einem geplanten und bewussten Management des Wandels auseinandersetzt. Dabei stehen mögliche Aufgaben und Maßnahmen von unternehmensinternen Akteuren im Fokus, die eine umfassende Veränderung im Sinne neuer Strategien, Strukturen, Systeme, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation bewirken sollen. Dabei werden auch Widerstände untersucht, die von Mitarbeiterseite kommen können. Eine Unternehmensnachfolge als ein möglicher Auslöser für strategische Veränderung wird bisher kaum berücksichtigt, so dass unter Umständen auch Einflüsse des Systems Familie oder des Vorgängers vernachlässigt werden.

²⁵ Bei einer familien- und unternehmensexternen Übergabe ist davon auszugehen, dass die drei Phasen des Nachfolgeprozesses innerhalb eines kürzeren Zeitraums ablaufen.

In der Forschung zu Familienunternehmen wird die Unternehmensnachfolge, die mit einem Akteurswechsel in der Führungsposition einhergeht, in Zusammenhang gebracht mit einer strategischen Neuausrichtung des Familienunternehmens. Es wird davon ausgegangen, dass eine Unternehmensübertragung den analogen Regeln eines strategischen Wandels folgt und mit einem geplanten Wandel gleichzusetzen ist (vgl. KLEIN 2003, S. 23, VIEHL 2004, S. 43).

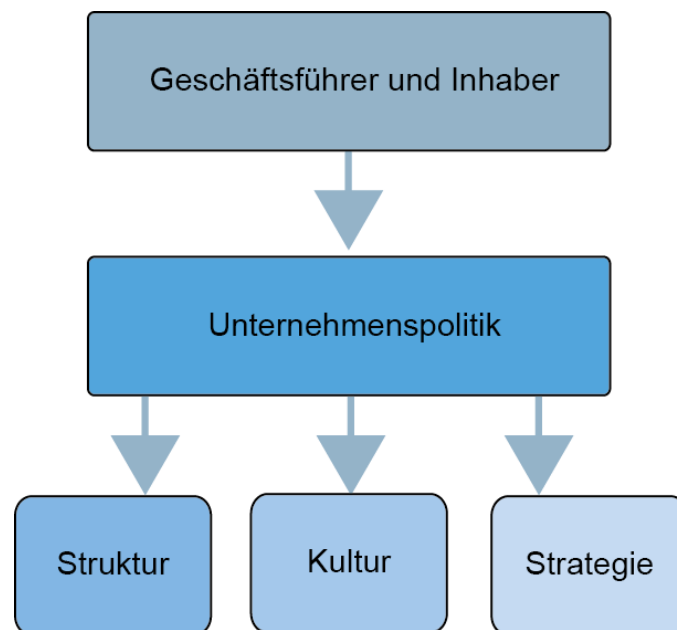
„Nachfolge in Familienunternehmen und Unternehmerfamilien bedeutet, dass sich von Generation zu Generation Fragen der Unternehmensstrategie, Organisation und Innovation (...) neu stellen“ (STAMM 2013, S. 99).

KLEIN (2003) sieht in einer Unternehmensnachfolge einen potentiellen Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen gegenüber Nicht-Familienunternehmen. Während die Herbeiführung eines Lern- und Veränderungsprozesses für Letztere eine größere Anstrengung erfordert, findet diese in einem Familienunternehmen nach KLEIN zwangsläufig mit dem Prozess der Unternehmensnachfolge statt (vgl. KLEIN 2003, S. 53). Das erhöhte Tempo ökonomischer Veränderungsprozesse hat allerdings zur Folge, dass der Zyklus betrieblicher Innovationen in Familienunternehmen nicht mehr am generationalen Rhythmus gekoppelt sein darf, sondern diese jetzt häufiger hinterfragt und erneuert werden müssen, damit das Unternehmen am sich verändernden Markt überleben kann (vgl. BREUER 2009, S. 183f.).

Die strategischen Ziele und die Ausrichtung eines Unternehmens können, insbesondere bei kleinen Familienunternehmen, stark auf die Persönlichkeit des Inhabers zugeschnitten sein (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 21; FREUND 2000, S. 3; VIEHL 2004, S. 66). Interessen, Motive und Ambitionen der Unternehmer bestimmen die Zielvorstellungen und beeinflussen die Prägung des Unternehmens (vgl. BREUER 2008, S. 135; FREUND 2000, S. 24).²⁶ Diese Prägung manifestiert sich in der Unternehmensstrategie, -kultur und -struktur und bestimmt die Interaktionen zwischen den Akteuren inner- und außerhalb des Unternehmens. Der Übergeber bzw. der Nachfolger ist demnach eine bedeutsame Determinante der Unternehmensausrichtung (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 21; KLEIN 2000, S. 212; KLEIN 1991, S. 208; VIEHL 2004, S. 67). Die weiteren Akteure im Unternehmen agieren primär als Umsetzer der strategischen Festlegung des Eigentümers (vgl. NAGEL 2008, S. 115).

²⁶ Es liegt die Vermutung nahe, dass bei Familienunternehmen, in denen bereits mehrere Generationswechsel vollzogen wurden, der führende Gesellschafter keine so entscheidende Rolle mehr spielt wie bei Gründerunternehmen oder Familienunternehmen in zweiter Generation. Allerdings konnte u. a. SPIELMANN mit einer empirischen Studie belegen, dass auch Nachfolgeunternehmen noch ähnlich stark auf den Unternehmer ausgerichtet sein können, wie es bei Gründerunternehmen in der Regel der Fall ist (vgl. SPIELMANN 1994, S. 205).

Abb. 8: Unternehmer als Determinante der Unternehmensausrichtung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an BECKER/STEPHAN 2001, S. 20

Da der Definition nach bei Familienunternehmen die Führung und das Eigentum in einer Person konzentriert sind, kann ein Wechsel des strategischen Entscheidungsträgers in Folge einer Unternehmensübergabe zu einer Veränderung der Unternehmensausrichtung führen. Die Unternehmensnachfolge geht also über einen personellen Wechsel hinaus und kann den in der Unternehmenspolitik zum Ausdruck kommenden Charakter des Unternehmens verändern (vgl. BECKER/STEPHAN 2001, S. 21).

Angelehnt an die Motive für eine Selbstständigkeit tritt der Übernehmer u. a. die Nachfolge an, um eigene Ideen zu entwickeln und seine Visionen umzusetzen. Insbesondere bei einer familieninternen Nachfolge wird davon ausgegangen, dass ein Nachfolger ambitioniert ist, das übernommene Unternehmen zu seinem persönlichen Objekt umzugestalten und aus dem Schatten des Vorgängers hervorzutreten (vgl. BREUER 2009, S. 321). Je nach Nachfolgeform kann die Intention und Stärke der angestrebten Veränderungen variieren. So ist zu vermuten, dass externe Nachfolger, beispielsweise bei einer Übernahme durch ein externes Unternehmen, mit einer höheren Wahrscheinlichkeit Änderungen vornehmen. Wenn familien- oder unternehmensinterne Nachfolger bereits mit der Ausrichtung des Unternehmens vertraut sind und diese sogar vor der Übernahme mit beeinflusst haben, werden diese möglicherweise

einen geringeren Änderungsbedarf sehen. Auch kennen sie früher bereits die Schwächen und das Potenzial des Unternehmens (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 51).²⁷

2.2.5 Aktuelle und zukünftige Bedeutung der Nachfolgesituation in Deutschland

Das IfM Bonn führt seit 1995 auf der Basis der Umsatzsteuerstatistik, des Mikrozensus und eigener Erhebungsdaten in regelmäßigen Abständen Schätzungen der zu erwartenden Unternehmensübertragungen in Deutschland durch. In die Berechnungen werden nur Unternehmen einbezogen, bei denen eine Einheit von Eigentum und Leitung vorliegt.²⁸ Aus dem Unternehmensbestand wird zunächst ermittelt, wie viele eigentümer- bzw. familiengeführte Unternehmen übernahmewürdig sind und anschließend, wie viele davon übergabereif sind. Gemäß den Annahmen des IfM Bonn gilt ein Unternehmen als übernahmewürdig, wenn die zu erwartenden Gewinne höher sind als die zu erwartenden Einkünfte eines potenziellen Nachfolgers aus einer abhängigen Beschäftigung plus Erträge aus einer alternativen Kapitalanlage (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 12). Als übergabereif gilt ein Unternehmen, wenn der Unternehmer aus Altersgründen nicht mehr für die Leitung zur Verfügung stehen wird. Die Grenze wird hier bei 60 Lebensjahren gesetzt und auf Basis des Mikrozensus ermittelt (vgl. HAUSER et al. 2010, S. 3ff.).²⁹

Nach den aktuellen Schätzungen geht das IfM Bonn davon aus, dass im Zeitraum 2014 bis 2018 etwa 27.000 Nachfolgen pro Jahr in deutschen Unternehmen vollzogen wurden bzw. anstehen werden (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 8).³⁰ In gesonderten Berechnungen hat das IfM Bonn auch die Anzahl der in den einzelnen Bundesländern vor der Übergabe stehenden Unternehmen geschätzt. Auf Niedersachsen entfallen demnach knapp 10 Prozent der anstehenden Übergaben für den berechneten Zeitraum von 2014 bis 2018. Die meisten Nachfolgen werden für den Prognosezeitraum in Nordrhein-Westfalen erwartet (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2012, S. 13).

Die langfristige Entwicklung der Unternehmensnachfolgesituation ist schwer abzuschätzen und von dem Fortgang der wirtschaftlichen, soziokulturellen und politisch-rechtlichen

²⁷ Die Annahme, dass eine Unternehmensnachfolge mit Veränderungen im Unternehmen einhergeht, impliziert nicht, dass im Zuge dieses Wechsels auch generell Veränderungen notwendig sind. Je nach unternehmensindividueller Situation können nachfolgebedingte Veränderungen auch negative Auswirkungen auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens haben. Zudem impliziert die Annahme nicht, dass Nachfolger, die keine Veränderungen durchführen, nicht erfolgreich sind.

²⁸ Nach Untersuchungen des IfM Bonn liegen bei rund 95 Prozent aller Unternehmen Eigentum und Leitung in einer Hand bzw. bei einer Familie und/oder einem Familienmitglied (vgl. WOLTER/HAUSER 2001, S. 72).

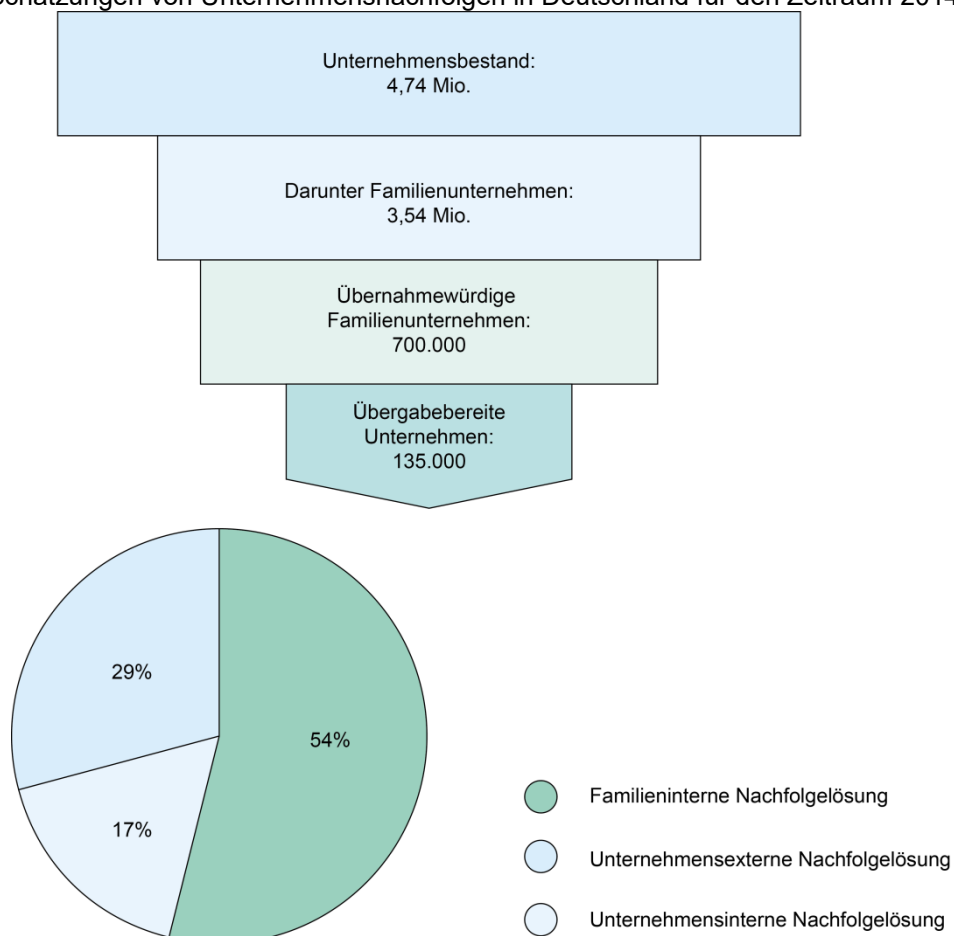
²⁹ STAMM (2013) kritisiert die Schätzmethode dahingehend, dass die Operationalisierung mittels Namensgleichheit von Eigentümern und Geschäftsführern vor dem Hintergrund zunehmender nicht-ehelicher Lebensgemeinschaften kein zuverlässiger Indikator sei. Zudem wäre die Orientierung am gesetzlichen Rentenalter nicht vergleichbar mit dem tatsächlichen Rentenalter von Unternehmen (vgl. STAMM 2013, S. 67).

³⁰ Eine Aktualisierung der Daten erfolgt voraussichtlich Ende 2018 (vgl. IfM Bonn 2017).

Rahmenbedingungen abhängig. Als ein wesentlicher Einfluss auf die Entwicklung der Anzahl zu übertragender Familienunternehmen wird der demografische Wandel diskutiert. Eine stetige Alterung der Bevölkerung insgesamt und insbesondere das sukzessive Hineinwachsen der geburtenstarken Jahrgänge in das Ruhestandsalter werden als Gründe für einen möglichen Anstieg anstehender Unternehmensnachfolgen herangezogen. Als weitere Faktoren werden die Entwicklung des Unternehmensbestandes und die wirtschaftlichen Perspektiven der Unternehmen genannt (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2015, S. 10).

Auf der Grundlage einer Metaanalyse von 17 Studien hat das IfM Bonn für den Fünfjahreszeitraum (2014 bis 2018) die gewählten Nachfolgelösungen der Familienunternehmen ermittelt. Gut die Hälfte (54 Prozent) der übergabereifen Unternehmen werden innerhalb der Familie übertragen. Die am zweithäufigsten gewählte Nachfolgeform ist mit 29 Prozent der Fälle die unternehmensinterne Übergabeform. Bei 17 Prozent der Familienunternehmen erfolgt der Verkauf an familien- und unternehmensexterne Personen bzw. Institutionen (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 19).

Abb. 9: Schätzungen von Unternehmensnachfolgen in Deutschland für den Zeitraum 2014 bis 2018



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 19

Demzufolge überträgt etwas mehr als die Hälfte der Eigentümer in Deutschland das Familienunternehmen an die nächste Generation oder andere Familienmitglieder. Die Übertragung innerhalb der Familie ist damit nach wie vor die häufigste Lösung. Dennoch gewinnen alternative Übergabeformen an Bedeutung (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 22; FREUND 2000, S. 74; KAY/DITTMERS 2010, S. 150; MÜLLER et al. 2011, S. 7; SCHLÖMER/KAY 2008, S. 1). Es wird davon ausgegangen, dass in den kommenden 20 Jahren die Übertragung an in- oder ausländische Konkurrenten oder der Verkauf an einen Finanzinvestor in Deutschland zahlenmäßig steigt. Dies wird damit begründet, dass bei einem Verkauf an einen Konkurrenten aufgrund der Synergieeffekte ein überdurchschnittlich hoher Preis für das Unternehmen erzielt werden kann (vgl. LINNEMANN 2007, S. 21f.; MAHNKE 2005, S. 15, zitiert nach EBNER 2012, S. 25).

Während bei einer familieninternen Nachfolge die potentiellen Nachfolger bereits bekannt sind, gestaltet sich die Suche nach einem geeigneten Nachfolger bei einer externen Unternehmensübertragung komplizierter (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008, S. 4). Zum einen sind Informationen über mögliche Nachfolgerinteressenten nur schwer zu gewinnen, zum anderen spielt die Anonymisierung eine große Rolle, da ein offenes Kommunizieren einer Nachfolgeproblematik als negative Wirkung auf Wettbewerb und Mitarbeiter wahrgenommen werden kann (vgl. SCHLÖMER/KAY 2008, S. 39; WEBER 2009, S. 56). Neben Gesprächen mit Bezugspersonen wie Freunden, Bekannten, Rechtsanwälten und Geschäftspartnern, bieten zahlreiche private und öffentliche Institutionen Unterstützung bei der Nachfolgersuche an. Zur bundesweiten Unterstützung wurden zudem sogenannte Nachfolge-Datenbanken eingerichtet, mit dem Ziel, Übergabeinteressierte Eigentümer sowie Übernahmeinteressierte zusammenzuführen. Eine der wohl bekanntesten bundesweiten Datenbanken ist die *Nexxt-Change*-Unternehmensbörse.³¹ Sie wurde u. a. vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie, der KfW-Bankengruppe und des Deutschen Industrie- und Handelskammertages initiiert. Regionale Akteure vor Ort, Kammern oder Kreditinstitute, übernehmen die Vermittlung der Käufer und Verkäufer, die in der Online-Plattform Gesuche inserieren.

Der DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2016 kommt zu dem Ergebnis, dass die Zahl der Unternehmer, die Schwierigkeiten haben, einen geeigneten Nachfolger zu finden und sich bei der Nachfolgersuche von ihrer IHK unterstützen lassen, seit Beginn der Statistik im Jahr 2007 zugenommen hat (vgl. DIHK 2016, S. 3). Nach Schätzungen des IfM Bonn wird die Anzahl der zur Übergabe anstehenden Unternehmen bis 2020 kontinuierlich ansteigen. Wie bereits in den zurückliegenden Jahren wird der demografische Wandel auch zukünftig wesentlich Einfluss auf das Nachfolgegeschehen ausüben. Da der Hauptgrund der Unternehmensübertragung in der Regel das Erreichen des Ruhestandsalters ist, muss daher mit einem weiteren Anstieg der Anzahl zur Übergabe anstehender Unternehmen gerechnet werden (vgl.

³¹ <https://www.nexxt-change.org>

KAY/SUPRINOVIČ 2015, S. 10). Auch wenn das Übernahmepotenzial im selben Zeitraum sinken wird, liegt die Anzahl der an einer Nachfolge interessierten Personen derzeit jedoch noch über der Anzahl der übernahmewürdigen Unternehmen, die einen Nachfolger suchen. Demzufolge wird es nach Schätzung des Instituts rein rechnerisch bis 2020 zu keiner generellen Nachfolgerlücke kommen. Regionale und branchenspezifische Engpässe wie beispielsweise in ländlichen Regionen und im Handwerk können allerdings nicht ausgeschlossen werden (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013, S. 18f.). Insbesondere in der Agrar- und Ernährungswirtschaft können sich die abnehmende Attraktivität bestimmter Berufe sowie ein allgemeiner Fachkräftemangel negativ auf die Unternehmensnachfolge auswirken.

Im Folgenden sind mögliche Einflussfaktoren auf die Nachfolgesituation bzw. auf die Wahl der Nachfolgeform noch einmal zusammengefasst:

- Demographischer und gesellschaftlicher Wandel
- Familiärer Einfluss
- Motivation und Qualifikation potentieller Nachfolger
- Externe und unternehmensbezogene ökonomische Rahmenbedingungen

3. Theoretischer Zugang

Neben persönlichkeitsgeprägten Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns ist das ökonomische Handeln der Unternehmer bzw. Nachfolger nicht kontextfrei. Es findet vielmehr innerhalb eines traditionellen, historisch gewachsenen, gesellschaftlichen und ökonomischen Kontextes auf unterschiedlichen Maßstabsebenen statt und kann folglich nicht isoliert betrachtet werden. Unternehmen bzw. Unternehmer stehen aufgrund der Transaktions- und Kommunikationsbeziehungen in einem interdependenten Verhältnis zu Akteuren und ihrer Umwelt und sind zunehmend in komplexer werdenden multiskalaren Produktionsnetzwerken eingebunden. Der Prozess der Unternehmensnachfolge und damit einhergehende mögliche unternehmensinterne und -externe Veränderungen wirken nicht isoliert, sondern lösen vielfältige Wechselwirkungen aus. Der Prozess der Unternehmensnachfolge muss daher aus einer räumlichen Perspektive (vgl. Kap. 3.1) und mit Einbezug des Produktionsnetzwerks (vgl. Kap. 3.2), in das das Unternehmen eingebunden ist, untersucht werden.

Das nachfolgende Kapitel gibt einen Überblick über die der Arbeit zugrunde liegenden Theorien. Dabei werden verschiedene Ansätze benannt und in Verbindung zueinander gebracht (vgl. Kap.3.3), um den theoretischen Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung gegenstandsrelevant festzulegen.

3.1 Der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie als theoretischer Ausgangspunkt

Das Erkenntnisinteresse der Wirtschaftsgeographie sind räumliche Strukturen, die Organisation der Wirtschaft sowie Prozesse und Dynamik ökonomischer Beziehungen. Aufgrund unterschiedlicher wissenschaftstheoretischer Ansätze zu Raum und ökonomischem Handeln variieren die theoretischen Zugänge und haben im Verlauf des wissenschaftlichen Diskurses zu verschiedenen Paradigmen geführt (vgl. u. a. DICKEN/LLOYD 1999, HARVEY 1990, KRUGMAN 1995, SCHAMP 1983, OSMANOVIC 2000, SCHÄTZL 2001). Seit den 1980er Jahren entwickelte sich innerhalb der wirtschaftsgeographischen Forschungslandschaft eine zunehmend sozialtheoretisch ausgerichtete Herangehensweise. Als Gegenposition zu der bis dahin dominierenden Raumwirtschaftslehre wurden verstärkt sozial- und kulturwissenschaftliche Ansätze in die Analysen geographischer Zusammenhänge integriert (vgl. u. a. AMIN/THRIFT 2000, BATHELT/GLÜCKLER 2002, BOGGS/RANTISI 2003, MARTIN/SUNLEY 2006). Gemeinsam verbinden die konzeptionelle Grundauffassung das Hinzuziehen der Kontextspezifität in Bezug auf das ökonomische Handeln, die Berücksichtigung von Akteursbeziehungen und das daraus resultierende Verwerfen der modelltheoretischen Formalismen der neoklassischen Wirtschaftslehre (vgl. EBERT 2015, S. 178). Im Fokus der Betrachtung stehen demnach Akteure

wirtschaftlichen Handelns und nicht mehr nur die naturräumlichen Gegebenheiten, so dass ein Paradigmenwechsel diskutiert wird, der zu einer Abkehr von der raumwirtschaftlichen hin zu einer akteurszentrierten Sichtweise führt. Der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie von BATHELT und GLÜCKLER³² ist ein Versuch, das sich herauskristallisierende Theoriekonglomerat zu erfassen und ökonomisches Handeln als situationsbedingten Prozess bzw. Strukturen und Dynamiken ökonomischer Beziehungen als klaren Forschungsgegenstand einer modernen Wirtschaftsgeographie zu benennen (vgl. ebd., S. 178). Entscheidend für dieses Rahmenkonzept ist es, wirtschaftliche und soziale Prozesse aus einer räumlichen Perspektive zu analysieren und zu bewerten. Eine räumliche Perspektive bedeutet dem Ansatz nach, dass ökonomisches Handeln stets verortet ist bzw. in verschiedene lokale Kontextgefüge eingebunden sein kann und Problemstellungen im Raum sichtbar werden, sich aber nicht aus räumlichen Kategorien heraus erklären lassen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 45f.). Die Autoren ersetzen damit das sogenannte Containerbild des Raumes durch ein Konzept der räumlichen Perspektive. Die Wirtschaftsgeographen greifen mit dieser Argumentation u. a. auf Arbeiten von Doreen MASSEY (1983), Andrew SAYER (1991) und Benno WERLEN (1995) zurück. In ihren Veröffentlichungen arbeiteten die Autoren bereits heraus, dass Sozial- und Raumontologie analytisch getrennte Theoriebereiche sind und dass verschiedene Sozialontologien mit verschiedenen Raumontologien kombiniert werden können (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 68). Die theoretischen Überlegungen zur räumlichen Perspektive sind daher nicht allein auf BATHELT und GLÜCKLER zurückzuführen, sondern finden sich bereits in früheren geographischen und sozialwissenschaftlichen Ansätzen wieder. Es handelt sich somit um einen disziplinübergreifenden theoretischen Zugang, der eine netzwerktheoretische und kontextspezifische Argumentationsstruktur verfolgt. Als wissenschaftstheoretische Grundlage dient den Autoren die Netzwerktheorie³³, hauptsächlich in Form des Einbettungsparadigmas, auf das anschließend genauer eingegangen wird (vgl. Kap. 3.1.1, 3.1.2).

BATHELT und GLÜCKLER schlagen einen alternativen Bezugsrahmen für wirtschaftsgeographische Fragestellungen vor, der konzeptionell auf der Grundperspektive relationalen Handelns basiert und unter Berücksichtigung der Wirkung von Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz entwickelt wurde. Handeln wird als auf andere Akteure sowie das institutionelle Umfeld bezogen konzipiert und somit als kontextspezifisch angesehen. Zudem werden das Handeln und die Folgen des Handelns als Ereignisse in einem offenen System verstanden, in dem Neuerungen möglich und Entwicklungen kontingent sind (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012). In der neoklassischen Wirtschaftstheorie und in der Raumwissenschaftslehre wird der ökonomisch handelnde Akteur isoliert betrachtet, unbeeinflusst von seiner Umwelt und gemäß dem

³² BATHELT und GLÜCKLER Ersterscheinung 2002, überarbeitet und aktualisiert 2003 und 2012.

³³ Es handelt sich dabei nicht um eine eigenständige, geschlossene Netzwerktheorie, sondern um eine spezifische Perspektive zur Untersuchung sozialer Strukturen.

abstrakten Handlungsmotiv des *homo oeconomicus*. Dem atomistischen Konzept stellen die Autoren in Anlehnung an GRANOVERTER (1985) bzw. POLANY (1944) eine relationale Konzeption des Handelns gegenüber. Das Handlungskonzept mit den im Folgenden aufgeführten drei Aspekten ist von zentraler Bedeutung für den Perspektivwechsel von der Raumwirtschaftslehre hin zu einer relationalen Wirtschaftsgeographie.

Das relationale Grundverständnis basiert auf den drei folgenden Kernprämissen:

- Kontextualität: Ökonomisches Handeln ist vor dem Hintergrund eines spezifischen Kontextes zu betrachten. Es ist raumzeitlich situiert und wird bedingt durch situationsspezifische und konkrete Strukturen von Beziehungen.
- Pfadabhängigkeit: Ökonomisches Handeln unterliegt einer Pfadabhängigkeit. Spezifische Handlungszusammenhänge können jeweils spezifische Entwicklungen nach sich ziehen. Das heißt Entscheidungen und Interaktionen, die in der Vergangenheit vollzogen wurden, können Handlungskontexte in der Gegenwart bedingen und somit wiederum Handlungsziele und -möglichkeiten beeinflussen.³⁴
- Kontingenz: Trotz einer Kontext- und Pfadabhängigkeit muss die Pfadentwicklung nicht deterministisch für zukünftige Entwicklungen sein. Das heißt es besteht auch die Möglichkeit, von bestehenden Entwicklungspfaden abzuweichen und neue Entwicklungspfade hervorzurufen. Demzufolge müssen identische Ausgangssituationen nicht zwangsläufig zu denselben Ergebnissen führen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 48f.; HAAS/NEUMAIR 2006, S. 32).

Ausgehend von den drei Kernprämissen unterscheiden die Autoren auf der Objektebene vier zentrale Analysedimensionen. Diese, auch als Ionen einer relationalen Wirtschaftsgeographie bezeichneten Konzepte, stehen in einem engen konzeptionellen Zusammenhang und verweisen inhaltlich aufeinander (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 69).³⁵

- Organisation: Unter Organisation werden Gestaltungsformen innerbetrieblicher, zwischenbetrieblicher sowie betrieblich-institutioneller Strukturen verstanden. Die Organisationsstruktur beeinflusst die Standortstruktur und damit die räumliche Organisation.
- Evolution: Eine evolutionäre Perspektive berücksichtigt den Einfluss historischer Strukturen und Prozesse in Bezug auf aktuelle Entscheidungen. Wird die Organisationsstruktur von Unternehmen bzw. Produktionsnetzwerken als Ausdruck sozioinstitutioneller Beziehungsstrukturen verstanden, muss berücksichtigt werden, dass die strategischen

³⁴ Weitere Ausführungen zum Konzept der Pfadabhängigkeit bzw. der Pfadtheorie siehe u. a. ARTHUR 1994, HAASE et al. 2009; organisationale Pfadabhängigkeit u. a. ORTMANN 1995, SYDOW et al. 2009.

³⁵ Ausgangspunkt der Überlegungen ist die Konzeption der *holy trinity* von STORPER (1997), der mit dem Paradigma die wechselseitige Verflechtung der Säulen Technologie, Organisation und Territorium bei der Untersuchung wirtschaftlicher Entwicklung von Regionen und Territorien in einen Gesamtzusammenhang stellt.

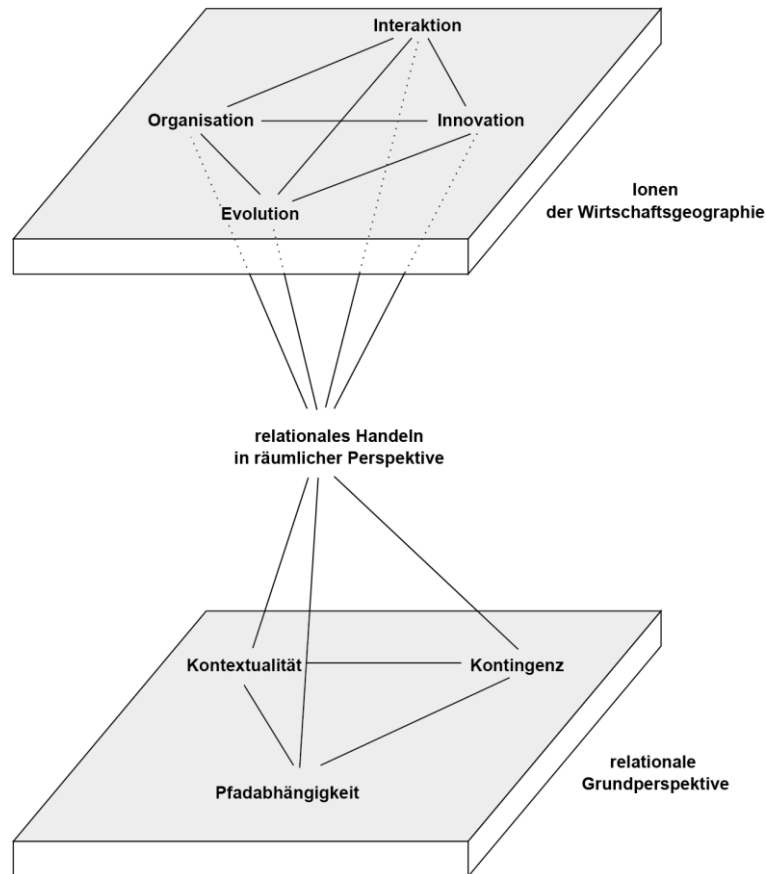
Entscheidungen auch von bereits gesammelten Erfahrungen und in der Vergangenheit getroffenen Organisationsentscheidungen abhängen.

- Innovationen: Der Innovationsbegriff bezeichnet allgemein die Umsetzung des durch Lernprozesse entstandenen neuen Wissens. Innovationen und die Schaffung neuer Technologien sind das Ergebnis von Rückkoppelungsmechanismen, reflexiver Verhaltensweisen und interaktiver Lernprozesse einzelner Akteure. Lokale, regionale und internationale Austauschbeziehungen fördern den Zugang zu Informationen und ermöglichen damit Innovationsprozesse.
- Interaktion: Interaktion innerhalb und zwischen Unternehmen sowie zwischen Institutionen sind somit Bedingung und Ergebnis von Organisation, Evolution und Innovation. Bei arbeitsteiligen Organisationsformen entstehen Kommunikationsprozesse zwischen den im Produktionsnetzwerk verbundenen Akteuren, diese führen wiederum zu Anpassungs- und Lernprozessen sowie zu Innovationen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 49f.; BORMANN 2008, S. 15).

Die vier Analysedimensionen sind miteinander vernetzte, in sich relationale und interdependente Elemente und bilden als Gesamtkonzeption die Säulen des relationalen Ansatzes (vgl. EBERT 2015, S. 55).

Die Abbildung 10 veranschaulicht das Rahmenkonzept mit den vier Ionen sowie den dahinter stehenden wirtschaftlichen und sozialen Prozessen, die aus einer räumlichen Perspektive analysiert und bewertet werden.

Abb. 10: Vier Ionen und Analysedimensionen der relationalen Wirtschaftsgeographie



Quelle: BATHELT/GLÜCKLER 2003, S. 37 (leicht verändert)

Es kann also festgehalten werden, dass die relationale Wirtschaftsgeographie aus einer räumlichen Perspektive räumliche Phänomene untersucht, die durch sozioökonomische Beziehungen und Vernetzung von Akteuren als gestaltender Einfluss auf evolutionäre Prozesse folgen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 45; HAAS/NEUMAIR 2006, S. 32). In einer wirtschaftsgeographischen Untersuchung wird also nicht mehr der Raum zum Forschungsobjekt, sondern die Problematisierung eines ökonomischen Phänomens aus einer räumlichen Perspektive (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 46).

Der Paradigmenwechsel bzw. Vorschlag eines Perspektivwechsels von der raumwissenschaftlichen Geographie hin zur relationalen Wirtschaftsgeographie hat überwiegend positive Rezensionen erfahren. Die relationale Herangehensweise als Metarahmen wirtschaftsgeographischer Fragestellungen findet zunehmend Verwendung (vgl. SCHLESINGER 2008, S. 5). Als ein wichtiger Kritikpunkt wird in der Literatur genannt, dass nur wenige Studien aus der relationalen Wirtschaftsgeographie das Aggregationsniveau des Unternehmens unterschreiten

(vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 48; FRIELING 2005, S. 86ff.)³⁶ So merkt EBERT (2015) an, dass der relationale Ansatz zwar eine unternehmensbezogene Forschungsperspektive einnimmt, jedoch den Unternehmer als Schlüsselfigur ökonomischer Aktivitäten unterbewertet. Der handelnde Akteur verfolgt nicht nur eigene Ziele, Motive und Interessen, sondern verfügt über individuelle Persönlichkeits- und Identitätsmerkmale, subjektive Wünsche und Vorstellungen. Demzufolge sollten Rolle und Funktion des Individuums sowie dessen individuelle, interdependente, situationsabhängige und kontextspezifische Wechselwirkungsgefüge anstatt die Organisation in den Fokus gerückt werden (vgl. EBERT 2015, S. 177). Diesbezüglich kritisiert auch SCHAMP (2003) den konstruierten Akteurscharakter des ökonomisch handelnden Unternehmens sowie eine gleichzeitige Nichtberücksichtigung des handelnden Unternehmers als Individuum (vgl. SCHAMP 2003, S. 149). Insbesondere bei der Untersuchung von Netzwerkstrukturen, die sich auf der Basis von Familien- und Kleinunternehmen konstituieren, erscheint es sinnvoll, das individuelle Handeln des einzelnen Unternehmers zu untersuchen, da anzunehmen ist, dass gerade dort die Entscheidung des Unternehmens weitestgehend mit der Entscheidung des Unternehmers koinzidiert (vgl. EBERT 2015, S. 83).

Die vorliegende Arbeit stellt somit unter Einnahme der räumlichen Perspektive den Unternehmensnachfolger als ein in seinem individuellen Beziehungsgefüge, seinem direkten unternehmerischen Umfeld und im gesellschaftliche und wirtschaftlichen Kontext eingebetteter Akteur in das Zentrum der Analyse.

Wie bereits erwähnt, handelt es sich bei dem Paradigma der relationalen Wirtschaftsgeographie um einen disziplinübergreifenden theoretischen Zugang, der auf einer netzwerktheoretischen Argumentationsstruktur aufbaut. Im Folgenden Abschnitt werden der netzwerktheoretische Zugang und das wirtschaftssoziologische Paradigma der sozialen Einbettung in ihren wesentlichen Grundzügen beschrieben, da sie für die vorliegende Untersuchung die theoretische Grundlage darstellen.

3.1.1 Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie

In den vergangenen Jahrzehnten erfuhr der Netzwerkbegriff in theoretischen Diskussionen um ökonomische Austauschprozesse ein wachsendes interdisziplinäres Interesse und findet in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen und Fragestellungen Anwendung (vgl. u. a. CASTELLS 2000, GLÜCKLER 2001, GRANOVETTER 1973, LATOUR 1996, POWELL 1990, SYDOW 1992).

³⁶Weitere kritische Rezensionen/Diskussionen zum Paradigma der relationalen Wirtschaftsgeographie siehe u. a. FRIELING (2005), SCHEUPLEIN (2003), SUNLEY (2008), YEUNG (2005).

SYDOW (1992) definiert ein Netzwerk zunächst in allgemeinsten Form als ein Konstrukt, das aus Knoten und Kanten besteht. Mit dem Begriff Knoten werden unterschiedliche Akteure wie Unternehmen, Institutionen, Gesellschaften oder einzelne Personen, aber auch Artefakte oder Orte bezeichnet. Die Kanten stellen die Verbindungen bzw. Beziehungen zwischen diesen dar. Die Knoten sind somit direkt oder indirekt miteinander verbunden (vgl. SYDOW 1992, S. 75f.). Diese allgemeine Definition orientiert sich an der graphischen Veranschaulichung von Netzwerken im Soziogramm oder Graph (vgl. JANSEN 2003, S. 52; LIEFNER/SCHÄTZL 2012, S. 136; SYDOW 1992, S. 82).

In der vorliegenden Arbeit werden Netzwerke aus einer handlungstheoretischen Perspektive untersucht. Nach MITCHELL (1969) handelt es sich bei Netzwerken demnach um

„a specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the persons involved“ (MITCHELL 1969, S. 2).

Damit stehen weniger die Knoten im Mittelpunkt, als die Struktur der Beziehungen zwischen diesen. Wie auch folgendes Zitat von KNOKE und KUKLINSKI (1982) verdeutlicht, liegt der Perspektive die Annahme zu Grunde, dass die Beziehungen, aber auch die Verortung der Akteure das Handeln der Netzwerkmitglieder prägen und damit auch Einfluss auf die Gesamtstruktur des Netzwerkes ausüben.

„The structure of relations among actors and the location of individual actors in the network have important behavioral, perceptual, and attitudinal consequences both for the individual units and for the system as a whole“ (KNOKE/KUKLINSKI 1982, S. 13).

Aufbauend auf der handlungstheoretischen Perspektive stehen in der vorliegenden Arbeit Unternehmensnetzwerke³⁷ im Fokus der Untersuchung. SYDOW (1992) definiert Unternehmensnetzwerke als eine

„auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbstständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet“ (SYDOW 1992, S. 79).

Die Netzwerkstrukturen können sich dabei nach dem Grad ihrer Formalität, dem Inhalt, der Form, in ihrer Intensität oder nach der Art der Steuerung und Machtverteilung unterscheiden.

³⁷ Im Folgenden stehen bei der Untersuchung von Unternehmensnetzwerken zwar die Unternehmen im Fokus, dennoch werden weitere Akteure bzw. Institutionen als wichtige Einflussfaktoren mit berücksichtigt (vgl. Kap. 3.2.4).

Die Zusammenarbeit der Akteure kann formal, z. B. durch spezifische Kooperationsverträge, oder informell, z. B. durch Freundschaften oder Familien, erfolgen. Der Inhalt von Netzwerken wird bestimmt durch Produkte und Dienstleistungen, aber auch Informationen oder Aspekte wie Normen und Macht. Die Form von Netzwerken kann bestimmt werden über die Dauer und Richtung der Interaktionsbeziehungen, während die Intensität u. a. von der Interaktionshäufigkeit oder deren Bedeutung für die jeweiligen Akteure determiniert wird (vgl. APITZSCH 2006, S. 5; JANSEN 2003, S. 52; SCHAMP 2000, S. 67; SYDOW 1992, S. 78).

GRABHER (1993) identifiziert auf der Grundlage verschiedener Publikationen³⁸ vier grundlegende, interdependente Eigenschaften von Unternehmensnetzwerken:

- Reziprozität: Netzwerke beruhen auf dem Prinzip der Reziprozität. Gegenseitige Unterstützung ist ein zentrales Prinzip der Interaktion in Netzwerken und führt zu einer Vertrauensbasis, die langfristige Kooperationen und partnerschaftliche Zusammenarbeit fördert. Vertrauen und Reziprozität werden als Bedingungen für die Stabilität von Netzwerken erachtet. Es wird angenommen, dass die Nicht-Erfüllung von Reziprozitätserwartungen (die formal aber auch informal formuliert werden) zum Auflösen von Kooperationshandlungen führen und das Netzwerk nicht weiter bestehen kann.
- Interdependenz: Damit zusammenhängend wird als zweite wichtige Voraussetzung eines Netzwerkes die Interdependenz genannt. Während beim Markt die Akteure innerhalb einer vollkommenden Unabhängigkeit interagieren und in einer hierarchischen Organisation in einer einseitigen Abhängigkeit stehen, zeichnen sich jene innerhalb eines Netzwerks durch eine wechselseitige Abhängigkeit aus.
- Art der Beziehungen: Die Stärke der Interdependenz beschreibt wiederum die Art der Beziehungen. Während enge Verbindungen durch große Intensität, Häufigkeit und Dauerhaftigkeit gekennzeichnet sind, äußern sich lose Verbindungen oder auch lose Koppelungen vorwiegend durch den weniger intensiven Austausch zu netzwerkexternen Akteuren. In diesem Fall wird auch von *strong ties* und *weak ties* gesprochen (vgl. GRANOVETTER 1973, 1985).³⁹
- Macht: Viertens sind Netzwerke durch die Macht ihrer Akteure bestimmt. Nur selten sind die Machtstrukturen in Netzwerken ausgeglichen. Insbesondere bei größeren Netzwerken sind Unternehmen mit Hegemonialstellung strukturbildend.
(vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 234f.; GRABHER 1993, S. 8ff., SCHAMP 2000, S. 66).

³⁸ Vgl. u. a. GRANOVETTER 1973, KNOKE/KUKLINSKI 1982, POWELL 1990.

³⁹ Strong ties (starke Beziehungen) zeichnen sich durch ein hohes Maß an sozialer Kohäsion aus, wie etwa bei familiären Beziehungen. Weak ties (schwache Beziehungen) besitzen hingegen offene Strukturen und können den Zugang zu neuen Informationen fördern (vgl. JANSEN 2003, S. 28; GRANOVETTER 1973, S. 1326ff.).

Um die Entstehung von Netzwerken zu erklären, werden in der Literatur unterschiedliche theoretische Ansätze herangezogen. Als Ausgangspunkt der Diskussion um zunehmende organisatorische Verflechtung werden vorwiegend Veränderungsprozesse ökonomischer Aktivitäten seit den frühen 1970er Jahren aus regulationstheoretischer Perspektive diskutiert (vgl. u. a. AGLIETTA 1979, BATHELT 1994, HIRSCH 1994, KRÄTKE 1996). Der in der Regulationstheorie angeführte Übergang vom sogenannten Fordismus zum Post-Fordismus ist der am häufigsten aufgeführte Ansatz zur Begründung der Veränderungen wirtschaftlicher Strukturen und unternehmerischer Organisationsformen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 406; FISCHER et al. 2010, S. 7; SCHAMP 2000, S. 11).

In der Nachkriegszeit bis in die zweite Hälfte des 20. Jahrhunderts waren gesamtwirtschaftliche Prozesse in weiten Teilen der industrialisierten Welt durch eine industriell-fordistische Produktionsorganisation bestimmt. Diese zeichnete sich in erster Linie durch Massenanfertigung standardisierter Güter aus und ging auf die Einführung der taylorischen Massenproduktion des US-amerikanischen Autoproduzenten Henry Ford zurück (vgl. HIRSCH 1995, S. 75f.).

Zu Beginn der 1970er Jahre geriet diese Form der Unternehmensstrategie in eine Krise. Als Ursache werden u. a. abnehmende Produktionszuwächse, schlechte Produktqualität, eine Energiekrise infolge stark gestiegener Ölpreise und Ölverknappung sowie Individualisierung und Fragmentierung der Nachfrage aufgeführt (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 412; HAAS/NEUMAIR 2006, S. 33; HIRSCH 1995, S. 83 ff.).⁴⁰ Vertreter der Regulationstheorie erklären die Überwindung dieser sogenannten Fordismuskrise mit der Entstehung und Ausbreitung veränderter Strukturen und Prozesse innerhalb der Produktionsorganisation. Die unter dem Begriff Post-Fordismus zusammengefassten neuen Produktions- und Organisationsformen setzten verstärkt auf eine flexible Spezialisierung in zuvor standardisierten Produktionsprozessen. Damit einher geht eine Verringerung der Fertigungstiefe und eine Verteilung der einzelnen Produktionsschritte auf unterschiedliche, miteinander vernetzte Firmen und eine damit verbundene räumliche Verteilung der Herstellung eines Gutes (vgl. LIEFNER/SCHÄTZL 2012, S. 119).

Die post-fordistischen Entwicklungstrends gelten als ein wichtiger Auslöser der netzwerkbauierten Organisation und komplexer werdender Wertschöpfungsprozesse. Als Erklärung für den Erfolg und die Motive zur Netzwerkbildung wird hauptsächlich der in der Neuen Institutionsökonomik entwickelte Transaktionskostenansatz (COASE 1937, WILLIAMSON 1985) herangezogen, der eine theoretische Grundlage von Netzwerkstudien und Analysen bildet und die

⁴⁰ Die Ursachen für die Krise bzw. den Wandel der Produktionsorganisation werden je nach theoretischem Bezugsrahmen (regulatorischer Ansatz, neo-schumpeterianischer Ansatz, Ansatz der flexiblen Akkumulation) unterschiedlich dargestellt.

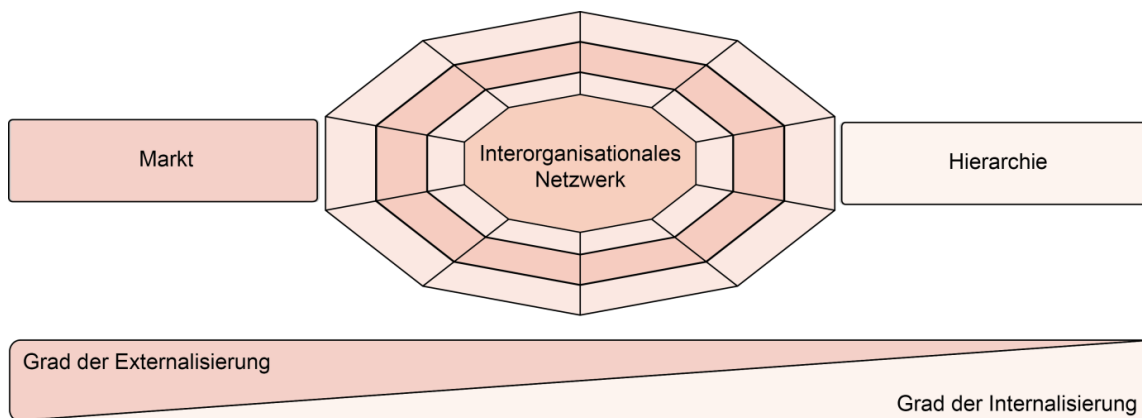
Unternehmensorganisation als Transaktionsproblem betrachtet (vgl. GLÜCKLER 2001, S. 212; LIEFNER/SCHÄTZL 2012, S. 135; POWELL 1990, S. 296f.; SYDOW 1992, S. 129).

Als Ausgangspunkt des Transaktionskostenansatzes gilt die Arbeit von COASE (1937) mit dem Titel „The Nature of the Firm“. Der Autor beschäftigt sich in diesem Beitrag mit der Frage, warum in einer Marktwirtschaft Unternehmen existieren und wirtschaftliche Aktivitäten nicht ausschließlich über Märkte, sondern auch innerhalb von Unternehmen durchgeführt werden. COASE betrachtet Unternehmen nicht als eine abgeschlossene Einheit, sondern als Institutionen, deren äußere Grenzen variabel sind (vgl. POWELL 1990, S. 296). In diesem Verständnis lässt sich ein Unternehmen dadurch abgrenzen, dass darüber entschieden werden muss, welche Produktionsschritte im Unternehmen integriert oder als Transaktion externalisiert werden. Diesbezüglich wird auch von einer *make-or-buy*-Entscheidung bzw. von einem *make-or-buy*-Problem gesprochen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 225; u. a. auch MÄNNEL 1981, PORTER 1989, SYDOW/MÖLLERING 2015). Die Wahl der Organisationsform hängt von den Gesamtkosten ab, die bei einer Transaktion entstehen. COASE unterscheidet hierbei zwischen Organisationskosten, die bei integrierter Produktion unternehmensintern anfallen, und Tauschkosten, die bei Verhandlungen und Vertragsvereinbarungen mit externen Akteuren bzw. auf dem Markt anfallen. Bei hohen Tausch- und geringen Organisationskosten ist demzufolge der Grad der Integration eines Unternehmens höher als im umgekehrten Fall (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 225). Die Grundidee des Transaktionskostenansatzes ist, dass die an dem Austauschprozess beteiligten Akteure die Transaktionskosten verschiedener Organisationsformen bewerten und die ökonomischen Aktivitäten so organisieren, dass die Transaktionskosten am geringsten sind (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 229; SYDOW 1992, S. 130; WILLIAMSON 1985, S. 90).

Der Ansatz von COASE wurde in den 1970er und 1980er Jahren durch Arbeiten von WILLIAMSON aufgegriffen und erweitert. WILLIAMSON (1985) systematisiert die *make-or-buy*-Frage und definiert die vielfältigen Kosten, die im Leistungsaustausch z. B. durch die Informationssuche, Koordination und Steuerung zwischen den Schnittstellen im Produktionsprozess entstehen. Darüber hinaus differenziert er zwischen internen und externen Transaktionskosten und berücksichtigt zusätzliche Einflussgrößen. Im Vergleich zu COASE Überlegungen, geht WILLIAMSON über die gegenüberstehenden Idealformen Markt und Unternehmen bzw. Hierarchie hinaus und fügt erstmalig Kooperationen als hybride Koordinationsform hinzu. Mit der Internalisierung von Aktivitäten, die zuvor über den Markt gesteuert wurden, und der Externalisierung ehemals hierarchisch koordinierter Aktivitäten resultieren komplexe und vielschichtige Netzwerke und zwischenbetriebliche Organisationsformen (vgl. Abb. 11) (vgl. HAAS/NEUMAIR 2006, S. 96). In der ökonomischen Praxis handelt es sich bei den unterschiedlichen Organisationsformen häufig um strategische Allianzen, Franchisesysteme, Entwicklungspartnerschaften,

Joint Ventures, Lizenzkooperationen und weitere Erscheinungsformen von Kooperationen (vgl. POWELL 1990, S. 314f.; SYDOW/MÖLLERING 2015, S. 29).

Abb. 11: Netzwerke zwischen Markt und Hierarchie



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an STRAMBACH 1995, S. 85

Auf der einen Seite befindet sich der Markt als Ausgangspunkt der neoklassischen Theorie. Hier tauschen Akteure Ressourcen mit dem Ziel, ihren Nutzen zu maximieren bzw. ihren Aufwand zu minimieren. Dem Ansatz nach handeln die Akteure ausschließlich rational und verfügen über vollständige Informationen. In der Institutionsökonomie wird das Unternehmen als eine zum Markt existierende Alternative thematisiert, um die am Markt entstehenden spezifischen Kosten des Austauschs zu reduzieren (vgl. GLÜCKLER 2001, S. 211f.).

Indem Netzwerke eine Kombination aus Markt- und Hierarchieorganisation darstellen, können diese zur Verminderung von Transaktionskosten beitragen (vgl. HAAS/NEUMAIR 2006, S. 555; LESSMEISTER 2005, S. 5f.). Ein Unternehmensnetzwerk ist demnach das Ergebnis einer „Unternehmensgrenzen übergreifenden Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten“ (SYDOW 1992, S. 79). Die Rede von einer Produktion in Netzwerken impliziert allerdings nicht, dass die beiden grundsätzlichen Alternativen Markt und Hierarchie aufgrund dieser Entwicklung bedeutungslos würden. Markt und Hierarchie behalten als Bezugspunkt und Bestandteil der Netzwerkform noch praktische Relevanz (vgl. SYDOW/MÖLLERING 2015, S. 35).

Die Transaktionskostentheorie bietet ein Analyseinstrument, um bei der make-or-buy-Entscheidung die Grenzen zu identifizieren, bis zu denen unternehmensinterne Transaktionen effizienter sind als unternehmensexterne bzw. um die Entstehung von Unternehmen und verschiedenen Organisationsformen zu erklären (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 225). Neben der unzureichenden Operationalisierung und Messung der Transaktionskosten konzentriert sich die Kritik am Transaktionskostenansatz hauptsächlich auf das opportunistische Handlungsmodell und die Vernachlässigung weiterer nicht-ökonomischer Motive und Einflussfaktoren. Aus Sicht des Transaktionskostenansatzes wird also argumentiert, dass u. a. das Risiko des Opportunismus hierarchische Organisationsformen nahelegt (vgl. WILLIAMSON 1985, S.

43). An diesem Punkt setzten die theoretischen Überlegungen zur *embeddedness* an, deren Vertreter dem Transaktionskostenansatz vorhalten, dass er die Bedeutung stabiler sozioökonomischer Netze sowie den Einfluss sozial-struktureller Kontexte auf das Handeln für das Zustandekommen und die Durchführung ökonomischer Transaktionen vernachlässigt. Soziale Beziehungen werden als Kostenreduktion zwar organisationsintern berücksichtigt, im interorganisationalen Umfeld jedoch vernachlässigt. Diese können Einfluss darauf nehmen, welche Koordinationsform als die effizienteste wahrgenommen und was als Transaktionskosten definiert wird. Demnach können bestehende sozio-institutionelle Kontexte die Transaktionsbeziehungen beeinflussen und Ursache für die konkrete Organisationsform sein (vgl. BAIR 2008, S. 6; BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 229f.). GRANOVETTER ergänzt die Netzwerktheorie um das Konzept der *embeddedness*, welches die Bedeutung sozialer Aspekte im wirtschaftlichen Austausch hervorhebt.

3.1.2 Die Theorie der sozialen Einbettung als netzwerktheoretische Perspektive

Der auf POLANY (1957) zurückgehende Begriff der *social embeddedness* erhielt insbesondere mit GRANOVETTERS Aufsätzen zur sozialstrukturellen Rahmung ökonomischen Handelns (1973, 1985) einen besonderen Stellenwert in der soziologischen, ökonomischen und geographischen Diskussion um Organisationen und Netzwerke. Im Gegensatz zum Transaktionskostenansatz, bei dem ausschließlich das Effizienzprinzip den ökonomischen Austausch beeinflusst, wird in dem *embeddedness*-Ansatz dem Einfluss sozialökonomischer Kontexte Rechnung getragen (vgl. DIETSCH 2011, S. 26). GRANOVETTER stellt den Aspekt der sozialstrukturellen Einbettung wirtschaftlichen Handelns in den Vordergrund und konstatiert, dass der Austausch in Wirtschaftssystemen durch soziale Beziehungen geprägt wird. Er weist den sozialen Beziehungen also eine deterministische Funktion zu. Er lehnt atomistische, über- oder untersozialisierte Akteurskonzepte ab und plädiert für eine explizite Betrachtung der Relevanz der sozialstrukturellen Bedingungen, unter denen ökonomisches Handeln stattfindet (vgl. APITZSCH 2006, S. 8; GRANOVETTER 1985, S. 487).

„A fruitful analysis of human action requires us to avoid the atomization implicit in theoretical extremes of under- and oversocialized conceptions. Actors do not behave or decide as atoms outside a social context, nor do they adhere slavishly to a script written for them by particular intersection of social categories that they happen to occupy. Their attempts at purposive action are instead embedded in concrete, ongoing systems of social relations” (GRANOVETTER 1985, S. 487).

Mit der Kritik an der übersozialisierten Argumentationsfigur richtet sich GRANOVETTER u. a. an die klassische Systemtheorie, die von sozialen Rollen direkt auf die Einstellungen und Verhaltensweisen der Akteure schließt. Die untersozialisierte Sichtweise, die rationale

Entscheidungen der Akteure in den Vordergrund stellt, findet sich insbesondere in der (neo-) klassischen Ökonomie und, wie bereits zuvor beschrieben, in einzelnen Varianten der Institutionsökonomie. Den Ansätzen nach agiert der Akteur entweder aus reinem Eigeninteresse, d. h. nach der rationalen Nutzenmaximierung, oder folgt allein internalisierten Verhaltensmustern, Konventionen und Normen. Beide Sichtweisen betrachten den Akteur letztlich atomistisch und blenden soziale Beziehungen aus (vgl. GRANOVETTER 1985, S. 483 ff.; HELFEN 2009, S. 191).

Mit der Abwendung von idealtypischen Menschenbildern *homo oeconomicus* und *homo sociologicus* löst GRANOVETTER den Dualismus auf und versucht einen Mittelweg für eine Theorie sozialer Beziehungen zwischen diesen zu finden. Damit bietet er ein Alternativmodell zu den dominierenden ökonomischen Konzepten, die den Menschen als rein rational, individualistisch und kalkuliert handelnden Akteur beschreiben. Sozioökonomische Beziehungen zwischen Akteuren können zu stabilen und dauerhaften Interaktionen führen, die dem embeddedness-Ansatz zufolge die wirtschaftliche Entwicklung von Unternehmen sowie die von Branchen und Regionen prägen können. Die Motive und Einstellungen der Akteure sind eingebettet in soziale Strukturen in Form von Netzwerken. Diese Netzwerke determinieren den individuellen Austausch von Informationen, bestimmen deren Qualität und steuern mittels Anreizen, Sanktionen und Vertrauensbildung das Verhalten der Akteure (vgl. KNOKE/KUKLINSKI 1982, S. 13f.; KORTUM 2013, S. 57). GRANOVETTER unterscheidet dabei zwischen relationaler und struktureller Einbettung (vgl. GRANOVETTER 1992, S. 34f.). Die sozialen Mechanismen Vertrauen und Reputation sind hierbei konstituierend für die Unterscheidung.

- Relationale embeddedness: GRANOVETTER geht davon aus, dass ökonomische Beziehungen nicht nur allein auf dem Prinzip opportunistischen Verhaltens basieren, sondern aufbauend auf positiven Erfahrungen auch auf der Basis von Vertrauen beruhen können. Als Vertrauen wird in diesem Zusammenhang eine soziale Institution verstanden, welche Erwartungssicherheit und damit Handlungssicherheit der Akteure herstellt. Selbst bei hoher Ungewissheit und Komplexität, z. B. durch Informationsdefizite, kann somit Vertrauen zu einvernehmlichen Handlungen zwischen Akteuren führen. Netzwerkbeziehungen mit einem hohen Grad an relationaler embeddedness zeichnen sich in der ökonomischen Praxis u. a. durch informelle Kontakte sowie intensive Kooperation und Interaktion aus. Nicht nur die Einstellungen und Motive der Akteure beeinflussen die Beziehung, sondern auch eine geschaffene Vertrauensbasis. Somit können Transaktionskosten durch die Einsparung von Informations-, Anpassungs- und Kommunikationskosten reduziert werden (vgl. KORTUM 2013, S. 57f.).
- Strukturelle embeddedness: Die strukturelle embeddedness kennzeichnet die Qualität der Beziehungsstrukturen zwischen Akteuren, d. h. die über das Netzwerk hinauswirkende Reputation des Akteurs. Das Handeln von zwei Akteuren wird von Dritten beeinflusst, da

positive und negative Erfahrungen an Dritte weitergeleitet werden können. Aufgrund von Reputationen kann Vertrauen gefördert werden, was wiederum die Entscheidung über eine Transaktion beeinflusst

(vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 230f.; DANNENBERG 2007, S. 22; DIETSCH 2011, S. 26).

Beide Formen der Einbettung führen zur Stabilisierung von Verhalten während einer konkreten Transaktion. Die relationale Einbettung bewirkt die Durchsetzung von Normen in engen Beziehungen und die strukturelle Einbettung unterstützt die Bildung von Reputation und Legitimation gegenüber unbekanntem Dritten (vgl. HELFEN 2009, S. 195f.). GRANOVETTERS Überlegungen zu embeddedness können demnach als ein theoriewissenschaftliches Angebot verstanden werden ökonomisches Handeln kontextspezifisch zu analysieren. Die Einbettung ökonomischer Aktivitäten und die sozialen Beziehungen der interagierenden Akteure stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Folglich wird weniger das Unternehmen als eine geschlossene Einheit betrachtet, sondern das Unternehmen bzw. der Unternehmer in seinem Beziehungsgeflecht (vgl. HAAS/NEUMAIR 2006, S. 562).

Seit Mitte der 1980er Jahre fand der embeddedness-Ansatz in zahlreichen Disziplinen Anwendung und erfuhr verschiedene Präzisierungen und Erweiterungen (vgl. u. a. HESS 2004, JESSOP 2001, UZZI 1996, 1997, ZUKIN/DIMAGGIO 1990). Kritiker diskutieren, inwieweit das Konzept der sozialen Einbettung ökonomische Prozesse und Abläufe in ihrer Gänze und Komplexität hinreichend erklären kann. Es wird kritisiert, dass der embeddedness-Ansatz Konflikte und Machtstrukturen sowie ihre Veränderungswirkung auf soziale Beziehungen und Netzwerke kaum berücksichtigt (vgl. HELFEN 2009, S. 207). Des Weiteren wird die Vernachlässigung institutioneller Fragestellungen kritisiert. Indem sich GRANOVETTERS Überlegungen speziell auf interpersonale Beziehungen fokussieren, werden historische, anthropologische, kulturelle und politische Faktoren nicht berücksichtigt. Auch werden langfristig gewachsene ökonomische Makrostrukturen ausgeklammert (vgl. EBERT 2015, S. 111; HESS 2004, S. 171). So ist die Verfolgung individueller Einstellungen, Motive und Interessen der Akteure auch an strukturelle Zwänge wie übergeordnete Regeln, Konventionen und Institutionen gebunden (vgl. HELFEN 2009, S. 196). Unternehmen sind, je nach Ausrichtung der Organisationsstruktur, eingebettet in spezifische Beschäftigungs- und Produktionsbedingungen, Arbeitsmarktstrukturen, politische Rahmenbedingungen und institutionelle Zusammenhänge auf verschiedenen Maßstabsebenen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 232). Ökonomisches Handeln sollte demzufolge nicht entkoppelt von makrosoziologischen Organisationsstrukturen untersucht werden. Kollektive und korporative Akteure wie Staaten oder Organisationen sind in der Betrachtung von embeddedness mit einzubeziehen (vgl. EBERT 2015, S. 104). Dem wird im wirtschaftsgeographischen Ansatz des Global Production Networks (GPN) Rechnung getragen, der das Konzept der embeddedness auf multiskalärer Ebene mit in die Analyse von

Produktionsnetzwerken einbezieht und daher darauf aufbauend den theoretischen Zugang der vorliegenden Arbeit bildet.

3.2 Unternehmen eingebettet in multiskalare Produktionsnetzwerke

Seit den frühen 1990er Jahren wurden die Überlegungen der sozi-institutionellen embeddedness als eingebettete Struktur sozialer Beziehungen von Unternehmen in der Wirtschaftsgeographie aufgegriffen (vgl. u. a. DICKEN/THRIFT 1992, GLÜCKLER 2001, GRABHER 1993, HARRISON 1992). Während der ursprüngliche Ansatz von POLANYI keinen konkreten Raumbezug beinhaltet, wird u. a. von DICKEN (2003), HENDERSON et al. (2002) und HESS (2004) die räumliche Einbettung von wirtschaftlichen Aktivitäten betont. Das Konzept der embeddedness findet in der Wirtschaftsgeographie hauptsächlich Verwendung, um die Entstehung von Wettbewerbsvorteilen und Innovationen von lokalen und regionalen Netzwerkstrukturen zu erklären (vgl. AMIN/THRIFT 1992, S. 283; COE/LEE 2013, S. 345; GLÜCKLER 2001, S. 215ff.; GRABHER 1993, S. 4ff.; HESS 2004, S. 66; JONES 2008, S. 71). Im Zusammenhang mit anderen ökonomischen Theorien (z. B. Transaktionskostentheorie oder Ansätze zur ökonomischen Agglomeration), wurde der embeddedness-Ansatz aus einer räumlichen Perspektive hinzugezogen, um die Entwicklung und den ökonomischen Erfolg von Regionen bzw. lokalen Agglomerationen von Unternehmen zu beschreiben.⁴¹ Es wird davon ausgegangen, dass eine lokale Einbettung von ökonomischen Akteuren ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Entwicklung einer Region darstellt. Der Fokus liegt hierbei auf der Einbettung der Akteure in das lokale Umfeld mit seinen charakteristischen sozio-institutionellen Strukturen. Zusammenfassend gehen die Ansätze davon aus, dass eine geographische Nähe zwischen den Akteuren den Austausch von Informationen fördert und somit die Entstehung von regionalen Netzwerken begünstigt und Wettbewerbsvorteile erzielt werden können (vgl. u. a. AMIN/THRIFT 1994, SCHAMP 2000). Unternehmen entwickeln sich folglich unter dem Einfluss jeweils ortsspezifischer sozialer und ökonomischer Dynamiken sowie institutioneller Rahmenbedingungen (vgl. DIETSCHKE 2011, S. 26; HENDERSON et al. 2002, S. 452).

Die Einbettung in ein Netzwerk kann allerdings auch negative Effekte erzeugen. YEUNG (2005) u. a. kritisieren, dass „relational assets and network embeddedness“ a priori als positiv und vorteilhaft für Firmen und Regionen wahrgenommen werden (vgl. YEUNG 2005, S. 43). Bei zu starken Beziehungen innerhalb eines geschlossenen Netzwerks ohne Außenbeziehungen kann es jedoch zu einem sogenannten *lock-in*-Effekt kommen. Je stärker die Beziehungen in ein Netzwerk eingebettet sind, desto einheitlicher sind die Informationen, die zwischen den

⁴¹ Zu spezifischen Formen netzwerkartiger Unternehmensorganisationen in lokalen und regionalen Kontexten werden verschiedene konzeptionelle Ansätze diskutiert wie z. B. industrielle Distrikts (u. a. HARRISON 1992, MARSHALL 1920), innovative Milieus (u. a. CAMAGNI 1991), Cluster (PORTER 1990, 2000) oder regionale Innovationssysteme (u. a. COOKE/MORGAN 1998).

Akteuren zirkulieren. Akteure innerhalb des Netzwerkes weisen in diesem Fall eine geringe Offenheit gegenüber Ideen und Neuerung von außen auf und sind demzufolge in ihrer Flexibilität und Innovationsfähigkeit eingeschränkt (vgl. KULKE 2013, S. 135, u. a. auch GRABHER 1993, MARTIN/SUNLEY 2006, UZZI 1997). Gefestigte soziale Strukturen können eine dauerhafte Wirkung entfalten, so dass diese oft noch lange Bestand haben, auch wenn sie im Einzelnen im ökonomischen Sinne nicht mehr effizient sind (vgl. HELFEN 2009, S. 185ff.). Diese sogenannte *overembeddedness* (vgl. UZZI 1997, S. 57f.) kann dazu führen, dass Unternehmen innerhalb des Netzwerkes Entwicklungspfade verfolgen, die den Erfordernissen des Marktes nicht mehr entsprechen und dadurch an Wettbewerbsfähigkeit verlieren (vgl. EWERT 2012, S. 121; GRABHER 1993, S. 24; SCHAMP 2000, S. 69; UZZI 1997, S. 57f.). Bei einem lock-in-Effekt wird das Netzwerk zunehmend resistent gegenüber neuen Entwicklungen und droht dauerhaft an Dynamik und Innovationskraft zu verlieren. GRABHER (1993) konnte dies mit einer Studie zur „Verfälschung“ von Kohle- und Stahlunternehmen mit ihren Zulieferern, Gewerkschaften und der Politik im Ruhrgebiet nachweisen (vgl. GRABHER 1993, S. 255ff.; SCHAMP 2000, S. 69). In der theoretischen Netzwerkdiskussion wird daher die Stärke von schwachen Bindungen in Bezug auf Flexibilität und Anpassungsfähigkeit im Kontext von technologischem Wandel und Innovationen betont (u. a. GRANOVETTER 1973, S. 1378).

Einige Autoren kritisieren, dass die Betrachtung der *embeddedness* als ein rein lokales Phänomen dazu führt Raum als Bedingung des Sozialen überzubewerten und mit geographischer Einbettung gleichzusetzen (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 231; JONES 2008, S. 77; HESS 2004, S. 176). Bei einer zu starken Betonung der lokalen *embeddedness* besteht die Gefahr überregionale Vernetzungen, Akteure und Einflussfaktoren konzeptionell von vornherein auszublenden (vgl. GLÜCKLER 2001, S. 222 f.) Insbesondere aufgrund der zunehmenden transnationalen Vernetzung ist zu berücksichtigen, dass Unternehmen nicht nur in regionale Netzwerkstrukturen eingebunden sind, sondern darüber hinaus auch in komplexe und häufig multiskalare Produktionsnetzwerke integriert sein können.

Seit den 1980er Jahren sind verstärkt grenzüberschreitende Ausbreitungen unternehmerischer Aktivitäten und räumliche Konsequenzen ökonomischer Globalisierungsprozesse in den Fokus wirtschaftsgeographischer Forschung gerückt (vgl. HAAS/NEUMAIR 2006, S. 106). Auslöser sind u. a. Veränderungen der technisch-wirtschaftlichen und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen, die eine standortverteilte und vernetzte Produktion ermöglichen. Demnach führt die multiskalare Interaktion verschiedener Akteure zu einer neuen Qualität der Struktur der Beziehungen, die durch zunehmende Integration in globale Zusammenhänge gekennzeichnet ist (vgl. GLÜCKLER 2010, S. 885; LESSMEISTER 2005, S. 3). Ein Produkt wird nicht mehr einem Unternehmen und einem Standort, sondern einem Produktionsnetzwerk zugeordnet. Im Zentrum stehen also nicht mehr lokal getrennte Produktionssysteme, sondern komplexe grenzüberschreitende Interaktionsbeziehungen, die multiskalar in verschiedene

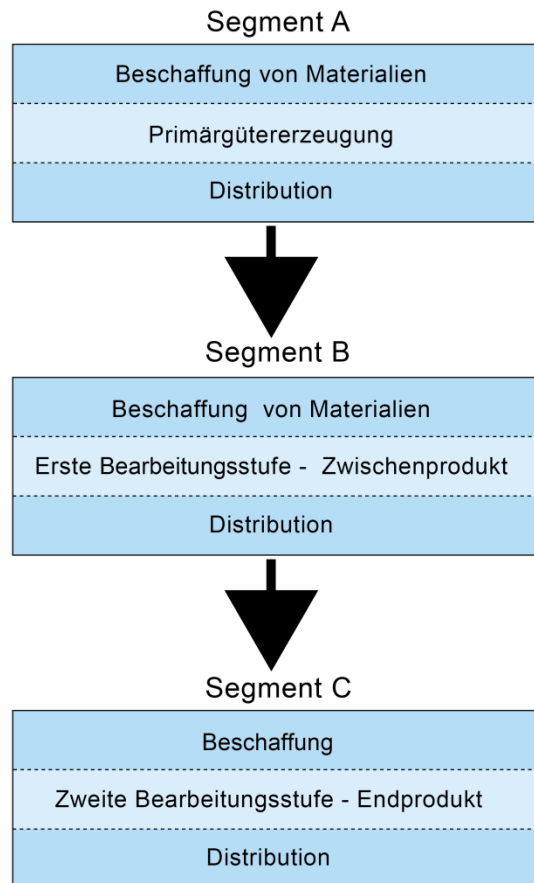
Netzwerkprozesse, institutionelle und politische Kontexte eingebettet sind. Somit lässt sich die Komplexität von Standortstrukturen und Interaktionen nicht ohne Berücksichtigung der Entwicklung der gesamten Netzwerkstruktur auf allen geographischen Maßstabsebenen verstehen (vgl. DICKEN et al. 2001, S. 95; LIEFNER/SCHÄTZL 2012, S. 134; ZADEMACH 2009, S. 71).

Um die vernetzte Produktionsorganisation zu untersuchen, wurden in den vergangenen Jahren in der Wirtschaftsgeographie zahlreiche theoretische Konzepte entwickelt, die sich in ihrer zentralen Fragestellung und theoretischen Zugängen unterscheiden. Der Großteil, der in den letzten Jahrzehnten entwickelten Ansätze, beschreibt diese Prozesse als Kette aufeinanderfolgender Stufen der Produktion und des Handels. Ausgehend vom *Filière*-Konzept werden im Folgenden die wichtigsten theoretischen Zugänge zur Erklärung vernetzter Produktionsorganisation kurz vorgestellt, um darauf aufbauend den Global Production Network-Ansatz mit dem Schwerpunkt auf der embeddedness-Kategorie als theoretischen Zugang mit der Forschungsfrage zu verknüpfen.

3.2.1 Filière-Konzept

In seinem Ursprung wurde der Ansatz in den 1970er Jahren von französischen Ökonomen konzipiert um, einfache Input-Output-Beziehungen abzubilden. Basierend auf der Annahme einer vertikalen Arbeitsteilung wird eine Filière durch die Gesamtheit aller Phasen eines Produktionsprozesses, von der Extraktion des Rohstoffes bis zum Endverbraucher, konstituiert und in ihre einzelnen Kettenglieder aufgeschlüsselt. Die Aufschlüsselung der einzelnen Prozesse als in sich abgeschlossene Segmente in einer Produktionskette ermöglicht eine großräumigere Betrachtung sowie die isolierte Analyse der einzelnen Unternehmen und der Struktur der internen und externen Verflechtungen an den jeweiligen Schnittpunkten (vgl. Abb. 12) (vgl. DANNENBERG 2007, S. 37; LENZ 1997, S. 21ff.; SCHAMP 2000, S. 29ff.).

Abb. 12: Filière-Modell



Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an DANNENBERG 2007, S. 39; LENZ 1997, S. 22

LENZ (2005) ergänz den Ansatz um die räumliche Dimension, nach der sich Reichweite und Raumbezug innerhalb der Produktionskette unterscheiden lassen (vgl. LENZ 2005, S. 19). Aufgrund ihrer Eigenständigkeit und spezifischen Anforderungen können die Segmente der Produktionskette unterschiedliche Standorte einnehmen und sich somit in ihrer räumlichen Organisation unterscheiden. Bis auf wenige Ausnahmen beschränkt sich der Ansatz jedoch lediglich auf regionale und nationale Verknüpfungen (HENDERSON et al. 2002, S. 439). Das Filière-Konzept ist somit ein deskriptives Instrument, mit dem die komplexen Produktions- und Distributionszusammenhänge sowie deren organisatorische und räumliche Anordnung durch die Zerlegung in mehrere einfache Untereinheiten beschrieben werden können (vgl. LENZ 2005, S. 20).

Die Analyse von vertikal arbeitsteiligen Produktionsschritten wurde bereits in den 1920er Jahren in der deutschen und niederländischen Geographie mit dem Begriff der „Wirtschaftsformationen“ aufgegriffen, um das Zusammenwirken landwirtschaftlicher Produktion und unterstützenden Dienstleistungen zu beschreiben (vgl. STAMM 2004, S. 11). Im Vergleich zu vorangegangenen Überlegungen zu Produktionsketten stellt das Konzept des Filières einen

mikroökonomischen Ansatz dar, in dem Industriebranchen und Märkte als Ergebnis des Handelns von Akteuren aufgefasst werden (vgl. SCHAMP 2000, S. 30). Das Konzept der Filière wird vielfach zur Strukturanalyse von Produktions- und Distributionsprozessen in der Agrar- und Ernährungswirtschaft angewandt (vgl. u. a. LENZ 1997, 2005, NUHN 1993, VOTH 2002). Dies wird u. a. darin begründet, dass in dieser Branche die Filières vorwiegend durch einen geradlinigen Verlauf gekennzeichnet sind, d. h. der agrarische Rohstoff in den einzelnen Segmenten linear transformiert wird, während sich bei industriellen Fabrikationsprozessen aufgrund zahlreicher Einzelteile die einzelnen Segmente zu komplexen Aggregaten entwickeln (vgl. STAMM 2004, S. 13). Mit dem Ansatz lässt sich beispielsweise der Transformationsprozess im Landwirtschaftssektor darstellen, d. h. die Auslagerung von Arbeitsschritten aus landwirtschaftlichen Betrieben in den sekundären Wirtschaftssektor und somit der Wandel von geschlossenen zu räumlich gegliederten Produktionssystemen.

3.2.2 Wertschöpfungskette nach Porter

Während das Konzept der Filière auf den Rohstoffbezug und die technischen Produktionszusammenhänge ausgerichtet ist, richtet PORTER (1985) den Fokus auf die wertschöpfenden Aktivitäten eines Unternehmens bzw. einer Branche. PORTER zeigt am Konzept der Wertschöpfungskette (*value chain*) auf, wie durch die strategische Organisation von innerbetrieblichen, sequentiell ablaufenden Aktivitäten Effizienzvorteile und somit Wettbewerbsvorteile von Unternehmen realisiert werden können. Wie im Filière-Konzept wird die Wertschöpfungskette als ein zusammenhängendes System verstanden. Im Fokus der theoretischen Überlegungen stehen die Unternehmen und unternehmensinternen Veränderungen. Die unternehmensinternen Aktivitäten werden zu einer vertikalen Wertschöpfungskette verknüpft. PORTER unterteilt die Wertaktivitäten in *primary activities* und *support activities* (vgl. PORTER 1985, S. 38f.). Erstere sind betriebliche Funktionen, die direkt an der Erstellung oder Verwertung der Produkte oder Dienstleistungen beteiligt sind. Bei den unterstützenden Aktivitäten handelt es sich um die Unternehmensinfrastruktur, technologische Entwicklung und Personalmanagement, welche die reibungslose Abwicklung der Primäraktivitäten sicherstellen. Mit der Aufschlüsselung sämtlicher wertschöpfender Aktivitäten, können Unternehmen Optimierungspotential aufdecken, unterschiedliche Gewichtung setzen und somit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen erzielen.

„How each activity is performed combined with its economics will determine whether a firm is high or low cost relative to competitors“ (PORTER 1985, S. 38f.).

Basierend auf dem Transaktionskostenansatz beeinflussen die unternehmensstrategischen Entscheidungen der Akteure die Konfiguration der Wertschöpfungskette, durch die Frage, ob die ökonomischen Austauschbeziehungen eher über den Markt hierarchisch organisiert oder

mittels eines Netzwerkes vollzogen werden. Die einzelnen Wertschöpfungsprozesse können somit organisatorisch und räumlich voneinander getrennt sein. PORTER beschreibt diese räumliche Konfiguration von Wertschöpfungsaktivitäten als geographische Streubreite, wodurch komplexe Interaktionen und Zirkulationsbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren und Orten entstehen. Der Analyseschwerpunkt des Ansatzes liegt jedoch auf der Leistungserstellung einzelner Unternehmen. Durch die Unternehmenszentrierung werden die horizontalen und diagonalen Verflechtungen zwischen Akteuren eines Produktionsnetzwerks in der Analyse vernachlässigt. Zudem werden räumliche Kontexte und weitere externe Einflussfaktoren wie Unternehmensmacht nicht berücksichtigt. Diese Aspekte werden in den neueren Ansätzen zur Produktionsorganisation aufgegriffen, die sich vermehrt mit transnationalen Entwicklungsdynamiken befassen.

3.2.3 Global Commodity Chain und Global Value Chain

Die Vertreter des *Global Commodity Chain*- (GCC) bzw. *Global Value Chain*-Ansatzes (GVC) erweitern die Überlegungen von PORTER über das Prinzip des Leistungserstellungsprozesses um eine räumliche Komponente und versuchen mit dem Ansatz der globalen Wertschöpfungskette zu erklären, wie die einzelnen Wertschöpfungsaktivitäten im Zuge der internationalen Arbeitsteilung nicht nur funktional, sondern auch räumlich miteinander vernetzt sind (vgl. DÖRRY 2008, S. 28f.). Ziel des Ansatzes ist es, Organisation und Prozesse in weltweit vernetzten Produktions- und Distributionssystemen zu analysieren, mit dem Fokus auf zwischenbetriebliche Verflechtungen. Im Gegensatz zu den vorangegangenen Ansätzen werden im Konzept der GCC/GVC Einflussfaktoren wie Machtbeziehungen und Kontrollstrukturen in die Analyse von Wertschöpfungsprozessen mit einbezogen.

Der GCC-Ansatz wurde in den 1990er Jahren u. a. vom Wirtschaftssoziologen Gary GEREFFI entwickelt. Die Autoren beschreiben die globale Güterkette als „a set of interorganizational networks clustered around one commodity or product, linking households, enterprises and states to one another within the world economy“ (GEREFFIE et al. 1994, S. 2). Folgende vier Dimensionen bilden den konzeptionellen Bezugsrahmen zur Analyse von globalen Produktionsketten:

- **Input-Output-Struktur:** Im Prozess der Wertschöpfung werden Rohstoffe, Wissen, Geld und Informationen über eine Reihe von Wertschöpfungsstufen miteinander verknüpft.
- **Territoriale Ausprägung:** Die räumliche Struktur von Produktionsketten ist ein Resultat der Beschaffungs-, Produktions- und Standortstrategien der beteiligten Akteure. Diese kann somit geographisch konzentriert oder dispers auf regionaler, nationaler und globaler Ebene verteilt sein.

- *Governance*-Struktur: Machtbeziehungen zwischen den Unternehmen beeinflussen die Koordination von finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen.
- Institutionelles Gefüge: nationale und internationale Institutionen und Regulierungen können Einfluss auf die Interaktion der Kettensegmente nehmen (vgl. GEREFFI 1994, S. 96f.).

Von den vier Dimensionen bilden die Governance-Strukturen den Schwerpunkt wissenschaftlicher Veröffentlichungen zu globalen Wertschöpfungsketten. Die Form der Steuerung durch einzelne Firmen und die Machtverhältnisse zwischen Abnehmern und ihren Zulieferern stehen dabei im Vordergrund. Governance beschreibt GEREFFI allgemein als „authority and power relationships that determine how financial, material and human resources are allocated and flow within a chain“ (GEREFFI 1994, S. 97) und bezieht sich dabei auf Machtstrukturen und Steuerungsprozesse zwischen Unternehmen (vgl. DIETSCHKE 2011, S. 32f.). Die Autoren des GCC-Konzepts gehen davon aus, dass jede Wertschöpfungskette von einem fokalen Unternehmen dominiert bzw. gesteuert wird. Unterschieden wird idealtypisch zwischen einer produzenten- und einer käufergesteuerten Güterkette (*producer-driven* und *buyer-driven*). Die sogenannte *lead firm* beeinflusst die Organisation der Güterkette, indem sie Parameter vorgibt und innerhalb der gesamten Produktionskette durchsetzt. Die dichotome Unterscheidung verschleiert allerdings die Vielschichtigkeit und Variation der Governance-Strukturen (vgl. HOLZ et al. 2016, S. 8).

Aufgrund der Kritik einer zu undifferenzierten und abstrakten Klassifizierung (vgl. u. a. HENDERSON et al. 2002, S. 440f.) entwickelten GEREFFI et al. (2005) darauf aufbauend mit dem Konzept der GVC eine umfassendere Typisierung konkreter Steuerungsmechanismen. Während der GCC-Ansatz vor allem der Frage nach kettenübergreifender Steuerung nachgeht, fokussiert der GVC-Ansatz auf unterschiedliche dyadische Koordinationsformen, die sich bei der Gestaltung von Transaktionen zwischen Unternehmen herausbilden. Je nach Organisationsform und damit verbundenen Machtasymmetrien unterteilen die Autoren die Governance in verschiedene Steuerungs-Strukturen. Neben den beiden bereits von COASE (1937) beschriebenen Extrempunkten Markt und Hierarchie kann die Steuerungsform zwischen den Unternehmen in drei weitere unterschiedliche Netzwerkformen unterschieden werden (modulare, relationale und beherrschte Wertschöpfungskette). Dabei operationalisieren die Autoren aufbauend auf den Überlegungen des Transaktionskostenansatzes die Determinanten Komplexität der Transaktion, Kodifizierbarkeit der Informationen und das Kompetenzniveau der Zulieferer, die über die Ausprägung der Steuerung und Abhängigkeitsverhältnisse zwischen den einzelnen Unternehmen entscheiden (vgl. GEREFFI et al. 2005, S. 84f.; DIETSCHKE 2011, S. 29f.; STURGEON 2008, S. 11).⁴² Der GVC-Ansatz hat innerhalb der Forschung zu

⁴² Für eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen Koordinationsformen siehe u. a. GEREFFI et al. 2005, STURGEON 2008.

Wertschöpfungsketten maßgeblich zu einem vertieften Verständnis der komplexen Transaktionsstrukturen in verschiedenen Branchen beigetragen (vgl. DÖRRY 2008, S. 43). Trotz der Neuformulierung und Weiterentwicklung der Governance-Aspekte wird der Ansatz in der Literatur kritisch diskutiert. Als wichtigste Kritikpunkte fasst DIETSCH (2011) die unscharfe Konzeptionalisierung von Governance bzw. Koordination, ein unangemessener Objektivismus bei der Beschreibung der Determinanten und die fehlende konzeptionelle Einbindung von Institutionen und externen Akteuren zusammen (vgl. DIETSCH 2011, S. 31).⁴³ Insbesondere der letzte Punkt wird in den kritischen Diskussionen um die Kettenansätze mehrheitlich aufgeführt.

Mit der Metapher der Kette in den bisher genannten Ansätzen lassen sich auf ideale Weise die vertikale Organisation des ökonomischen Austauschs sowie Macht- bzw. Steuerungsprozesse darstellen und analysieren. Eine der meist genannten Kritik ist dabei allerdings die einseitige Fokussierung auf eine vertikale und lineare Betrachtung von Produktions- und Distributionsprozessen. So werden z. B. für die Betrachtung der Governance-Formen bzw. Koordinationsformen hauptsächlich unternehmensinterne Faktoren herangezogen. Der kettenexterne Einfluss bzw. der institutionelle Rahmen wird im GCC-/GVC-Ansatz als konstitutives Element in die theoretischen Überlegungen zwar integriert und in jüngeren GVC-Studien explizit in die Analysen und Forschungsfragen miteinbezogen (z. B. institutionelle Mechanismen wie staatliche Förderpolitiken, Handelsregulierungen oder öffentliche und private Standards, vgl. u. a. DÖRRY 2008; FISCHER et al. 2010; STURGEON 2008), der Schwerpunkt des GCC-/GVC-Ansatzes liegt jedoch bei Inter-Firm-Beziehungen, so dass in den meisten Studien Verflechtungen zu Akteuren jenseits der reinen Wertschöpfungskette sowie der Einfluss von institutionellen und vor allen Dingen sozialen Rahmenbedingungen auf unterschiedlichen Maßstabsebenen vernachlässigt werden (vgl. BAIR 2008, S. 23ff.; COE et al. 2008, S. 3; HENDERSON et al. 2002, S. 441). HENDERSON et al. (2002) und COE et al. (2008) argumentieren darauf aufbauend, dass diese ökonomischen Prozesse als komplexe Netzwerkstrukturen betrachtet und analysiert werden müssen, da jede einzelne Komponente einer Produktionskette auch in nicht-lineare Beziehungen eingebunden ist. Die Kontextualisierung ist für das Verständnis konkreter Firmenstrategien und das Verständnis von der Dynamik von Produktionsnetzwerken von Bedeutung. Die Wirtschaftsgeographen Jeffrey HENDERSON, Beil COE, Peter DICKEN, Martin HESS und Henry YEUNG schlagen daher einen multi-dimensionalen und relationalen Netzwerkansatz vor, um ein umfassenderes Verständnis von Produktionsnetzwerken zu erhalten (vgl. COE et al. 2008, S. 6; HENDERSON et al. 2002, S. 442).

⁴³ Eine kritische Diskussion des GVC-Ansatzes findet sich u. a. auch bei BAIR 2008, COE et al. 2008, DÖRRY 2008, HENDERSON et al. 2002, PONTE/GIBBON 2005.

3.2.4 Global Production Network-Ansatz

Der in Manchester entwickelte Global Production Network-Ansatz (GPN) bietet eine solche umfassendere und erweiterte Perspektive auf Produktionsnetzwerke jenseits reiner Wertschöpfungsbeziehungen zwischen Unternehmen. Wie die vorangegangenen Kettenansätze beschäftigt sich der GPN-Ansatz in erster Linie mit dem Aufbau und der Organisation von Produktionssystemen, richtet die Perspektive aber nicht nur auf lineare, vertikale Beziehungen, sondern bezieht alle Akteure und Netzwerkbeziehungen, die an der Entwicklung, Produktion und Vermarktung eines Produktes beteiligt sind bzw. Einfluss ausüben, mit ein. Den Kern des GPN-Ansatzes bildet nach COE et al. (2008):

„(...) the nexus of interconnected functions, operations and transactions through which a specific product or service is produced, distributed and consumed“ (COE et al. 2008, S. 6).

Der GPN-Ansatz setzt sich zusammen aus den konzeptionellen Kategorien *value*, *governance* und *embeddedness*. Die Kombination der Kategorien bildet den Bezugsrahmen und ermöglicht es, den GPN-Ansatz als funktionelles und analytisches Werkzeug anzuwenden (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 448ff.; SANDMÜLLER 2008, S. 6f.). Value als Wertbegriff ist dabei weiter gefasst, als nur die Input-Output-Relation wie in den voran genannten Ansätzen, sondern schließt neben der Schaffung von Wert (*value creation*) auch die Sicherung (*value capture*) und die Übertragung von Mehrwert (*value enhancement*) mit ein (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 448f.). So lässt sich neben der Wertschaffung untersuchen, wie Unternehmen bestehende Kompetenzen verbessern und durch eigene Entwicklungen eine Erhöhung der Wertbasis erreichen können und wie sich der angeeignete Anteil der Wertschöpfung auf die verschiedenen Positionen im Netzwerk verteilen lässt (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 309). Zudem bietet der Ansatz eine nuanciertere Analysemöglichkeit von Governance-Strukturen. Diese werden wesentlich komplexer, dynamischer und variabler dargestellt, als es beispielsweise im GCC-Ansatz vorgeschlagen wird (vgl. COE et al. 2008, S. 31). So wird der Begriff Governance im GPN-Ansatz konzeptionell weiter gefasst. Neben der Unternehmensmacht (*corporate power*), welche weitgehend dem Governance-Konzept des GCC-Ansatzes entspricht, werden zudem die institutionelle und kollektive Macht berücksichtigt. Erstere bezieht sich auf den Einfluss von regionalen, staatlichen, suprastaatlichen und globalen Institutionen. Damit wird u. a. eine räumlich multiskalare Perspektive mit einbezogen. Mit der kollektiven Macht wird z. B. der Einfluss von Gewerkschaften oder Konsumenten berücksichtigt (vgl. ZADEMACH 2009, S. 80). Während der Fokus bei den GCC- und GVC-Ansätzen vorrangig auf Firmen- und Interfirm-Beziehungen liegt, versuchen die Autoren des GPN-Ansatzes somit über eine einseitige Linearität hinaus zu gehen und zusätzlich alle relevanten Akteure und Beziehungen außerhalb der Firmen als integrale Elemente in die Analyse mit einzubeziehen. In der

Wertschöpfungskettenliteratur wird die Bedeutung von institutionellen Einflüssen zwar auch berücksichtigt, doch gelang es bisher kaum die institutionellen Elemente zu konzeptualisieren. Mit der GPN-Perspektive als Netzwerkansatz wird versucht diese Lücke zu schließen.

Globale Produktionsnetzwerke sind keine statischen Gebilde, sondern befinden sich in einem ständigen organisatorischen wie geographischen Wandel. DICKEN et al. (2001) definieren globale Produktionsnetzwerke als

"(...) neither purely organizational forms nor structures. Networks are essentially relational processes, which, when realized empirically within distinct time- and space-specific contexts, produce observable patterns in the global economy" (DICKEN et al. 2001, S. 91).

Diese dynamische Perspektive findet im GPN-Ansatz durch die Beachtung der Analysekategorie *embeddedness* Berücksichtigung. Aufbauend auf den vorangegangenen dargestellten *embeddedness*- und Netzwerküberlegungen werden unter dem Begriff der Einbettung die sozialen, kulturellen und räumlichen Kontexte erfasst, innerhalb derer die Akteure agieren, deren Einfluss auf das ökonomische Handeln sowie rückgekoppelte Auswirkungen auf die betreffenden Kontexte (vgl. GLÜCKLER 2003, S. 161; HENDERSON et al. 2002, S. 451).

„The consideration of embeddedness is a distinctive characteristic of the GPN perspective – the notions of value and power being central to all commodity/value chains approaches – and is reflective of a desire to highlight the important socio-cultural and institutional contexts of all economic activities“ (COE/YEUNG 2015, S. 16).

Aufgrund unterschiedlicher Einbettungen können sich die Strategien, Werte, Prioritäten, Erwartungen und Verhaltensweisen der Akteure stark unterscheiden. Dies hat Auswirkungen auf die Ausgestaltung eines Produktionsnetzwerkes. HENDERSON et al. (2002) nennen im GPN-Ansatz zunächst zwei Formen von *embeddedness*. Einerseits sind Unternehmen in multiskalare Wertschöpfungsabläufe integriert und demnach in einem Netzwerk eingebunden. Die *network embeddedness* beschreibt die Beziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern unabhängig von ihrer räumlichen Verortung (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 452; ZADEMACH 2009, S. 81). Geographische Distanzen und die Lokalisierung finden Berücksichtigung in dem Konzept der *territorial embeddedness*. Ein Produktionsnetzwerk befindet sich nicht in einer raumlosen Welt, sondern die Beziehungen und jede Komponente des Netzwerkes können zum einen im physischen Raum lokalisiert werden, aber auch in lokalisierten Beziehungen stehen, d. h. in regionalgesellschaftliche und -wirtschaftliche Verhältnisse eingebunden sein (vgl. DICKEN et al. 2001, S. 62). Wie bereits in den früheren geographischen Überlegungen wird die Einbettung hier als lokaler Kontext thematisiert. HESS (2004) plädiert dafür, dass die analytischen Ebenen und die Räumlichkeit der Einbettung im GPN-Ansatz genauer untersucht

werden müssen, um ein deutlicheres Bild davon zu erhalten, wer oder was die eingebetteten Akteure sind und wo diese eigentlich eingebettet sind (vgl. HESS 2004, S. 166). HESS fügt daher eine dritte Kategorie hinzu, mit der *embeddedness* im GPN-Ansatz aus räumlicher Perspektive thematisiert wird. Mit der *societal embeddedness* wird die soziale und kulturelle Einbettung eines Akteurs in die Strukturen seines Heimatlandes berücksichtigt, d. h. der kulturelle und politische Hintergrund der Akteure. Diese Form der Einbettung bezieht sich auf das, was HESS auch als *genetic code* bezeichnet (vgl. HESS 2004, S. 176). Akteure von Produktionsnetzwerken können multiskalar eingebunden sein. Neben einer territorialen Einbindung von lokal, über regional, bis global, sind Unternehmen auf unterschiedliche Art in Netzwerke integriert. Jede multiskalar agierende Firma bzw. Akteure werden neben den lokalen Kontexten, innerhalb derer sie agieren, auch durch die sozialen und institutionellen Kontexte, aus denen sie stammen oder in denen sie ihren Sitz haben, beeinflusst (vgl. HESS 2004, S. 176). Somit können verschiedene soziokulturelle Kontexte der Akteure die Aktivitäten und Unternehmensstrategien an anderen Orten beeinflussen.

“Network actors, be they individuals or collectives, have a history that shapes their perception, strategies and actions, which therefore are pathdependent. This ‘genetic code’ represents the local/regional/national ‘culture’ (...). If actors engage in global production networks, they carry the genetic code with them when going abroad and, at the same time, are exposed to the different cultures of their foreign network partners” (HESS 2004, S. 180).

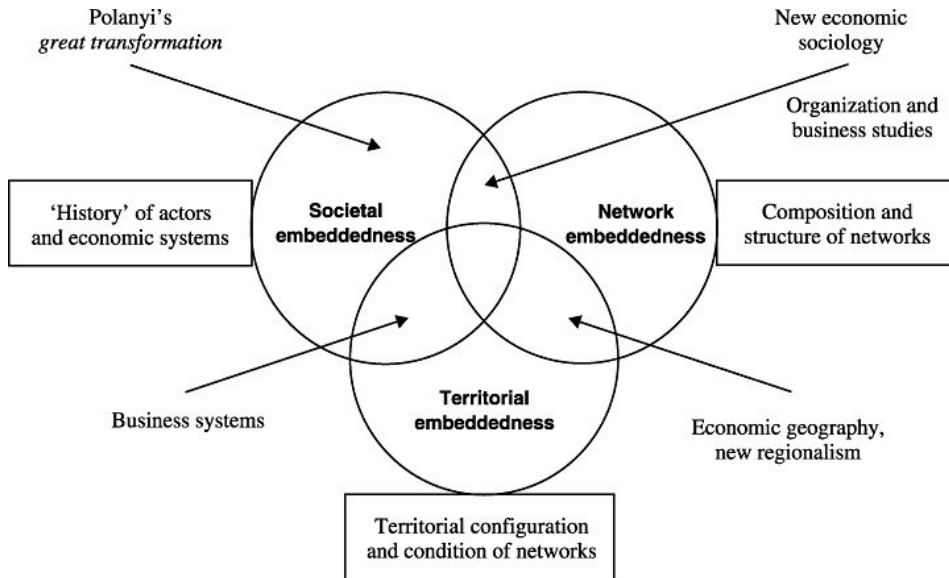
Globale Produktionsnetzwerke verbinden demnach nicht nur Firmen funktional und territorial, sondern sie verbinden auch die Aspekte der sozialen und räumlichen Einbettung auf unterschiedlichen Maßstabsebenen, die Einfluss auf die Strategien und die Werte, Prioritäten und Erwartungen der Akteure ausüben (vgl. HENDERSON et al 2002, S. 451). Den Einfluss kultureller und sozialer Prägungen in globalen Wertschöpfungsprozessen untersucht z. B. LESSMEISTER (2005) am Beispiel des Gebirgstourismus in Marokko und stellt die Frage, wie Vertrauen unter diesen Bedingungen geschaffen werden kann und inwieweit der Einfluss der kulturellen Dimension zu Konflikten bei der Steuerung der Wertkette führt.

Die drei Formen *network*, *territorial* und *societal embeddedness* sind miteinander verwoben und bilden zusammen den dynamischen Raum-Zeit-Kontext von sozioökonomischen Aktivitäten (vgl. HESS 2004, S. 178).

“It is the simultaneity of social, network and territorial embeddedness that shapes networks and the spatial-temporal structures of economic action” (HESS 2004, S. 181).

In folgender Grafik (Abb. 13) sind die drei verschiedenen Formen der *embeddedness* mit ihrer Interdependenz und unterschiedlichen theoretischen Einordnung abgebildet.

Abb. 13: Embeddedness-Formen im GPN-Ansatz

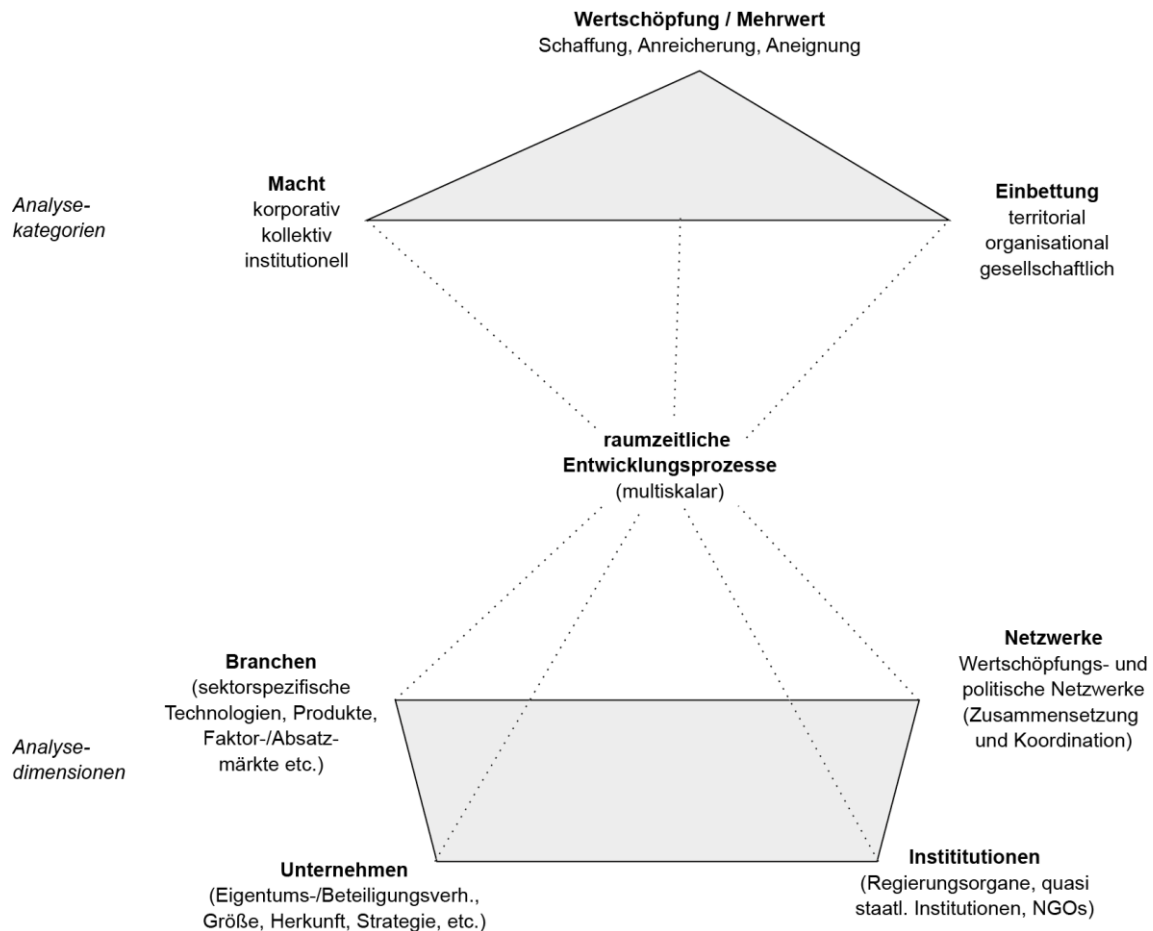


Quelle: HESS 2004, S. 178

Die Unterteilung der embeddedness-Formen von HESS hat sich als einflussreich erwiesen und wurde in verschiedene Überlegungen und Untersuchungen zum GPN-Ansatz integriert (vgl. COE/HESS 2011, COE/LEE 2013).

Die drei Analysekategorien value, governance und embeddedness finden ihre Ausgestaltung im Handeln von Unternehmen und Institutionen sowie in spezifischen Strukturen wie z. B: Branchen oder weiteren Netzwerken, in die die Akteure eingebunden sind (vgl. HENDERSON et al. 2002, S. 435ff.). Die folgende Grafik verdeutlicht den interdependenten Zusammenhang der einzelnen Ebenen.

Abb. 14: Analyserahmen zur Untersuchung von globalen Produktionsnetzwerken



Quelle: ZADEMACH 2009, S. 81; in Anlehnung an HENDERSON et al. 2002, S. 448 (leicht verändert)

Die Handlungen der Akteure mit ihren jeweiligen Pfaden sind ausschlaggebend dafür, wie sich ein Produktionsnetzwerk zusammensetzt, wie sich bestimmte Wertschöpfungsprozesse verteilen, wie das Netzwerk räumlich organisiert ist, wie sich die Macht- und Steuerungsprozesse verteilen und nehmen Einfluss darauf, in welchem Ausmaß und in welcher Form die Akteure im Netzwerk eingebettet sind und damit letztendlich auch auf die wirtschaftlichen, sozialen und regionalen Entwicklungsprozesse (vgl. ZADEMACH 2009, S. 81).

Insgesamt stehen die Wechselbeziehungen zwischen den Netzwerkmitgliedern und dem Raum, in dem sie eingebettet sind, mehr im Mittelpunkt als bei vorangegangenen Konzepten. Im GPN-Ansatz werden demnach Akteure, Machtbeziehungen und Strategien stärker im Kontext ihrer sozialen und territorialen Einbettung analysiert (vgl. STAMM 2004, S. 15). Dazu gehört auch die Berücksichtigung der kulturellen und institutionellen Strukturen, in die die Akteure und Transaktionsbeziehungen eingebunden sind (vgl. COE/HESS 2011, S. 2; FISCHER et al. 2010, S. 15). Diese Aspekte werden in den vorangegangenen Ansätzen vernachlässigt. Dort wird das Zusammenwirken der beteiligten Akteure hauptsächlich über rationale Entscheidungen der jeweiligen Steuerungsmechanismen einer Wertkette erklärt.

Der GPN-Ansatz wird dahingehend kritisiert, dass er durch die Einbeziehung multipler Akteure und Verflechtungen auf wirtschaftlicher, politischer und sozialer Ebene zu komplex sei und nur eine eingeschränkte Operationalisierbarkeit aufweise (BAIR 2008, SUNLEY 2008). DIETSCHKE (2011) kritisiert, dass es trotz breiter konzeptioneller Ausrichtung den bisherigen Studien zu GPN kaum gelang, den institutionellen Kontext umfassend in die Untersuchung wirtschaftlicher Zusammenhänge einzubeziehen. Auch COE et al. (2008) sowie SUNLEY (2008) fordern eine weitere konzeptionelle Schärfung des Ansatzes. Auf der anderen Seite wiederum wird bemängelt, dass weitere wichtige Einflussfaktoren nicht berücksichtigt seien. In den letzten Jahren wurden jedoch weitere Aspekte aufgegriffen wie beispielsweise der Faktor Arbeit (u. a. BARRIENTOS et al. 2011, COE et al. 2013), Logistik (u. a. DICKEN 2011), Einkommensverteilung (LEVY 2007) oder politische (NEILSON et al. 2014) und geopolitische Konflikte (GLASSMANN 2011) oder auch ausländische Direktinvestitionen (KLEIN et al. 2016).

In aktuellen Publikationen wird der Ansatz als GPN 2.0 diskutiert. Dabei zielt die Weiterentwicklung auf die Erklärung evolutionärer Dynamiken globaler Produktionsnetzwerke (vgl. YEUNG/COE 2014). Im Vordergrund stehen dabei die Entstehung und Entwicklung von Vernetzungsformen vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbs. Als konzeptionelle Analyseelemente dienen die Optimierung der Kosten-Fähigkeiten-Relation, das Aufrechterhalten der Marktentwicklung und das Agieren unter Beachtung finanzieller Disziplin (vgl. HOLZ et al. 2016, S. 13).

Die meisten GPN-basierten Analysen untersuchen in erster Linie, ähnlich wie bei den Kettenansätzen, Machtbeziehungen in multiskalaren Wertschöpfungsprozessen. Dabei liegt der Fokus auf Markteintrittsstrategien transnationaler oder lokaler Firmen und die Auswirkungen auf die Produktionsnetzwerke oder Regionen. Während die Kategorien value und governance somit in der Literatur ausgiebig diskutiert werden, liegt nur in wenigen Analysen der Schwerpunkt auf embeddedness (vgl. u. a. HESS 2004, SANDMÜLLER 2008, WELLER 2006). Zudem kritisieren COE et al. (2008), dass Unternehmen zwar die zentralen Akteure in den Analysen der GCC-/GVC- und GPN-Forschung sind, aber bisher hauptsächlich als *black box* behandelt werden und somit der Einfluss unternehmensinterner Strukturen vernachlässigt wird (vgl. COE et al. 2008, S. 11ff.).

3.2.5 Zwischenfazit

Für diese Arbeit wird das Unternehmen als *black box* geöffnet und der Betrieb nicht als persönlicher Akteur, sondern deren innerbetrieblich agierenden Individuen, deren Interessen und Einbettung sowie die daraus resultierenden Auswirkungen auf den Betrieb und die Produktionsnetzwerke untersucht. Das Aggregationsniveau des Unternehmens wird somit unterschritten und der Fokus der Analyse auf die mikrosoziale Handlungsebene, jedoch in Kontext

multiskalarer Akteursbeziehungen und Einflüsse, gesetzt. Die Kontextualisierung ist für das Verständnis konkreter Firmenstrategien und für das Verständnis von Entwicklungswirkungen spezifischer Netzwerk- und räumlicher Strukturen von besonderer Bedeutung. Unternehmerisches Handeln und dessen räumliche Folgen müssen daher als Ergebnis eines Prozesses verstanden werden, der aus dem Zusammenwirken von Beziehungs- und Organisationsstrukturen sowie den jeweils an Ort und Zeit gebundenen Bedingungen im Umfeld des Unternehmens, aber auch aus den unterschiedlichen Formen der Einbettung resultiert (vgl. SCHAMP 2000, S. 62).

Der Ansatz der relationalen Wirtschaftsgeographie bietet einen geeigneten theoretischen Ausgangspunkt für diese Arbeit, da er als akteurszentrierter Ansatz die Erfassung der raumzeitlichen Dynamiken unternehmerischer Aktivitäten sowie die Analyse der sich daraus ergebenden wirtschaftlichen Beziehungen ermöglicht. Die Stärke des relationalen Paradigmas liegt neben der offenen und evolutionär ausgerichteten Theoriegestaltung im relationalen Verständnis des ökonomischen Handelns. Damit wird ein komplexes Verständnis von Handlungsprozessen ermöglicht und Handeln zum Ausgangspunkt konzeptioneller, empirischer und erkenntnistheoretischer Aussagen (vgl. EBERT 2015, S. 56). Im Zentrum stehen demnach die Handlungen der Unternehmer und weiterer Akteure bzw. die interdependenten Zusammenhänge, welche die Zusammensetzung und Dynamiken eines Produktionsnetzwerks bestimmen. Der GPN-Ansatz wird als Beispiel für neuere wirtschaftsgeographische Ansätze betrachtet, der im Kontext der von BATHELT und GLÜCKLER formulierten relationalen Wirtschaftsgeographie eingeordnet werden kann (vgl. COE/YEUNG 2015, S. 13; HESS/YEUNG 2006, S. 3; YEUNG 2005, S. 40f.). Der GPN-Ansatz beschreibt die Organisation von Produktion, Distribution und Konsum als relationalen Prozess und berücksichtigt interne und externe Einflüsse und Wechselbeziehungen (vgl. ZADEMACH 2009, S. 75). Der Fokus auf Produktionsnetzwerke ermöglicht es, Unternehmensstrategien und die mit ihnen verbundenen organisatorischen Dynamiken im multiskalaren Kontext theoriegeleitet zu beforschen (vgl. FISCHER et al. 2010, S. 15).

Netzwerkstrukturen und Einbettung unterliegen einer zeitlichen Dynamik. Die Interdependenz in einem Netzwerk bedingt, dass Veränderungen eines Elementes Auswirkungen auf andere Elemente und das Beziehungsgefüge haben können. Ein Großteil der Studien zu Produktionsnetzwerken befasst sich mit der Beschreibung und Analyse des Ist-Zustands. Sowohl formelle als auch informelle Formen der Zusammenarbeit zwischen Akteuren sowie der Kontext, in dem diese eingebettet sind, unterliegen jedoch einem fortwährenden Wandel. Es ist also notwendig, die Organisationsstrukturen von Unternehmen bzw. die Produktionsnetzwerke als Ausdruck sozio-institutioneller Beziehungsstrukturen aus einer evolutionären Perspektive zu betrachten, d. h. eher als Prozess denn als stabilen Beziehungszustand (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2012, S. 50; GLÜCKLER 2010, S. 884). Die Analyse darf dabei jedoch nicht nur die

gegenwärtigen und zukünftigen Strukturen erfassen, da unternehmerisches Handeln einer Pfadabhängigkeit unterliegt und Strukturen aus der Vergangenheit weiterhin Einfluss ausüben können. Bei einer dynamischen Betrachtung von Entwicklungspfaden sind daher frühere Pfade und Pfaddurchbrechung sowie Pfadvariation als endogener Prozess zu berücksichtigen (vgl. GLÜCKLER 2010, S. 884). Um ein räumlich-zeitliches Konzept zu erstellen und eine statische Sicht von Produktionsnetzwerken zu vermeiden, müssen die verschiedenen Formen der embeddedness als Entwicklungen im Laufe der Zeit und Veränderungen in der räumlichen Konfiguration von Netzwerken auf unterschiedlichem Maßstab betrachtet werden (vgl. HESS 2004, S. 178).

Familienunternehmen sind durch Auslagerung und/oder Integration von Produktionsschritten und Dienstleistungen in komplexe Wertschöpfungsketten bzw. Produktionsnetzwerke eingebunden (vgl. HOLZ et al. 2016, S. 1ff.). Die strategischen Entscheidungen des Übergebers vor der Betriebsübergabe haben die funktionale und räumliche Produktionsorganisation des Familienunternehmens bestimmt. Je nach strategischer Ausrichtung ist das Unternehmen somit in ein multiskalares Netzwerk auf unterschiedlichen Ebenen territorial eingebettet. Aufgrund verschiedener, zum Teil langjähriger Austauschbeziehungen und Aktivitäten, auch außerhalb der betrieblichen Geschäftstätigkeiten wie z. B. durch Ehrenämter und Vereinsmitgliedschaften, ist der Übergeber bzw. das Unternehmen zudem relational und strukturell in das Produktionsnetzwerk bzw. in verschiedene Netzwerke eingebettet. Damit nimmt das Familienunternehmen eine bestimmte Funktion und Position im Produktionsnetzwerk ein. Eine Unternehmensnachfolge, die mit einem personellen Wechsel einhergeht, kann sich aufgrund möglicher strategischer Veränderungen auf die Einbettung und das Beziehungsgefüge des Netzwerkes auswirken. Aufbauend auf den vorangestellten theoretischen Ansätzen sind die Veränderungen bzw. das Handeln der Nachfolger unter Berücksichtigung der Pfadabhängigkeit und der Einflüsse auf unterschiedlichen Ebenen zu untersuchen.

3.3 Unternehmensnachfolge und Transformationsprozess im Kontext der Einbettung

Im Folgenden werden die aufgeführten theoretischen Ansätze aus der Nachfolgeforschung und der Wirtschaftsgeographie in Bezug auf die Fragestellung miteinander verknüpft. Damit wird der theoretische Bezugsrahmen der empirischen Untersuchung gegenstandsrelevant festgelegt.

Auf der Mikroebene sind Nachfolger in den Kontext des Familienunternehmens eingebettet. Die Institution Familienunternehmen ist dem systemischen Ansatz nach ein soziales Gebilde, im dem sich seit der Gründung über Jahrzehnte eine individuell geprägte Unternehmenskultur entwickelt hat (vgl. BERNING/NOVAK 2014, S. 40; BREUER 2008, S. 135f.; LEMAR 2014, S. 230). Angelehnt an die Definition des Organisationspsychologen Edward SCHEIN (1995) äußert sich eine Unternehmenskultur in gelebten Denkmustern, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen sowie formellen und informellen Regeln, die sich wiederum in unternehmensinternen Strukturen und Prozessen, der Unternehmenspräsentation nach Außen und im Umgang mit externen Akteuren widerspiegelt.

Bei Familienunternehmen basieren die unternehmenskulturellen Charakteristika grundlegend auf dem Aufeinandertreffen der beiden Systeme Familie und Unternehmen, d. h. bewusst oder unbewusst fließen familienartige Werte in die Unternehmenskultur mit ein (vgl. BAUER 2012, S. 39; SIMON 2012, S. 93; WEBER 2009, S. 26). Insbesondere bei kleinen Familienunternehmen mit patronaler Struktur besteht die Wahrscheinlichkeit, dass sich Wertehaltungen, Routinen und Rituale über mehrere Jahrzehnte stark verankert haben (vgl. HALTER/FREY 2007, S. 316). Die familien- und unternehmenshistorische Tradition und die personalen Einflüsse des Vorgängers stellen für den Nachfolger nicht zwangsläufig verbindliche Handlungsrichtlinien dar, können aber als Vorgehens-, Deutungs- und Bewertungsorientierung sowie Beteiligten-erwartung vielfältige Wirkungskraft auf das Handeln ausüben (vgl. BAUER 2012, S. 53; BREUER 2008, S. 128). Die von der Vorgängergeneration etablierten Traditionen können vom Nachfolger bestätigt, hinterfragt, entkräftet oder aktualisiert werden (vgl. BREUER 2008, S. 128; DREYER 2008, S. 156f.).⁴⁴

Aktuell vor dem Hintergrund ökonomischer Wandlungsprozesse müssen die Nachfolger im Rahmen strategischer Überlegungen neue Risiken und Chancen des Umfeldes erkennen und wichtige Unternehmensbereiche den geänderten Bedingungen anpassen, um neue

⁴⁴ Das Spannungsfeld zwischen Veränderung und Bewahrung beschreibt PFANNENSCHWARZ (2006) als das Tetralemma der Nachfolge. Dabei erweitert PFANNENSCHWARZ die als gegensätzlich wahrgenommenen Handlungsentscheidungen der Nachfolger von Veränderung oder Bewahrung in eine Vierfelder-matrix. Demzufolge sind die Entscheidungsmöglichkeiten des Nachfolgers auf der aufgespannten Matrix mit den Dimensionen weichen, verzögern, einnehmen und folgen interpretierbar (vgl. PFANNENSCHWARZ 2006, S. 11).

Wachstums- und Gewinnchancen zu entwickeln (vgl. MÜLLER 2003, S. 20 ff.; WAGNER 2003, S. 29).⁴⁵ KLEIN (2003) merkt an, dass es Familienunternehmen außerhalb des Generationswechsels in der Regel schwerer fällt, Veränderungen bzw. Neuausrichtungen bewusst herbei zu führen. Die Gründe hierfür sieht KLEIN in der größeren Stabilität des Systems Familienunternehmen zwischen den einzelnen Nachfolgeperioden. Diese Stabilität äußert sich zum einen durch eine deutlich höhere Verweildauer der Führungskräfte im Unternehmen, zum anderen im Einfluss der Werthaltung der Führenden, welche die gesamte Aufbau- und Ablauforganisation prägt (vgl. KLEIN 2003, S. 39). Die organisationale Entwicklung des Unternehmens unterliegt somit einer Pfadabhängigkeit. Durch Entscheidungen in der Vergangenheit ist das Familienunternehmen mit einem bestimmten Entwicklungspfad verknüpft, beispielsweise durch die jahrelange Investition in eine bestimmte Technologie. Es kann vorkommen, dass bestimmte Geschäftsbereiche von dem Vorgänger als relevant markiert wurden, aber bei einem gut laufenden Geschäft keine systematische Überprüfung möglicher Umweltveränderungen stattfand (vgl. DREYER 2008, S. 156f.). Sind einige dieser Entwicklungspfade wirtschaftlich nicht mehr begehbar, kann es zu lock-in-Effekten kommen, die häufig erst während des Nachfolgeprozesses hinreichend sichtbar werden (vgl. FREILING/GERSCH 2007, S. 147). Für einen erfolgreichen Wandel muss die Notwendigkeit von Veränderungen auch subjektiv wahrgenommen werden.

„Nur ein erkannter Wandlungsbedarf führt zu Veränderungsprozessen“ (KRÜGER/BACH 2014, S. 14).

Es kann zwar nicht generell konstatiert werden, dass mit steigendem Alter die Lern- und Innovationsbereitschaft der Altunternehmer nachlässt (vgl. BERNING/NOVAK 2014, S. 36), dennoch ist davon auszugehen, dass ein Großteil älterer Unternehmer über eine reduzierte Risikoneigung und Flexibilität gegenüber Reaktionen oder Antizipationen von Marktveränderungen verfügt (vgl. VIEHL 2004, S. 77). Empirische Studien konnten aufzeigen, dass Unternehmer gegen Ende ihrer eigenen Amtszeit oftmals nach der Devise handeln, Geschaffenes zu bewahren und sich Neuem gegenüber in verschiedener Hinsicht zu verschließen (vgl. WAGNER 2003, S. 63). So kamen Untersuchungen zu dem Ergebnis, dass Altunternehmer in Anbetracht ihres voraussichtlichen Rückzugs aus dem Unternehmen eine verminderte Investitionsbereitschaft haben, die sich auf die Umsatzentwicklung des Unternehmens in der Vor-Übergabephase und auch auf die Nach-Übergabephase auswirken kann (vgl. FREUND 2000, FREUND/KAYSER 2007, HAUNSCHILD et al. 2010, MITTELSTANDSMONITOR 2008).⁴⁶ Um den Investitionsstau des

⁴⁵ Zur Untersuchung der allgemeinen strukturellen Entwicklung von Familienunternehmen als Anpassung an die spezifische Umwelt siehe z. B. ECKERT 2008.

⁴⁶ Insbesondere bei der Unternehmensübertragung an familienexterne Akteure liegt die Vermutung nahe, dass der Unternehmer vor der Übergabe ein geringeres Interesse aufweist, das Unternehmen strategisch weiterzuentwickeln und zu modernisieren, als bei einer Übertragung innerhalb der Familie (vgl. LETMATHE/HILL 2006, S. 1123).

Vorgängers in so einem Fall aufzulösen, muss die nachfolgende Generation also aus einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit heraus Veränderungen im Unternehmen durchführen, um den Prozess der Modernisierung anzustoßen. Nachfolger müssen die Balance finden, an den über Jahrzehnte aufgebauten Erfolgsmustern, die sich in der Vergangenheit bewährt haben, festzuhalten und gleichzeitig flexibel sowie innovativ zu agieren und von dem Entwicklungspfad des Vorgängers abzuweichen.

Es ist davon auszugehen, dass die Nachfolger in der Regel risikofreudiger sind als die Vorgänger (vgl. ACHENBACH 2015, S. 57; FREUND 2000, S. 24). So ist die jüngere Nachfolgergeneration generational-sozialisationsbedingt vertrauter im Umgang mit moderner Technik und weist zumeist eine größere Flexibilität im Umgang mit Innovationen in diesem Bereich auf (vgl. BREUER 2009, S. 321). Entscheidungen über strukturelle Veränderungen hängen auch mit dem Ausbildungshintergrund des Nachfolgers zusammen (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 50). Die Qualifikationswege der Hauptakteure in Bezug auf Aus- und Weiterbildung sowie praxisorientierte Erfahrungen können sich grundlegend unterscheiden (vgl. PFANNENSCHWARZ 2008:163). Andere Ausbildungsinhalte-, schwerpunkte und -wege prägen die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Hauptakteure und können zu differierenden Prioritäten führen, die sich in der Umsetzung der Unternehmensausrichtung niederschlagen (vgl. ACHENBACH 2015, S. 55; SCHLÖMER et al. 2008, S. 158). Ein Unternehmer, der unterschiedliche Bildungseinrichtungen besucht hat und in Unternehmen im In- und Ausland tätig war, kann bezüglich strategischer Ausrichtung, Arbeitsweisen etc. auf einen größeren Fundus an Wissen, Erfahrung und Eindrücke zurückgreifen als ein Unternehmer, der ausschließlich im Ausbildungsbetrieb beschäftigt war (vgl. VIEHL 2004, S. 65). Die divergierende Einbettung der Akteure aufgrund der Ausbildung und unternehmerischen Tätigkeiten können zu neuen Austauschprozessen führen, die eventuell Innovationen hervorbringen. Eine Unternehmensnachfolge kann daher ein Anlass für das Durchbrechen von Routinen sein und einen notwendigen Transformationsprozess induzieren (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 304; SPELSBERG 2011, S. 19). Die durch eine Unternehmensnachfolge möglicherweise angestoßenen Transformationsprozesse führen folglich nicht nur zu unternehmensinternen Veränderungen, sondern können auch Einfluss auf die Dynamik und Einbettung des Unternehmens in das Produktionsnetzwerk nehmen.

Nachfolgebedingte Veränderungen der Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsstrategien beeinflussen die Gestaltungsform der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Auslagerung und Integration von Produktions- bzw. Dienstleistungsschritten führen eventuell zu einer Neuorganisation der Wertschöpfungskette. Die veränderte Organisationsstruktur sowie mögliche Standortverlagerungen, -übernahmen oder -schließungen können mit einer Verschiebung der räumlichen Konfiguration einhergehen. Darüber hinaus kann u. a. auch die Erschließung neuer geographischer Marktzugänge räumliche Dynamiken im Produktionsnetzwerk anstoßen. So kann eine zuvor lokal konzentrierte Produktionsorganisation über verschiedene

Maßstabsebenen ausgeweitet werden und möglicherweise zu einer Verschiebung der territorialen Einbettung führen. Insbesondere bei einer externen Nachfolgelösung durch ein größeres Unternehmen ist durch die Integration in ein bereits bestehendes, meist multiskalares Produktionsnetzwerk eine Veränderung der Einbettung auf unterschiedlichen Maßstabsebenen zu erwarten. So stellt sich gerade vor dem Hintergrund einer zukünftig zu erwartenden Zunahme von externen Unternehmensübertragungen die Frage, inwieweit Unternehmensnachfolgen Veränderungen im Produktionsnetzwerk hervorrufen und welche Auswirkungen für die anderen Akteure bzw. Regionen damit einhergehen können.

Mit den genannten möglichen strategischen Neuausrichtungen verändern sich in Folge auch die Position, Funktion sowie die Steuerungs- und Verhandlungsmöglichkeiten der Akteure innerhalb der Wertschöpfungskette bzw. im Produktionsnetzwerk.

Im Gegensatz zu einer allgemeinen strategischen Neuausrichtung eines Unternehmens kann sich bei einer Unternehmensnachfolge aufgrund des personellen Führungswechsels zudem die relationale und strukturelle Netzwerkeinbettung der Akteure im Produktionsnetzwerk verändern. Durch die lange Amtsdauer des Inhabers eines Familienunternehmens und eine starke personen- und beziehungsorientierte Unternehmenskultur entstehen langjährige vertrauensvolle Beziehungen zwischen den Akteuren im Produktionsnetzwerk, insbesondere bei Unternehmen, die durch Zuliefer- und Abnehmerbeziehungen verbunden sind (vgl. RÖHL/SCHMIDT 2010, S. 61).⁴⁷ Diese durch langjährige stabile Vertrauensbeziehungen geprägte Art des Netzwerkes reduziert die Komplexität und Transaktionskosten bei Austauschprozessen (vgl. SIMON 2012, S. 61). So kann neues Wissen ohne kapitalgebundene Investitionen erworben und für den Innovationsprozess genutzt werden.

Besonders bei kleinen Familienunternehmen stellt der geschäftsführende Gesellschafter die Schnittstelle zu den zahlreichen Akteuren im Produktionsnetzwerk dar (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 103; LETMATHE/HILL 2006, S. 1128). Überschneidungen von Geschäftsbeziehungen und sozialen Beziehungen im Netzwerk, die mehr auf die persönlichen Beziehungen orientiert sind, kommen häufig vor (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 158). In der Folge dürften viele beteiligte Interessengruppen das Unternehmen weniger als wirtschaftliche Einheit, sondern eher den Unternehmer als Verkörperung des Familienunternehmens und dessen Unternehmenskultur wahrnehmen. Mit einer Unternehmensnachfolge könnten die externen Akteure das Ausscheiden der Bezugsperson mit einer Beeinträchtigung der Vertrauensbasis verbinden und eventuell die bisherigen Geschäftsbeziehungen auf den Prüfstand stellen (vgl. LETMATHE/HILL

⁴⁷ Die Vernetzung und Kooperationsbeziehungen beschränken sich jedoch keinesfalls nur auf die in der Wertschöpfungskette vor- und nachgelagerten strategischen Partner, sondern schließen alle Akteure im Produktionsnetzwerk mit ein, wie Wettbewerber, Dienstleister, Kooperationspartner im Bereich Forschung und Entwicklung, Wirtschaftsverbände, Institutionen, in denen der Akteur ehrenamtlich engagiert ist etc..

2006, S. 1128; PAPESCH 2010, S. 103). Eine Veränderung der relationalen und strukturellen embeddedness, wie z. B. ein schwindendes Vertrauen externer Geschäftspartner in den Nachfolger, kann sich beispielsweise in verschlechterten Bankkonditionen niederschlagen (vgl. FREILING/GERSCH 2007, S. 147). So kann es im Anschluss einer nachfolgebedingten Restrukturierung des Unternehmens von Seiten des Nachfolgers zu Verschiebungen langjähriger Geschäftsbeziehungen kommen. Nach der Übernahme muss hinterfragt werden, ob alteingesessene Vertriebswege in Zeiten des technologischen Wandels noch wettbewerbsfähig sind (vgl. PAPESCH 2010, S. 105). Erkennt der Nachfolger in diesen keinen Mehrwert, werden diese eventuell aufgelöst. Auch neue strategische Ausrichtungen, die mit der Verschiebung der Geschäftsschwerpunkte einhergehen, beeinflussen die Netzwerkeinbettung. Das kann einerseits dazu führen, dass Beziehungen zu bestimmten Akteuren intensiviert oder völlig neue Beziehungen geknüpft werden müssen oder andererseits zuvor wichtige Partner an Relevanz verlieren (vgl. BROCKSCHNIEDER 2015, S. 149). Durch vorausgegangene Beschäftigungen in anderen Unternehmen könnte der Nachfolger neue potenziell wertvolle Netzwerke und Beziehung mit in das bestehende Netzwerk des Vorgängers einbringen und so einen Austausch oder eine Erweiterung herbeiführen. In den so neu hinzubringenden Netzwerken, die für die zukünftige Geschäftstätigkeit relevant sind, kann idealerweise bereits gegenseitiges Vertrauen aufgebaut worden sein (vgl. ebd., S. 148ff.).

„Neue Beziehungen bedeuten neue Ressourcen, die neue Impulse darstellen und gewohnte Routinen infrage stellen“ (BROCKSCHNIEDER 2015, S. 295).

Die Restrukturierung der Einbettung kann somit Innovationen begünstigen und einem lock-in-Effekt entgegen wirken. Es ist zu vermuten, dass bei einer familien- und unternehmensexternen Übernahme mit größerer Wahrscheinlichkeit neue Beziehungen geknüpft und alte aufgelöst werden (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 61). So wird das Familienunternehmen bei der Übernahme durch ein anderes Unternehmen zwangsläufig in ein bereits bestehendes Netzwerk integriert, was dazu führt, dass alte Kooperationen überflüssig sind und vom Nachfolger nicht mit übernommen werden. Bei familien- und unternehmensinternen Nachfolgeregelungen ist der Nachfolger in der Regel, beispielsweise durch eine langjährige Mitarbeit, vor der Übergabe in die Netzwerke des Vorgängers eingebunden (GOTTSCHALK et al. 2010, S. 87; HIRTH/BÖHM 2010, S. 2). Doch auch wenn der Nachfolger in demselben Handlungskontext des Vorgängers eingebettet ist, kann das zukünftige Handeln unterschiedlich ausgerichtet sein. Dies bezieht sich auch auf die Makroebene. So agiert der Nachfolger zwar innerhalb desselben institutionellen Kontextes und ist denselben gesellschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, politischen Vorgaben und Machtstrukturen im Produktionsnetzwerk ausgesetzt, kann diese aber anders wahrnehmen und aufgrund differenter Interessen, Motive, Qualifikationen und Kooperationsbeziehungen anders einschätzen und divergierende

Geschäftsstrategien entwickeln. Das kann wiederum neue Entwicklungspfade initiieren und auf die Dynamik im Produktionsnetzwerk Einfluss nehmen.

Ob und in welcher Form eine Unternehmensnachfolge zu einem Transformationsprozess führt und somit die Einbettung der Akteure bzw. die Dynamik im Produktionsnetzwerk beeinflusst, hängt von verschiedenen Determinanten ab. Aus den vorangegangenen Kapiteln lassen sich folgende Einflussgrößen ableiten:

Ebenen der Einbettung:

- Mikroebene:
 - Herkunft des Nachfolgers bzw. die gewählte Nachfolgeform
 - Motive, Interessen, Qualifikationen und Innovationsbereitschaft des Nachfolgers und des Übergebers
 - Beziehungsgefüge der beiden Hauptakteure bzw. Einflussnahme vor, während und nach der Übergabe auf wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen
- Mesoebene:
 - Einflussnahme und Beziehungsgefüge von/zu weiteren Akteuren (Familie, Mitarbeiter, Geschäftspartner bzw. Stakeholder im Unternehmensumfeld und im weiteren sozialen Umfeld)
 - Unternehmen: Ressourcen, Marktposition, bisherige Ausrichtung bzw. Produktionsorganisation etc.
 - Familien- und unternehmenshistorische Tradition
- Makroebene:
 - Wirtschaftliche, gesellschaftliche, rechtliche und politische Rahmenbedingungen

Welche der aufgeführten Faktoren alleine oder in Kombination für welche Veränderungen verantwortlich sind, lässt sich aufgrund der Komplexität und Interdependenz sicherlich nicht eindeutig herausstellen. Entscheidend ist, dass unter der Berücksichtigung der interdependenten Konstellation aus Akteurs- und Kontextfaktoren mit einer Unternehmensübertragung nachfolgebundene unternehmensinterne- und externe Veränderungen eintreten können, die sich wiederum auf das Produktionsnetzwerk bzw. die Einbettung des Unternehmens auswirken.

Zusammenfassung und Ableitung der Forschungsfragen

Nach Schätzungen der Stiftung Familienunternehmen sind knapp 90 Prozent des gesamten Unternehmensbestands in Deutschland Familienunternehmen. Diese bilden somit eine tragende Säule der deutschen Volkswirtschaft. Damit erlangt die Nachfolgesicherung von Familienunternehmen und die damit verbundene Bewahrung regionaler und nationaler Wirtschaftsleistung eine zentrale Bedeutung. Die Unternehmensnachfolge zählt zu den Schlüsselprozessen im Lebenszyklus des Familienunternehmens und gilt als ein strategisches Ziel der Unternehmensführung. Zwar geht das IfM Bonn davon aus, dass in Deutschland derzeit noch knapp über die Hälfte der Unternehmen innerhalb der Familie übergeben werden, dennoch sehen sich Unternehmer aufgrund demographischer und gesellschaftlicher Veränderungen zunehmend mit der Schwierigkeit konfrontiert, motivierte und geeignete Nachfolger innerhalb der Familie zu finden. Es kann davon ausgegangen werden, dass Familienunternehmen zukünftig vermehrt extern übertragen werden, wie an Mitarbeiter, externe Führungskräfte oder durch den Verkauf an andere Unternehmen. Zu bedenken ist, dass auch externe Nachfolger u. a. aufgrund des Fachkräftemangels und Uneinigkeit bezüglich des Kaufpreises schwierig zu finden sein könnten. Während eine Zunahme familienexterner Nachfolgen zur Verringerung der Zahl traditioneller Familienunternehmen führt, folgt einer gescheiterten Nachfolge die Liquidation, die u. a. mit der Gefahr entsprechenden Arbeitsplatzverlusten einhergeht.

Im mittelständisch geprägten niedersächsischen Agribusiness wurden in den letzten Jahren vermehrt Konzentrationsprozesse und externe Übernahmen von Familienunternehmen verzeichnet. Insbesondere beim Verkauf an externe Akteure vermischen sich häufig die Ursachen der Unternehmensübertragung, so dass es schwer zu erfassen ist, ob es sich tatsächlich um ein nachfolgebedingtes Problem handelt, d. h. ob der Auslöser für die Nachfolge in der Person begründet ist, oder aber rein ökonomische Ursachen zum Verkauf geführt haben. Angesichts der hohen wirtschaftlichen Relevanz der Branche hat die vorliegende Arbeit daher das Ziel, sich der Nachfolgethematik explizit in dieser Branche zu widmen, um einen der maßgeblichen Bausteine zur Sicherung der regionalen Wirtschaftskraft zu analysieren.

Als erstes empirisches Ziel der Arbeit gilt zunächst die Relevanz und aktuelle Situation der Nachfolgeproblematik für Unternehmen des niedersächsischen Agribusiness zu identifizieren bzw. zu erfassen. Im Vordergrund stehen dabei die Art der durchgeführten und angestrebten Nachfolgeformen sowie die Dynamiken und Hindernisse, die damit einhergehen.

Ausgehend von der Annahme, dass kleinere Unternehmen für potentielle Nachfolger außerhalb der Unternehmerfamilie wirtschaftlich wenig attraktiv sind, wird die Hypothese aufgestellt, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße (Umsatzgrößenklassen) und der Schwierigkeit eine Nachfolge außerhalb der Familie zu finden besteht.

Zudem sollen die Motive der familieninternen als auch -externen Nachfolger erhoben werden, die sie bewogen haben die Unternehmensnachfolge anzutreten. Denn die zukünftige Entwicklung der Unternehmensausrichtung wird nach einer abgeschlossenen Unternehmensübertragung maßgeblich vom Nachfolger bestimmt. Insbesondere bei kleinen Familienunternehmen kann die Unternehmensausrichtung stark auf die Persönlichkeit des Inhabers zugeschnitten sein, so dass der Übergeber bzw. der Nachfolger eine bedeutsame Determinante der Unternehmensausrichtung darstellt. In Bezug auf Motive, Zielvorstellungen, persönliche Eigenschaften und Qualifikationen können sich die Nachfolger von ihren Vorgängern unterscheiden. Dies wird in der Unternehmensstrategie, -kultur und -politik sichtbar und bestimmt die Interaktionen zwischen den Akteuren im und außerhalb des Unternehmens. Eine Unternehmensnachfolge, die mit einem personellen Führungswechsel einhergeht, legt somit den Grundstein für mögliche Transformationsprozesse.

Neben der Erfassung der aktuellen Nachfolgesituation ist es daher ein weiteres Ziel der vorliegenden Arbeit zu erfassen, inwieweit sich die Vorstellungen der Nachfolger über die zukünftige strategische Unternehmensausrichtung von denen der Vorgänger unterscheiden. Dabei soll untersucht werden, wie sich möglicherweise divergierende Zielvorstellungen auf die Transaktionsphase auswirken und welche Rolle der Vorgänger bei der Umsetzung in der Transformationsphase einnimmt. Neben persönlichkeitsgeprägten Orientierungsmustern unternehmerischen Handelns ist das ökonomische Handeln der Nachfolger nicht kontextfrei, sondern findet innerhalb eines traditionellen, historisch gewachsenen, sozialen, gesellschaftlichen und ökonomischen Kontextes statt und kann demzufolge nicht isoliert betrachtet werden. Insbesondere die Rolle und der Einfluss des Übergebers auf den Handlungsspielraum des Nachfolgers könnten mögliche Transformationsprozesse beeinflussen. Aufgrund der familiären Interdependenz bei familieninterner Unternehmensübertragung liegt die Vermutung nahe, dass der Übergeber bei dieser Nachfolgeform auch nach vollzogener Übergabe noch langfristig Einfluss auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ausübt. Es gilt demnach zu prüfen, inwieweit ein statistischer Zusammenhang zwischen der Nachfolgeform und einer langfristigen Einflussnahme des Übergebers besteht.

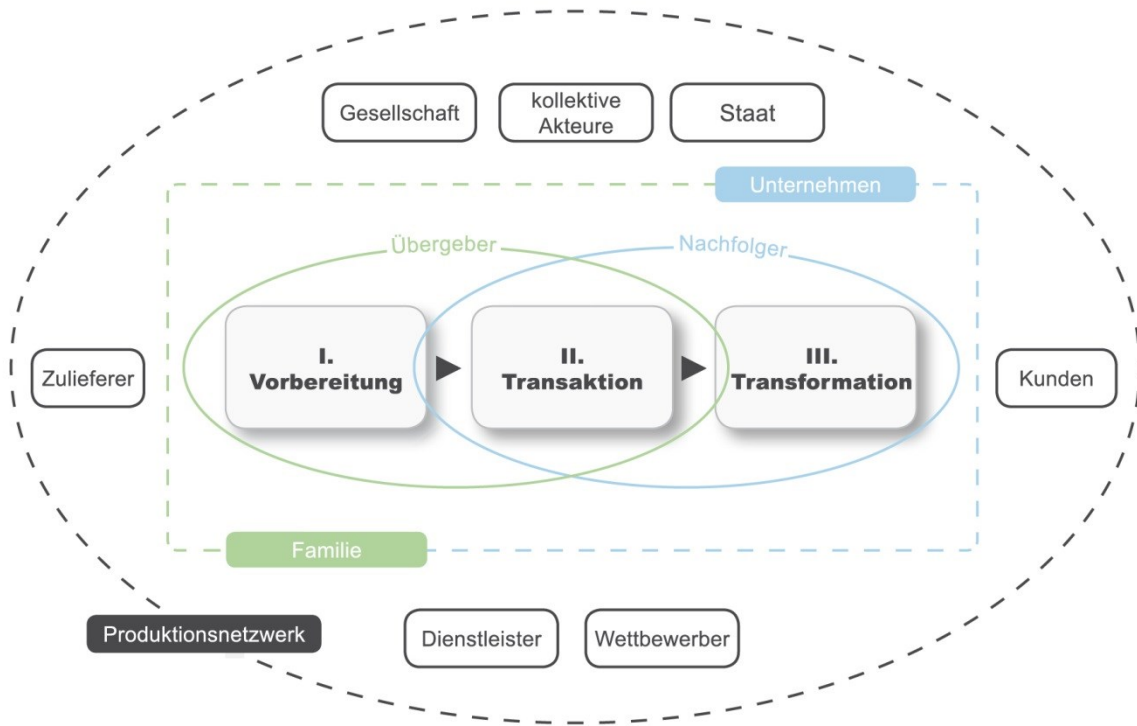
Unternehmen bzw. Unternehmer stehen aufgrund von Transaktions- und Kommunikationsbeziehungen in einem interdependenten Verhältnis zu Akteuren und ihrer Umwelt und sind zunehmend in komplexer werdende multiskalare Produktionsnetzwerke eingebunden. Der Prozess der Unternehmensnachfolge und damit einhergehende mögliche unternehmensinterne und -externe Veränderungen wirken nicht isoliert, sondern lösen vielfältige Wechselwirkungen und Dynamiken aus, die sich auch auf andere Akteure, Beziehungen, Regionen und andere Kontexte auswirken können. Die Produktionsnetzwerke sind eine Folge und das Ergebnis der Praktiken individueller Akteure. Sowohl das Verhalten der Nachfolger und die ökonomischen und sozialen Beziehungen zwischen den Akteuren als auch das Ergebnis dieser Praktiken und

Beziehungen, das Produktionsnetzwerk bzw. die Veränderungen im Netzwerk sind demnach Gegenstand der analytischen Betrachtung. Aufbauend auf den theoretischen Überlegungen zu Produktionsnetzwerken bzw. des embeddedness-Paradigmas ist es das Ziel der Arbeit zu untersuchen, ob und welche strukturellen unternehmensinternen- und externen Veränderungen sich auf die Produktionsorganisation und das Beziehungsgefüge der Akteure im Produktionsnetzwerk auswirken und inwieweit die Unternehmensnachfolge somit als ein Einflussfaktor für die Dynamik von Produktionsnetzwerken angesehen werden kann. Auch hier gilt es herauszustellen welche Rolle dabei die Nachfolgeform spielt, da anzunehmen ist, dass insbesondere externe Nachfolgelösungen, d. h. der Verkauf an andere Unternehmen, zu weitreichenden Veränderung in der territorialen und Netzwerk- Einbettung der übernommenen Unternehmen führen kann.

Die Interdependenz von Familie und Unternehmen legt nahe, dass familieninterne Nachfolger eine größere Verantwortung gegenüber der vorangegangenen Generation empfinden als familienexterne Nachfolger und sich in der Pflicht sehen die Tradition des Familienunternehmens fortzuführen. Übernahmen durch beispielsweise fremde Unternehmen können aufgrund strategischer und rein ökonomischer Übernahmemotive dagegen mit größeren Umstrukturierungen einhergehen. Es gilt demnach zu prüfen, ob ein statistische Zusammenhang zwischen der Nachfolgeform und der Anzahl vollzogener unternehmensinterner- und -externer Veränderung besteht.

Folgende Abbildung fasst die Erkenntnisse aus dem Theorieteil zusammen. Im Zentrum steht der Nachfolgeprozess, der in Form von drei Phasen als Aushandlungsprozess zwischen den zentralen Akteuren (Übergeber und Nachfolger) verläuft. Der Prozess bzw. das Handeln der Akteure ist eingebettet in den sich überschneidenden familiären und unternehmerischen Kontext sowie in eine unternehmensübergreifende Gesamtstruktur von Netzwerkbeziehungen und makrosoziologischen und -ökonomischen Organisationsstrukturen und Rahmenbedingungen. Sowohl das Unternehmen als auch das Produktionsnetzwerk stellen zum einen den Handlungskontext der zentralen Akteure dar, zum anderen ist der Kontext bzw. das Unternehmen und das Produktionsnetzwerk auch Ergebnis der Beziehungs- und Organisationsstrukturen der handelnden Akteure.

Abb. 15: Der Prozess der Unternehmensnachfolge aus räumlicher Perspektive

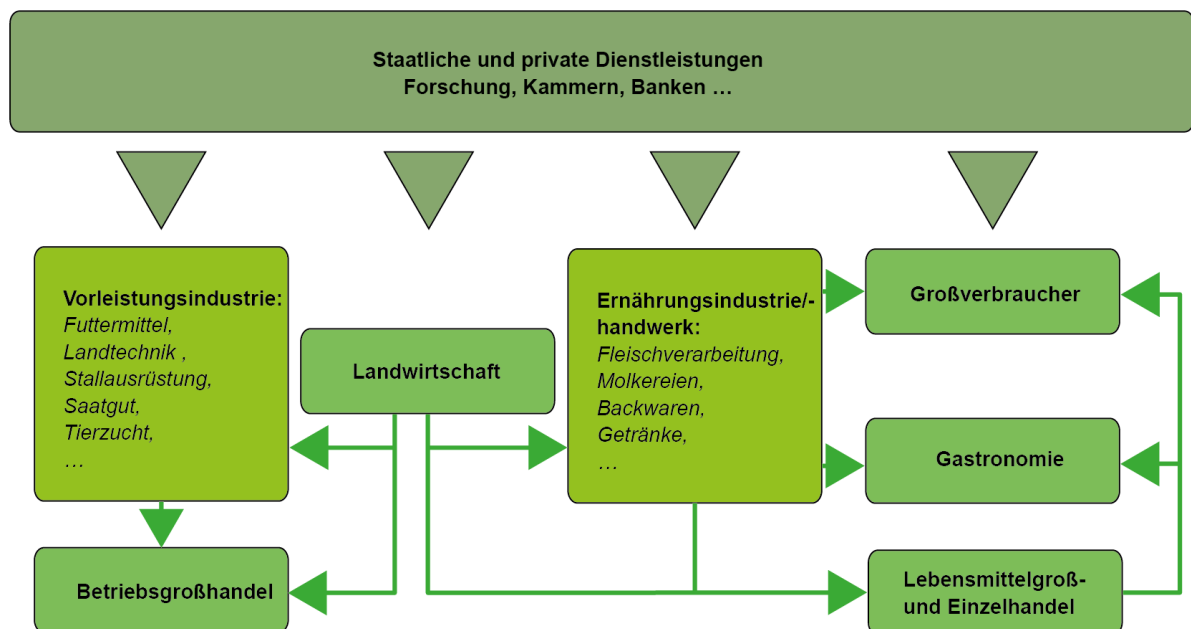


Quelle: Eigene Darstellung

4. Das niedersächsische Agribusiness als Untersuchungsgegenstand

Die vorliegende Dissertation beschränkt sich auf Unternehmen des Agribusiness als Untersuchungsgegenstand. Das Agribusiness wird im weitesten Sinne als komplexes Produktionsnetzwerk verstanden, das alle indirekt und direkt an der Produktion, dem Handel und dem Absatz von Agrarprodukten und Lebensmitteln beteiligte Akteure einbezieht (Hensche et al. 2010, S. 6). Neben der Primärproduktion durch die Landwirtschaft werden demnach alle vor- und nachgelagerten Bereiche, von der Erstellung der landwirtschaftlichen Vorleistung bis hin zum Konsumenten, aber auch unterstützende Akteure wie beispielsweise Transport- und Logistikdienstleister oder in der Ernährungswirtschaft aktive Forschungsinstitute unter diesem Begriff zusammengefasst. Eine enger gefasste Definition des Agribusiness bezieht sich nur auf die der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Wirtschaftsbereiche, d. h. Unternehmen, die der Vorleistungsindustrie sowie der Verarbeitung und Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten zugeordnet werden (vgl. BRANDT et al. 2010, S. 3; HENSCHKE et al. 2011, S. 6; RIEPING 2004, S. 6). Für die empirische Erhebung der vorliegenden Arbeit wird diese enger gefasste Definition des Agribusiness zu Grunde gelegt, d. h. Unternehmen aus der Vorleistungsindustrie und Ernährungsindustrie/-handwerk bilden den Untersuchungsgegenstand (vgl. Abb. 16, hellgrün hervorgehoben).

Abb. 16: Das System Agribusiness

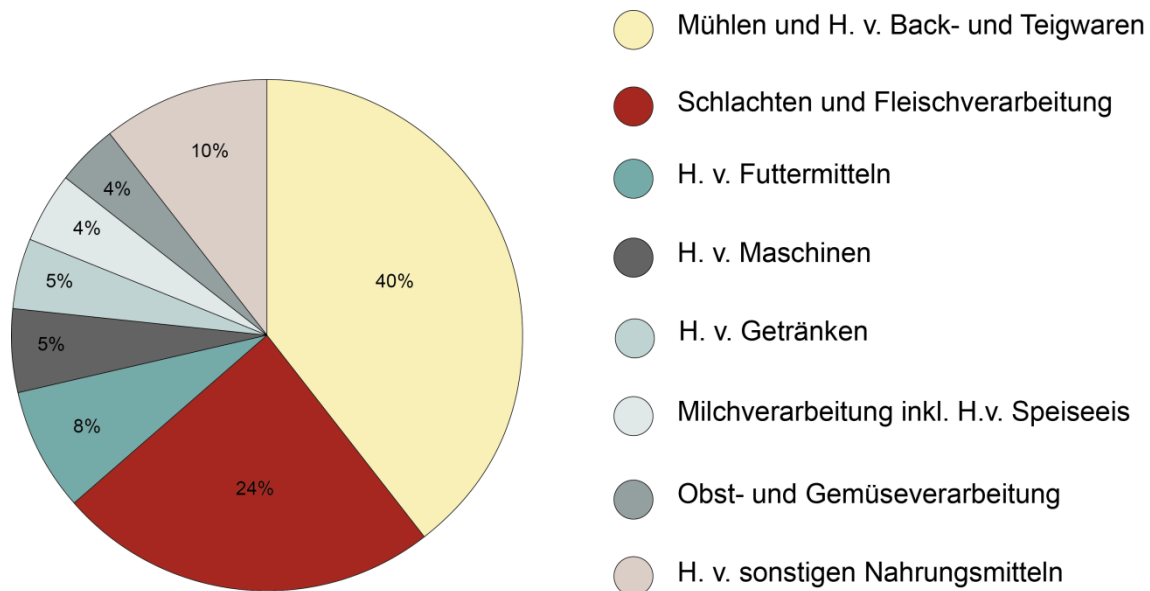


Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an HENSCHKE et al. 2011, S. 7, STRECKER et al. 1990, S. 20

Das Ernährungsgewerbe ist als zweitgrößter Industriezweig nach der Automobilindustrie für die niedersächsische Wirtschaft von großer Bedeutung. Neben leistungsstarken agrarwirtschaftlichen Betrieben haben sich in den letzten Jahrzehnten auch zahlreiche Unternehmen

aus den der Landwirtschaft vor- und nachgelagerten Bereichen in Niedersachsen angesiedelt und etabliert (vgl. BRANDT 2010, S. 2; NIER/TAMÁSY 2015, S. 1). Im Jahr 2015⁴⁸ waren insgesamt 659 Betriebe in der Agrar- und Ernährungsbranche⁴⁹ registriert (vgl. LSN 2016).

Abb. 17: Verteilung der Betriebe nach Wirtschaftszweigen 2015⁵⁰



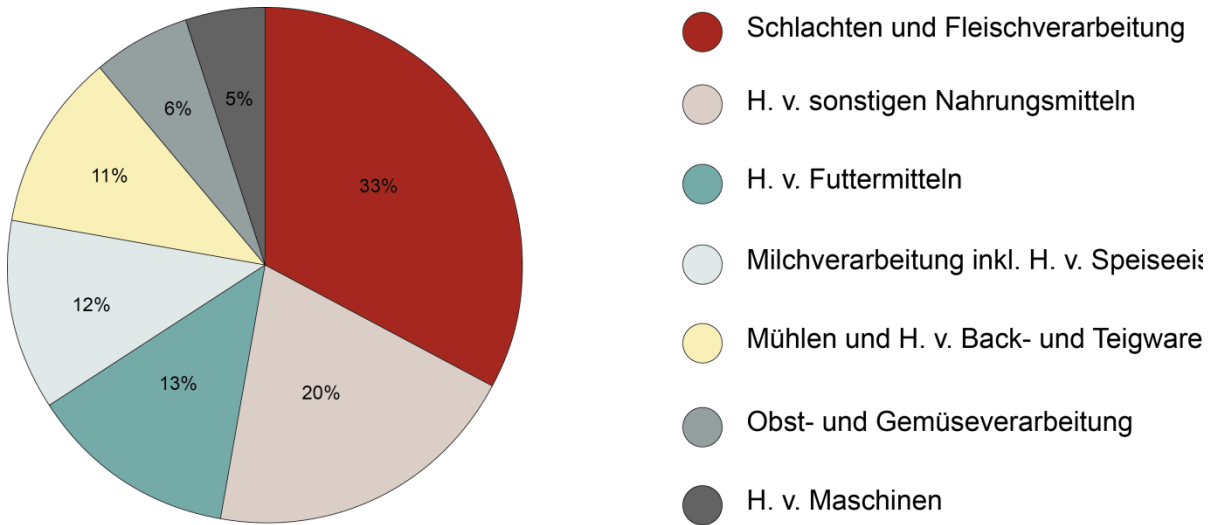
Quelle: Eigene Darstellung, LSN 2016

⁴⁸ In den monatlich erscheinenden Berichten des Landesamts für Statistik Niedersachsen (LSN) wird für März 2017 eine Anzahl von 476 Betrieben aufgeführt (H. v. Nahrungs- und Futtermitteln inkl. Getränkeherstellung, exkl. Tabakverarbeitung). Dabei werden allerdings nur Betriebe mit einer Anzahl ab 50 sozialversicherungspflichtig beschäftigten Personen berücksichtigt. Eine Veröffentlichung der jährlich erscheinenden Berichte für das Jahr 2016, in dem Betriebe ab 20 Beschäftigte berücksichtigt werden, erfolgt voraussichtlich Ende 2017 (vgl. LSN 2017).

⁴⁹ Ernährungswirtschaft inkl. der Wirtschaftszweige H. v. Getränken und H. v. Maschinen für die Nahrungs- und Futtermittelproduktion, exkl. Tabakverarbeitung.

⁵⁰ Aufgrund einer sehr geringen Fallzahl in einzelnen Wirtschaftszweigen erfolgt eine Zusammenfassung zu folgenden Kategorien: Mühlen und H. v. Back- und Teigwaren (1061-1062, 1071-1073), Schlachten und Fleischverarbeitung (1011-1013, 102), H. v. Futtermitteln (1091-1092), H. v. Maschinen (283, 2893), H. v. Getränken (11), Milchverarbeitung inkl. Speiseeis (1051-1052), Obst- und Gemüseverarbeitung (1031-1032, 1039), H. v. Sonstigen Nahrungsmitteln (1041-1042, 1081-1085, 1089), vgl. Anhang 1.

Abb. 18: Verteilung der Wirtschaftszweige nach Umsatz 2015⁵¹



Quelle: Eigene Darstellung, LSN 2016

⁵¹ Aufgrund einer sehr geringen Fallzahl in einzelnen Wirtschaftszweigen erfolgt eine Zusammenfassung zu folgenden Kategorien: Schlachten und Fleischverarbeitung (1011-1013, 102), H. v. Sonstigen Nahrungsmitteln (1041-1042, 1081-1085, 1089, 11), H. v. Futtermitteln (1091-1092), Milchverarbeitung inkl. Speiseeis (1051-1052), Mühlen und H. v. Back- und Teigwaren (1061-1062, 1071-1073), Obst- und Gemüseverarbeitung (1031-1032, 1039), H. v. Maschinen (283, 2893), vgl. Anhang 1.

Im Jahr 2015 erzielten die Unternehmen der niedersächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft⁵² einen Umsatz von rund 30 Mrd. € und trugen damit etwa 15 Prozent zum Landesumsatz des gesamten Verarbeitenden Gewerbes bei (2015: 200,1 Mrd. €). Die hohe Bedeutung der niedersächsischen Ernährungswirtschaft wird ersichtlich, dass in Deutschland 19,2 Prozent des Umsatzes der Branche aus Niedersachsen stammen. Die Schlachtung und Fleischverarbeitung sticht dabei besonders hervor. Mit 9,8 Mrd. € entfielen über 33 Prozent des Branchenumsatzes auf diesen Sektor. Zudem weist die Ernährungswirtschaft für sämtliche Landesteile in Niedersachsen, insbesondere in den ländlichen Räumen, einen wichtigen wirtschaftlichen Stellenwert für den niedersächsischen Arbeitsmarkt auf (vgl. BRANDT et al. 2010, S. 8). Im Jahre 2015 waren rund 68.000 Personen in 627⁵³ Unternehmen der niedersächsischen Ernährungswirtschaft tätig. Dabei zeichneten sich nahezu alle Wirtschaftszweige durch hohe Produktivitätskennwerte aus. Sowohl bei den Umsätzen je Beschäftigtem als auch je Betrieb wurden 2015 meist deutlich höhere Werte erzielt als im Vergleich zu den jeweiligen Mittelwerten im Bund.

Die niedersächsische Ernährungsindustrie ist überwiegend von einer mittelständischen Unternehmensstruktur geprägt (vgl. ebd., S. 5). Bei einer Beschäftigtengrenze von 500 Personen und einem Jahresumsatz bis 50 Mio. Euro lassen sich rund 80 Prozent der Unternehmen in Niedersachsen zu den mittelständischen Unternehmen bzw. in die Kategorie KMU rechnen (vgl. LSN 2017a). Allerdings haben in der Agrar- und Ernährungswirtschaft auch große, bekannte Familienunternehmen z. B. im Bereich der Agrartechnik, Geflügelzucht oder Fleisch- und Wurstwaren ihren Hauptsitz insbesondere in Niedersachsen. In einer Auflistung der 1.000 größten Familienunternehmen in Deutschland auf der Online-Unternehmerplattform „Die deutsche Wirtschaft“ finden sich unter den 500 größten Familienunternehmen etwa 20 Unternehmen aus dem Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft mit Sitz in Niedersachsen.⁵⁴ Aufgrund der volkswirtschaftlichen Bedeutung⁵⁵ hat die Nachfolgefrage insofern nicht nur eine betriebswirtschaftliche, sondern vor allem auch eine nicht unbeachtliche gesamtwirtschaftliche Dimension.

Die Agrarwirtschaft und die damit verbundenen Wirtschaftseinheiten sind seit Jahren u. a. aufgrund technischer Innovationen, sich verändernder politischer Rahmenbedingungen und sich wandelnder gesellschaftlicher Anforderungen Transformationsprozessen ausgesetzt, die sich

⁵²Ernährungswirtschaft inkl. der Wirtschaftszweige H. v. Maschinen, exkl. Unternehmen der Getränkeherstellung und Tabakverarbeitung.

⁵³ Exkl. Unternehmen der Getränkeherstellung, Tabakverarbeitung und H. v. Maschinen für die Landwirtschaft.

⁵⁴ Die Daten beziehen sich auf die verfügbaren Umsatzzahlen aus dem Geschäftsjahr 2015 von Unternehmen, in denen eine oder mehrere Eigentümerfamilien eine beherrschende Stellung besitzen. Die Auflistung beinhaltet auch Aktiengesellschaften und Stiftungen und gewährt keine Vollständigkeit.

⁵⁵ Im Jahr 2015 erwirtschafteten die KMU (branchenübergreifend) in Niedersachsen einen Anteil von 37 Prozent aller niedersächsischen Unternehmen (vgl. LSN 2016a, S. 23).

in veränderter Produktionsorganisation und damit verbunden neuen Raummustern, aber auch veränderten Produkten und Produktionsformen widerspiegeln (vgl. DANNENBERG 2010, S. 98). Ausprägungen der Transformation sind u. a. verstärkte Intensivierungs-, Spezialisierungs- und Konzentrationsprozesse (vgl. BÄURLE/TAMÁSY 2012, S. 5f.; DANNENBERG 2010, S. 80; NIER/TAMÁSY 2015, S. 1). Aufgrund der Auslagerung verschiedener Produktions-, Absatz- und Bezugsaktivitäten, wie z. B. der Herstellung von Milchprodukten in Molkereien oder die Schlachtung von Nutztieren in Schlachtstätten, haben sich in der Branche komplexe Produktionsnetzwerke entwickelt (vgl. DEIMEL et al. 2008, S. 3). Die zunehmende Arbeitsteilung spiegelt sich in der intensiven vertikalen, horizontalen und diagonalen Vernetzung und Zusammenarbeit innerhalb der Teilbranchen und darüber hinaus aller direkt und indirekt am Produktionsprozess beteiligten Akteure wider (vgl. NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ 2010, S. 7).

Die Transformation der Produktionsorganisation geht auch mit einem Wandel der räumlichen Organisationsstruktur der Produktionsnetzwerke einher. Die Produktion landwirtschaftlicher Erzeugnisse konzentriert sich in einer abnehmenden Anzahl von Betriebseinheiten bei gleichzeitig steigender Flächenausstattung der Betriebe (vgl. BÄURLE/TAMÁSY 2012, S. 5), wie auch die vorläufigen Ergebnisse der Agrarstrukturerhebung aus dem Jahr 2016 bestätigen (vgl. LSN 2017b). Auch im Bereich der Weiterverarbeitung (z. B. bei den Getreidemühlen und in der Milchindustrie) führen Konzentrationsprozesse zu einer geringeren Anzahl an Betrieben und damit auch zu weniger Standorten (vgl. DANNENBERG 2010, S. 80; NUHN 1993, S. 515).

In Folge von technologischen und organisatorischen Innovationen, Deregulierungs-, Liberalisierungs- und Konzentrationsprozessen im Einzelhandel und eines veränderten Einkaufsverhaltens der Konsumenten erweitert sich das Einzugs- und Absatzgebiet der Unternehmen national und international und führt zu einer Dezentralisierung bzw. Auflösung regional verankerter Produktionsketten und kleinräumiger Wirtschaftskreisläufe (vgl. DANNENBERG 2010, S. 80; KLOHN/VOTH 2010, S. 44; NUHN 1993, S. 513f.). Viele Unternehmen der niedersächsischen Ernährungswirtschaft sind zunehmend international aktiv und bauen länderübergreifende Kooperationen auf (vgl. NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ 2010, S. 32; THEUVSEN et al. 2010, S. 6). Die voranschreitende Globalisierung im Agribusiness führt auch zu einer multiskalaren Verflechtung der unterschiedlichen Akteure. Parallel zu diesem Prozess, der in der Literatur auch unter dem Begriff der Deterritorialisierung diskutiert wird (u. a. MORGAN et al. 2006), führt gegenläufig u. a. ein verändertes Nachfrageverhalten zu einer "Renaissance regionaler Produktionszusammenhänge" in der Lebensmittelindustrie (vgl. KLEIN 2015, S. 52). Infolge gesellschaftlichen und politischen Umdenkens orientieren sich Konsumenten in Deutschland und anderen westlichen Industrienationen zunehmend an Themen wie Umweltschutz, Tierschutz und Lebensmittelsicherheit. Damit steigt u. a. die Nachfrage nach Produkten aus der Region bzw. aus ökologischem

Anbau (DANNENBERG 2010, S. 81; KLOHN/VOTH 2010, S. 51; NIEDERSÄCHSISCHES MINISTERIUM FÜR ERNÄHRUNG, LANDWIRTSCHAFT UND VERBRAUCHERSCHUTZ 2010, S. 32).

Wie bereits beschrieben setzt sich das System der Ernährungswirtschaft aus unterschiedlichen, miteinander verbundenen Akteuren zusammen, die am Produktions- und Vermarktungsprozess beteiligt sind. Die Forschungsansätze in der Agrar- und Ernährungswirtschaft beschränken sich demnach nicht mehr nur auf einzelne Wirtschaftssektoren wie z. B. auf die Landwirtschaft, sondern zielen darauf ab die Strukturen, Funktionen und Dynamiken im gesamten System über alle Maßstabsebenen hinweg zu erfassen (vgl. DANNENBERG 2007, S. 37). Ein Großteil der Analysen legt den Fokus auf die komplexen Zuliefer- und Absatzbeziehungen zwischen den einzelnen Wertschöpfungsstufen in der Lebensmittelkette. Hierzu diente lange Zeit der Filière-Ansatz als konzeptionelle Grundlage für wissenschaftliche Untersuchungen (vgl. Kap. 3.2.1) (vgl. DANNENBERG 2007, S. 3; KLOHN/VOTH 2010, S. 40f.; NUHN 1993, S. 138; SCHAMP 2000, S. 30f.). Bedingt durch die „Einfachheit“ ihrer vertikalen Produktionskette stellt die Agrarwirtschaft einen „dankbaren Gegenstand für das Filière-Konzept“ dar (SCHAMP 2000, S. 33). Aufgrund des rein deskriptiven Charakters und vor dem Hintergrund verschiedener Globalisierungsprozesse wird seit den 1990er Jahren verstärkt der GVC-Ansatz zur Erfassung transnationaler Wertschöpfungsprozesse in der Agrar- und Ernährungswirtschaft herangezogen (vgl. Kap. 3.2.3). Der Großteil der im Rahmen dieses Forschungsparadigmas vorliegenden Analysen befasst sich in erster Linie mit Fragen der Koordination und Steuerung in Wertschöpfungsketten und speziell mit dem Machtgewinn und Einfluss von Lebensmittelgroßkonzernen im globalen Agribusiness (u. a. BERNZEN/DANNENBERG 2012, CHALLIES/MURRAY 2011, GEREFFI/CHRISTIAN 2010, PICKLES et al. 2016, DANNENBERG/KULKE. 2014). Die wenigen Studien im Bereich der Agrar- und Ernährungswirtschaft, die sich explizit auf den GPN-Ansatz als Analyseinstrument stützen (vgl. Kap. 3.2.4), befassen sich ebenfalls vorrangig mit der Bedeutung und Verteilung von Macht im Produktionsnetzwerk (u. a. FRANZ/HASSLER 2008, HENDRICKSON et al. 2008, HENDERSON 2005, TAMÁSY et al. 2008). Im Vergleich zu den Kettenansätzen wird in der jüngeren Vergangenheit vermehrt die Einbettung der Akteure in institutionelle, soziale, politische und kulturelle Kontexte in die Analyse miteinbezogen.

Neben veränderten Verbrauchernachfragen und zunehmendem (globalen) Wettbewerbsdruck stellt auch der demographische Wandel⁵⁶ die Unternehmen im niedersächsischen Agribusiness vor große Herausforderungen. Während die Zahl der Personen, die altersbedingt aus dem Arbeitsmarkt aussteigen, größer wird, reduziert sich die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter. Infolge des demographischen Wandlungsprozesses wird mit einem gravierenden Fachkräftemangel gerechnet, der sich langfristig wachstumshemmend auf die Branche

⁵⁶ Eine für die Beurteilung der demographischen Entwicklung wichtige Kennziffer ist der Anteil der Menschen in der Altersgruppe über 65 an der Gesamtbevölkerung. In Niedersachsen liegt ihr Anteil seit mehreren Jahren bei über einem Fünftel mit steigender Tendenz (LSN 2016a, S. 11).

auswirken kann (vgl. BRANDT 2010, S. 18). Dieser kann sich, neben anderen gesellschaftlichen Veränderungen, auch auf die Nachfolgesituation in Familienunternehmen auswirken und eventuell zu nachfolgebedingten Unternehmensverkäufen an externe Unternehmen führen. In den letzten Jahren kam es in Niedersachsen vermehrt zu externen Übernahmen von Familienunternehmen im Agribusiness. Ein bekanntes Beispiel ist der Verkauf des Familienunternehmens Coppenrath & Wiese aus Osnabrück an den Bielefelder Nahrungsmittelkonzern Dr. Oetker. Auch in der Schlacht- und Fleischverarbeitungsbranche sind in den letzten Jahren Übernahmen von niedersächsischen Familienbetrieben durch teilweise in- und ausländische Großkonzerne vollzogen worden. Zu nennen sind hier u. a. die Übernahme von D&S Fleisch GmbH durch den dänischen Lebensmittelkonzern Danish Crown, der Verkauf von Nietfeld Feinkost an die dänische Tulip Food Company oder die Übernahme der Gebrüder Stolle GmbH durch die internationale Unternehmensgruppe Plukon Food Group B.V.. Weitere Verkäufe an externe Unternehmen fanden auch im Bereich der Getreidemühlen statt (z. B. Bela Mühle GmbH, übernommen von der niederländischen Firma For Farmer Group), im Wirtschaftszweig Getränkeherstellung (z. B. Verkauf der Privatbrauerei Bergbräu an einen strategischen Käufer in Augsburg) oder im Lebensmittelwerk (z. B. Übernahme der Walter Rau Lebensmittelwerke durch den US- Nahrungsmittelkonzern Bunge). Bei den genannten Beispielen ist allerdings nicht eindeutig festzumachen, inwieweit die Gründe für den Verkauf rein nachfolgebedingt waren oder wirtschaftliche Gründe im Vordergrund standen. Aufgrund einer steigenden Wettbewerbssituation, dem Interesse ausländischer Konzerne an einem Markteintritt in Deutschland und anderer Veränderungen ökonomischer Rahmenbedingungen ist insgesamt eine Zunahme von Fusionen und Akquisitionen in der deutschen Ernährungswirtschaft zu konstatieren (vgl. MEIL/SCHÖNAUER 2012, S. 88f.; NEUMANN/HESS 2001, S. 322).

Vor dem Hintergrund des demographischen und gesellschaftlichen Wandels und aufgrund der zunehmenden externen Übernahmen von Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness ist es insbesondere für diesen bedeutenden Wirtschaftszweig von Interesse, die aktuelle Nachfolgesituation zu erfassen und Veränderungen und Dynamiken, die mit der Unternehmensnachfolge in den Produktionsnetzwerken des Agribusiness einhergehen können, empirisch zu erfassen und zu analysieren.

5. Vorgehensweise und Methodik der empirischen Untersuchung

Um das empirische Vorgehen nachvollziehbar darzulegen, wird in diesem Kapitel die angewandte Forschungsmethodik erläutert.

Das gewählte Forschungsdesign für die empirische Untersuchung ist eine Verknüpfung von quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden. Qualitative und quantitative Forschungsmethoden werden zum Teil kontrovers diskutiert. Die vorliegende Arbeit basiert auf der Annahme, dass sich die beiden Ausrichtungen einander nicht zwingend ausschließen, sondern sich im Rahmen einer zweistufigen Untersuchung ergänzen und somit komplementär verwendet werden können (vgl. WEBER 2009, S. 101).⁵⁷

Angelehnt an das Vertiefungsmodell nach MAYRING (2001) wurde zunächst eine quantitative Befragung durchgeführt und anschließend die empirischen Daten mittels problemzentrierter Interviews vertieft und ergänzt.

Bei diesem sogenannten Mixed-Methods-Design (vgl. u. a. KUCKARTZ 2014, JOHNSON et al. 2007) können die Vorteile beider Ansätze genutzt und entsprechende Nachteile minimiert werden. Darüber hinaus bietet die Verknüpfung beider Verfahren Vorteile für Forschungsprojekte, die im Kontext sensibler Fragestellungen durchgeführt werden (vgl. LI/EARNEST 2015, S. 31f) und eignet sich somit für die empirische Erhebung zum vorliegenden Forschungsthema. Mittels der quantitativen Methode konnten zunächst allgemeine Informationen über die aktuelle Nachfolgesituation erhoben werden, um so repräsentative Aussagen zu tätigen. Die qualitative Erhebung dient der Vertiefung der erzielten Ergebnisse sowie der Gewinnung weiterer Erkenntnisse, die anhand von Fallbeispielen illustriert werden.

Die Ergebnisse, die aus dem Methodenmix gewonnen werden, tragen somit für ein umfassenderes und besseres Verständnis von Nachfolgeprozessen bei.

Im Folgenden werden zunächst die Datengrundlage, das Erhebungsinstrument sowie das Auswertungsverfahren für die quantitative Erhebung dargestellt (Kap. 5.1) und anschließend das Vorgehen der qualitativen Erhebung beschrieben (Kap. 5.2). Die Analyse und Interpretation der Daten erfolgen in Kapitel 6.

5.1 Quantitative Erhebung

Ziel der quantitativen Erhebung ist es zunächst Erkenntnisse über die aktuelle Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness zu gewinnen. Im Vordergrund stehen dabei die Art der durchgeführten und angestrebten Nachfolgeformen sowie die Auslöser und Ursachen für

⁵⁷ Zur Diskussion der Methodenintegration siehe z. B. auch KELLE 2007, S. 50ff.; MAYRING 2000, S. 3ff..

die gewählte Nachfolgeform. Des Weiteren sollen erfasst werden, ob und welche Veränderungen nach vollzogener Übertragung angestrebt werden bzw. vollzogen wurden.

5.1.1 Datengrundlage

Für Familienunternehmen existieren keine amtlichen Statistiken. In Folge dessen liegt auch keine Datenquelle vor, die die Grundgesamtheit abgeschlossener und geplanter Unternehmensnachfolgen in Deutschland bzw. Niedersachsen abbildet. Empirische Erhebungen zu diesem Thema Unternehmensnachfolge gehen daher mit einem größeren Aufwand einher als andere Unternehmensbefragungen (vgl. HAUSER et al. 2010, S. 1). Ein Großteil der bisherigen Studien zu Familienunternehmen und Unternehmensnachfolgen verwendet in der Regel private oder kostenpflichtige Datenbanken von Kammern, Verbänden oder Vereinigungen von Familienunternehmen, was zu einer Verzerrung der Stichproben führen kann (vgl. SPELSBERG 2011:101) oder basieren auf aufwändigen Schätzverfahren (vgl. z. B. FREUND/KAYSER 2007, S. 5; HAUSER et al. 2010, S. 3ff.).⁵⁸

Für die vorliegende Untersuchung fand zunächst eine Vollerhebung der Grundgesamtheit des niedersächsischen Agribusiness statt, um darauf aufbauend mittels einer komplexen Filterführung im Fragebogen die Zielgruppe zu erfassen. Als Grundgesamtheit gelten „alle potenziell untersuchbaren Einheiten bzw. Elemente, die ein gemeinsames Merkmal (oder eine gemeinsame Merkmalskombination) aufweisen“ (RAITHEL 2006, S. 53). Für die empirische Erhebung handelt es sich dabei um eigenständige Unternehmen mit Hauptsitz in Niedersachsen, die dem Agribusiness zugeordnet werden können. Unternehmen in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins (e. V.) oder einer eingetragenen Genossenschaft (eG) werden nicht berücksichtigt.

Nach der Klassifikation der Wirtschaftszweige 2008 (WZ08, Statistisches Bundesamt) fallen darunter Unternehmen, die der Gruppe Herstellung von Nahrungs- und Futtermitteln, Getränkeherstellung sowie Herstellung von Geräten und Maschinen für die Landwirtschaft und Nahrungsmittelerzeugung zuzuordnen sind (s. Anhang 1). Insgesamt waren zum Zeitpunkt der Erhebung 699 Unternehmen⁵⁹ in Niedersachsen in diesen Wirtschaftsabteilungen bzw. -gruppen registriert (vgl. LSN 2014). Die Wirtschaftszweigsystematik dient zur Einordnung der einzelnen Unternehmen als kleinste Einheit. Entscheidend für die Zuordnung ist dabei die Haupttätigkeit, d. h. jene Aktivität, die den überwiegenden Beitrag (>50 Prozent) zur Wertschöpfung der Unternehmung leistet (vgl. RIEPING 2004, S. 12).

⁵⁸ Im Vorfeld der Erhebung wurden verschiedene Beratungsgespräche geführt (u. a. mit Mitarbeitern der Industrie- und Handelskammer und dem IfM Bonn), um sich über die Datengrundlage und Erfahrungen im Bereich von Umfragen zum Thema Nachfolge zu informieren.

⁵⁹ Angelehnt an die Datengrundlage werden Kleinstunternehmen mit einer Beschäftigtenzahl unter 20 Personen nicht berücksichtigt (vgl. hierzu auch FREUND/KAYSER 2007).

Die Definition und Auswahl dieser Wirtschaftszweigklassen wird damit begründet, dass in diesen Wirtschaftsabteilungen Gruppen und Klassen eindeutig der Agrar- und Ernährungswirtschaft zuzuordnen sind (vgl. hierzu auch HENSCHKE et al. 2011, S. 17ff.). In der Klassifikation der Wirtschaftszweige stellt die Landwirtschaft zusammen mit der Forstwirtschaft und der Fischerei einen separaten Abschnitt dar (vgl. Statistisches Bundesamt, 2008, S. 73 und S. 155ff.). Die Lebensmittelindustrie und das Lebensmittelhandwerk sind dagegen dem verarbeitenden Gewerbe zugeordnet.

Die Grundgesamtheit der Unternehmen für die vorliegende Untersuchung beruht auf Daten der frei zugänglichen Unternehmensdatenbank der Wirtschaftsauskunftsdatei Creditreform.⁶⁰ In der Datenbank sind alle Unternehmen in Deutschland erfasst, die wirtschaftsaktiv und in öffentlichen Registern wie dem Handelsregister aufgeführt sind. Unternehmen, die sich aus mehreren Betrieben oder Tochtergesellschaften zusammensetzen, sind in der Datenbank mehrfach vertreten, so dass es zu einer Mehrfachzählung kommen kann. Das ist vor allem bei großen Konzernen der Fall, da diese oft mehrere Standorte aufweisen, die in der Datenbank einzeln erfasst werden (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 8). Bei der Erstellung der Datengrundlage wurde daher versucht, die rechtlichen Einheiten soweit wie möglich zu wirtschaftlichen Einheiten zusammenzuführen. Nach Abzug von doppelt aufgelisteten und nicht zutreffenden Unternehmen (z. B. nicht zutreffende Rechtsform) umfasste der Datensatz für die quantitative Erhebung 580 Unternehmen.

5.1.2 Definition der Zielgruppe

Aufgrund der Heterogenität der definitorischen Ansätze zu Familienunternehmen weisen bestehende empirische Arbeiten eine sehr hohe Varianz an operationalen Definitionen zu Familienunternehmen auf (vgl. BROCKSCHNEIDER 2015, S. 14). Wie bereits in Kap. 2.1.2 dargelegt, orientiert sich die Definition von Familienunternehmen in dieser Arbeit eng an die Begriffsbestimmung des IfM Bonn. Neben einer Selbsteinschätzung der Befragten als Familienunternehmen erfolgte die Operationalisierung mit den Variablen:

- Familienanteil am Unternehmenskapital >50 Prozent⁶¹ und
- Haupteigentümer/Familienmitglieder sind hauptverantwortlich in der Geschäftsführung tätig.

In der Untersuchung finden unterschiedliche Phasen des Nachfolgeprozesses ihre Berücksichtigung. Ausgehend vom Zeitpunkt der quantitativen Erhebung werden Unternehmen in die

⁶⁰ Zur Repräsentativität der Datenbank für wissenschaftliche Studien siehe auch FRYGES et al. 2010, GAUSELMANN et al. 2010, GOTTSCHALK et al. 2011, HAUNSCHILD et al. 2010.

⁶¹ In der Literatur hat sich der Grenzwert von 50 Prozent durchgesetzt, da ab diesem Schwellenwert von einem beherrschenden Einfluss auf die Unternehmenspolitik ausgegangen werden kann (vgl. WEBER 2009, S. 54).

Analyse mit einbezogen, die innerhalb der letzten fünf Jahre eine Unternehmensübertragung bzw. -übernahme abgeschlossen haben und Familienunternehmen, bei denen innerhalb der nächsten zehn Jahre eine Unternehmensnachfolge ansteht. Der Zeitraum der Erhebung erstreckt sich somit auf zehn Jahre vor und bis zu fünf Jahren nach der Übergabe. Die vorgeschlagenen Zeiträume orientieren sich an anderen empirischen Studien (vgl. u. a. ENGELMANN et al. 2005, KFW et al. 2008, SPELSBERG 2011, WEBER 2009). Ein Nachfolgeprozess dauert von der konkreten Planung bis zum Abschluss in der Regel etwa zehn Jahre (vgl. SCHMEISSER et al. 2007, S. 24). Damit werden auch die für Unternehmensnachfolgen typischen Verzögerungen der Eigentumsübertragung gegenüber der Führungsübertragung berücksichtigt. Zudem ist bei abgeschlossenen Nachfolgen davon auszugehen, dass bei einem zu langen Abstand zum Ereignis die Erinnerungen verblassen und damit die Güte der Antworten beeinträchtigt wird (vgl. SPELSBERG 2011, S. 100; WEBER 2009, S. 159).

Demnach richtete sich die telefonische Befragung an insgesamt drei Personengruppen:

- Eigentümer, die ihr Unternehmen in den nächsten zehn Jahren übergeben wollen,
- Nachfolger, die das Unternehmen innerhalb der nächsten zehn Jahre übernehmen und sich bereits im Übernahmeprozess befinden und
- Nachfolger, die die Übernahme eines Familienunternehmens in den letzten fünf Jahren vollzogen und abgeschlossen haben. Dabei kann es sich auch um ein Unternehmen handeln, das zuvor ein Familienunternehmen war, d. h. nach dem Kauf in die fremde Unternehmensstruktur eingegliedert wurde und womöglich einen neuen Namen und Rechtsmantel erhalten hat.⁶²

Als Übergeber zählen Einzelpersonen oder Personengruppen, die vor der Übernahme Mehrheitsgesellschafter am Unternehmen und in der Geschäftsführung tätig waren und ihre Unternehmensanteile mehrheitlich an den Übernehmer übertagen haben. Als Übernehmer gelten Einzelpersonen, eine Personengruppe oder ein Unternehmen. Pro Unternehmen wurde nur eine Person befragt. Je nach Übergabe-/Übernahmesituation und Teilnahmebereitschaft kann es sich dabei um Akteure mit unterschiedlichen Funktionen im Unternehmen handeln. Konnte das Interview nicht mit der Zielperson geführt werden, wurden alternativ Geschäftsführer und/oder Gesellschafter oder Angestellte in Führungspositionen befragt, so dass sichergestellt wurde, dass alle Befragten eine Aussagefähigkeit für die Forschungsfrage besitzen.

⁶² Unternehmen, die nicht zur Gruppe Familienunternehmen zählten, wurden gefragt, ob innerhalb der letzten fünf Jahre ein Familienunternehmen nachfolgebedingt übernommen wurde.

5.1.3 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument

Als Erhebungsmethode für die quantitative Befragung wurde das standardisierte Telefoninterview ausgewählt. Im Bereich der kommerziellen Umfrageforschung, aber auch in der Wissenschaft gewinnt die Telefonbefragung als Erhebungsmethode zunehmend an Bedeutung. Dies liegt u. a. an der fast vollständigen Netzabdeckung, an den gesunkenen Telefonkosten sowie der Unterstützung durch die Einbeziehung von Computertechnologien (vgl. BUCHWALD 2006, S. 21; STEINKOPF et al. 2010, S. 4; WAGNER 2007, S. 9).

Das Telefoninterview als Erhebungsmethode eignet sich für eine Vollerhebung, da u. a. eine kostengünstige Kontaktaufnahme möglich ist, die Interviewer räumlich zentriert arbeiten können und eine schnellere Verfügbarkeit der erhobenen Daten gewährleistet ist (vgl. BUCHWALD 2006, S. 69). Ein wichtiger Vorteil bei dieser Befragungsmethode ist eine hohe Erreichbarkeit. Hierbei geht es nicht um die höhere Wahrscheinlichkeit jemanden anzutreffen, sondern um den direkten Weg zu einem Kontakt. Das häufige Kontaktieren der Zielperson ist eine Voraussetzung für die Erhöhung der Ausschöpfungsquote. Im Gegensatz zu persönlich-mündlichen oder schriftlichen Befragungen ist der wiederholte Kontaktversuch via Telefon weniger kostspielig (vgl. BÄNZIGER 2009, S. 23; HÄDER/GLEMSER 2006, S. 151). Im Vergleich zur schriftlichen Befragung bietet die Erhebungsmethode zudem die Möglichkeit für Rückfragen. In Bezug auf die Teilnahmebereitschaft kann es für den Befragten bei telefonischen Anfragen eine größere Hürde sein die Teilnahme abzulehnen. Während bei einer schriftlichen Befragung das Schreiben ignoriert werden kann und bei einer Ansprache auf der Straße eine abweisende Handbewegung ausreicht, ist ein telefonisch Befragter zumindest bereit sich das Anliegen des Anrufers kurz anzuhören (vgl. BÄNZIGER 2009, S. 23; WAGNER 2007, S. 10). Trotz der genannten Vorteile ergeben sich aber auch methodische Einschränkungen, die sich insbesondere auf den Aufbau und die Anwendung des Erhebungsinstruments beziehen.

Als Erhebungsinstrument dient ein teilstandardisierter Fragebogen. Der Fragebogen ist in vier thematisch abgegrenzte Abschnitte geteilt. Nach dem einleitend erfasst wurde, ob es sich um ein Familienunternehmen handelt, befasst sich der zweite Themenkomplex mit der Erfassung der Nachfolgesituation. Je nach Ergebnis folgen im nächsten Abschnitt Fragen zu vollzogenen und/bzw. geplanten strategischen unternehmensinternen- und externen Veränderungen. Abschließend werden allgemeine Unternehmensdaten abgefragt. Den einzelnen Fragekomplexen wurden Filterfragen vorangestellt, so dass die Befragung unterschiedlicher Zielgruppen (je nach Unternehmen und Nachfolgesituation) mit einem Fragebogen möglich war. Der Fragebogen beinhaltet sowohl gegenwartsbezogene als auch zukunftsgerichtete Fragen und solche, die vergangenheitsbasiert sind. Die voraussichtlichen betrieblichen Veränderungen und Neuausrichtungen, die mit der anstehenden Unternehmensübertragung einhergehen können, wurden mittels einer vierstufigen Ordinalskala gemessen. Der Verzicht auf eine neutrale

Mittelkategorie erzwingt vom Befragten ein zumindest tendenziell in eine Richtung weisendes Urteil und verhindert eine mögliche Verfälschung der Urteile durch eine übermäßig zentrale Tendenz (vgl. NORTZ/DÖRING 2006).⁶³ Bei einer telefonischen Erhebung muss die Formulierung der Fragen relativ einfach gestaltet sein, da die Kommunikation ausschließlich auf dem auditiven Kanal basiert und ein Einsatz optischer Hilfsmittel nicht möglich ist (vgl. BÄNZIGER 2009, S. 20). Der Fragetext sollte nicht zu lang sein und die Anzahl der Antwortmöglichkeiten nicht zu hoch. Zudem ist eine Erfassung von visuellen Merkmalen und Reaktionen der Befragten nicht möglich und der Interviewer hat nur eine eingeschränkte Möglichkeit den Befragten zur Teilnahme zu motivieren (vgl. SCHOLL 2009, S. 42 f.).

⁶³ Eine ungerade Zahl mit einer Mittelkategorie kann zu einer impliziten Verweigerung führen, d. h., dass der Beantwortung der Frage ausgewichen wird. Bei einer geraden Anzahl wird der Befragte zwar in eine Richtung gezwungen, der Vorteil besteht jedoch darin, dass in jedem Fall eine Tendenz ausgedrückt wird (vgl. SCHOLL 2009, S. 168).

Gütekriterien des Telefoninterviews (Güte des Erhebungsinstrumentes)

Voraussetzung für ein quantitatives Vorgehen ist die Standardisierung der Datenerhebung und Auswertung. Dadurch können die Gütekriterien wie Validität, Objektivität und Reliabilität gewährleistet werden. Vor der Durchführung der Erhebung wurde der Fragebogen in einem Pretest, mit vier Unternehmen, die strukturell denen der endgültigen Stichprobe entsprechen, hinsichtlich verschiedener Aspekte geprüft. Getestet wurden u. a. die Kommunizierbarkeit, Filterführung und die zeitliche Dauer des Fragebogens sowie die Verständlichkeit und Sensibilität der einzelnen Fragen. Dem Fragebogen wurde im Pretest ein offener Frageteil nachgeschaltet, mit dem das Gespräch im Hinblick auf den Interviewverlauf evaluiert wurde. Der Pretest hat gezeigt, dass nur wenige Veränderungen (z. B. Ergänzung einiger Items um die Kategorie „Sonstiges“) vorgenommen werden mussten.

Durchführung, Teilnahmebereitschaft und Erreichbarkeit bei Unternehmensbefragungen

Der Befragungszeitraum der telefonischen Erhebung erstreckte sich vom 01. Dezember 2013 bis 05. Juni 2014. Die Zeit der telefonischen Kontaktversuche lag in der Regel zwischen 07.30 und 17.00 Uhr an allen Werktagen. Die Dauer eines Telefoninterviews betrug ca. 10 bis 30 Minuten.

Die Erreichbarkeit und Teilnahmebereitschaft bei Unternehmensbefragungen wird durch verschiedene Faktoren beeinflusst. Wie bei anderen Erhebungsmethoden auch, können die Persönlichkeitseigenschaften und die Interviewerfahrung der befragten Person dessen Teilnahmebereitschaft beeinflussen (vgl. KOLL 2006, S. 27). Eine Ursache für die hohe Anzahl notwendiger Kontaktversuche bei Unternehmensbefragungen liegt, je nach Betriebsgröße und betrieblichen Struktur, insbesondere in der Erreichbarkeit der Zielperson. Die häufigsten Verweigerungs- und Abbruchgründe sind Zeitmangel und auftretende Schwierigkeiten bei der Terminabsprache (vgl. BÄNZIGER 2009, S. 142; KOLL 2006, S. 32).⁶⁴ Im Vergleich zu Bevölkerungsbefragungen erfordern Unternehmensbefragungen aufgrund der Vereinbarung eines Telefongesprächs mit den Inhabern bzw. Geschäftsführern erheblich mehr Aufwand und Zeit. Gerade bei größeren Unternehmen benötigt es eine erhöhte Anzahl an Kontaktversuchen, um die Zielperson zu erreichen und einen Termin für ein Interview zu vereinbaren (vgl. KOLL 2006, S. 31). Zudem haben Studien gezeigt, dass die Teilnahmebereitschaft bei Telefoninterviews einer Erosion ausgesetzt ist. So konnte in den letzten Jahren eine deutliche Verschlechterung der Feldbedingungen, d. h. der Beteiligungsbereitschaft und der Ausschöpfungsquote bei telefonischen Befragungen konstatiert werden, vermutlich aufgrund der wachsenden Anzahl von kommerziell, privatwirtschaftlich organisierten Instituten, die Dienstleistungen im Bereich der Markt-, Meinungs- und Sozialforschung anbieten (vgl. JACOB et al. 2011, S. 107). Desweiteren

⁶⁴ In diesem Fall konnte sich die Zielperson den Fragebogen als Postversion schriftlich zusenden lassen.

werden in der Literatur Desinteresse am Thema oder Zweifel an dessen Relevanz als Verweigerungsgründe genannt (vgl. BÄNZIGER 2009, S. 142). Es ist davon auszugehen, dass eine Teilnahmebereitschaft von Unternehmern, bei denen das Thema Unternehmensnachfolge zum Zeitpunkt der Befragung im Fokus steht, eher zu erwarten ist. Nach eigenen Aussagen der kontaktierten Unternehmen werden diese mit Anfragen für ein Interview oder dem Ausfüllen eines Fragebogens überhäuft. Um die Verweigerungsquote gering zu halten, wurde vor der telefonischen Kontaktaufnahme ein Anschreiben vorangestellt (s. Anhang 2). Dieses hat die Funktion der Vorbereitung und Vorinformation der Befragten und soll damit auch der Motivierung dienen. Nachweislich kann die Bereitschaft an einer Erhebung teilzunehmen mit einer Vorankündigung gesteigert werden (vgl. BUCHWALD 2006, S. 13). Zudem fand eine öffentliche Bekanntgabe der geplanten Untersuchung in der Zeitschrift der IHK Oldenburg, Oldenburgische Wirtschaft, Hauptthema der Zeitschrift „Unternehmensnachfolge“, November 2013 statt.

5.1.4 Auswertungsmethode

Nach Abschluss der Befragung erfolgte eine Datenübertragung in das Statistikprogramm SPSS. Offene Fragen wurden codiert und Antwortkategorien in Klassen zusammengefasst. Für die statistische Auswertung wurden die Daten je nach Unternehmen und Nachfolgesituation in unterschiedliche Fallgruppen sortiert. In diesem Zusammenhang erfolgte auch eine Identifikation der Unternehmen, die sich zwar selbst als Familienunternehmen bezeichnen, aber nicht die Kriterien für die operationale Definition erfüllen.

Die aufbereiteten Daten wurden mittels univariater statistischer Analyseverfahren ausgewertet, um so einen Überblick über alle erfragten Variablen zu gewinnen. Dabei wurde im Wesentlichen auf Häufigkeitsverteilungen zurückgegriffen. In Bezug auf vollzogene Unternehmensnachfolgen liegt im vorliegenden Datensatz nur eine sehr kleine Stichprobe vor. Aufgrund einer geringen Teststärke bei kleinen Stichproben lassen sich die im Kap. 3.3 formulierten Hypothesen zu vollzogenen Nachfolgeprozessen nur sehr schwer statistisch belegen. So ist es bei kleinen Stichproben im Rahmen von Inferenzstatistik oft nicht möglich signifikante Ergebnisse zu erhalten. Je geringer die Stichprobe für einen statistischen Test ist, desto größer ist bei festem Signifikanzniveau α die Wahrscheinlichkeit einen Fehler zweiter Art (β -Fehler) zu begehen.

Zudem liegt in der Stichprobe aller Unternehmen mit sowohl vollzogener als auch anstehender Nachfolge nur eine geringe Anzahl an Fällen mit familienexterner Unternehmensübertragung vor. Da sich die in Kap 3.3 formulierten Hypothesen auf die Nachfolgeform als Determinante beziehen, ist es aufgrund der geringen Fallzahl schwer signifikante Ergebnisse mit den entsprechenden Tests zu erzielen.

Im vorliegenden Ergebnisteil wird daher auf die Hypothesenprüfung und die entsprechenden Ergebnisse nicht weiter eingegangen. Die deskriptive Auswertung des statistischen Datenmaterials ermöglicht es mit Ergänzung der qualitativen Erhebung dennoch umfassende Erkenntnisse über die Nachfolgesituation und damit einhergehende Veränderungen im Produktionsnetzwerk zu gewinnen.

In der später folgenden Analyse der Transaktions- und Transformationsphase (Kap. 6.2 und 6.3) bilden die qualitativ erhobenen Daten den Schwerpunkt.

5.2 Qualitative Erhebung

Quantitative Erhebungen haben den Nachteil, dass detaillierte Informationen über die Entscheidungsfindung zur Nachfolge, den Übergabeprozess sowie über die Unternehmensstrategien der Nachfolger nicht hinreichend erfasst werden können. Mit geschlossenen Fragen können nur Informationen im Rahmen der vorgegebenen Kategorien erhoben werden (vgl. RAITHEL 2006, S. 69; SCHIRMER 2009, S. 69). Aufbauend auf der quantitativen Erfassung der Nachfolgesituation stellt der zweite Teil der empirischen Erhebung eine qualitative *ex post* Betrachtung abgeschlossener Unternehmensübertragungen bzw. solcher, in denen ein Abschluss der Transaktionsphase ansteht, dar.

5.2.1 Zielgruppe

Aus der Datengrundlage aller quantitativ erfassten Unternehmen wurden Fälle mit vollzogener Unternehmensnachfolge für ein weiteres Interview ausgewählt. Die Auswahl der Befragten orientiert sich nicht an Repräsentativitätskriterien, sondern an typischen Fällen in Bezug auf die Nachfolgesituation und vorgenommenen Veränderungen. Da die Auswahl von der Kooperationsbereitschaft der Unternehmen abhängig war, sind in den Fällen nicht alle Nachfolgeformen vertreten. Insgesamt konnten mit acht Unternehmern, die eine Unternehmensnachfolge abgeschlossen haben bzw. sich in der Transaktionsphase befinden, Interviews durchgeführt werden. Dabei handelt es sich um sieben Familienunternehmen, die an die nächste Generation übertragen wurden und ein Familienunternehmen, das von einem Mitarbeiter übernommen wurde⁶⁵ (vgl. Tab. 4).

5.2.2 Erhebungsmethode und Erhebungsinstrument

Als Erhebungsmethode wurde das problemzentrierte Interview nach WITZEL (1985) gewählt. Diese Form der Gesprächsführung eignet sich für diese Erhebung, da bereits theoretische Vorüberlegungen und Informationen aus der quantitativen Erhebung vorlagen und eine

⁶⁵ In diesem Fall konnte das Interview nur mit dem Übergeber geführt werden.

spezifische Fragestellung im Vordergrund stand. Das problemzentrierte Interview nach WITZEL wird als eine kombinierte Form von offener und halbstrukturierter Befragung verstanden und zielt darauf ab die Reaktionen und Interpretationen auf einen von allen Befragten erlebtes Phänomen zu erheben (vgl. ROSENTHAL 2005, S. 131). Anders als beispielsweise im Experteninterview stehen hier die individuellen und subjektiven Motive und Wahrnehmungen der Befragten im Mittelpunkt des Interesses. Wie bei einem narrativen Interview soll dem Befragten möglichst viel freier Erzählraum ermöglicht werden, um einem offenen Gespräch nahe zu kommen. Das Entscheidende bei dieser Interviewform ist die Zentralisierung auf eine vorher festgelegte Problemstellung. Die Erhebung erfolgte als ein induktiv-deduktives Wechselverhältnis (vgl. WITZEL 2000, S. 2). Aufbauend auf den Vorüberlegungen und Informationen, die bereits im Telefoninterview erhoben wurden, wurde ein Leitfaden operationalisiert, der mit einer narrativen Einstiegsfrage in Bezug auf den Entscheidungsprozess zur Unternehmensübernahme begann. Das Leitfadeninterview wurde mit dem Vorgehen einer offenen Gesprächsführung kombiniert und an die jeweiligen Fälle in Bezug auf die bereits vorliegenden Informationen angepasst.

5.2.3 Auswertungsmethode

Die Grundlage der Interviewanalysen stellen die vollständigen Transkripte der digitalen Gesprächsaufzeichnungen dar. Bei den Transkriptionen wurde darauf geachtet wortgenau mitzuschreiben und eine einheitliche Verschriftlichung vorzunehmen.

Als Auswertungsmethode wurde die zusammenfassende Inhaltsanalyse nach MAYRING (2000) gewählt. Im Zentrum der Analyse steht eine kategorienbasierte Auswertung, die sich in der vorliegenden Arbeit an den Vorschlägen von HOPF und SCHMIDT (1993), KUCKARTZ (2010) sowie FLICK (1999) orientiert. Das Kodieren der Interviews folgte den Arbeitsschritten:

- Entwicklung der Auswertungskategorien
- Codieren des Materials
- Erstellen von Fallübersichten
- Vertiefen der Analyse von ausgewählten Fällen
- Strukturierung der Fallinhalte
- Fallübergreifende Auswertung

Die im ersten Schritt anhand von theoretischem Vorwissen gebildeten Auswertungskategorien sind nur vorläufige Arbeitskategorien und eher als Orientierung zu verstehen. Um eine Offenheit der Auswertung zu gewährleisten und diese nicht vorher in einen Rahmen zu zwingen, werden die Kategorien erst am Material selbst endgültig festgelegt (vgl. KUCKARTZ 2010, S. 86).

In den Einzelfallanalysen wurde zunächst der Nachfolge- und Transformationsprozess individuell aufgearbeitet und einzelne, in den Interviews im Vordergrund stehende und den Fall charakterisierende Aspekte vertiefend aufgegriffen, um daraus typische Merkmale abzuleiten (vgl. BRÜCKNER 2011, S. 75). Anschließend wurde die fallbezogene Ebene wieder verlassen, um fallübergreifend die Kategorien zu vergleichen und gegebenenfalls hinsichtlich der Gemeinsamkeiten und Unterschiede auszuwerten. Bei der fallübergreifenden Analyse orientiert sich die Auswertung bzw. Darstellung der Ergebnisse an den inhaltlichen Dimensionen. Daher werden die einzelnen befragten Unternehmer nicht als eigener Fall separat vorgestellt, sondern die Ergebnisse in der Gesamtauswertung mit den Ergebnissen aus der quantitativen Erhebung nach inhaltlichen Themenschwerpunkten zusammen dargestellt.

5.3 Rücklauf und empirische Datengrundlage der Auswertung

Im Folgenden wird ein kurzer Überblick über die Datengrundlage, auf der die folgenden Ergebnisse basieren, gegeben.

Nach Bereinigung der Daten (Abzug von Unternehmen wie Tochterunternehmen, Doppelregistrierungen und Insolvenzen sowie der Korrektur von Eingabe- bzw. Erhebungsfehlern) ergibt sich eine Grundgesamtheit von 536 Unternehmen im niedersächsischen Agribusiness. Insgesamt haben 156 Unternehmen an der Befragung teilgenommen. Bei einer Grundgesamtheit von 536 entspricht dies einer Ausschöpfungsquote von 29 Prozent. Im Vergleich zu ähnlichen Erhebungen handelt es sich dabei um einen zufriedenstellenden Wert.⁶⁶

Die Überprüfung, inwieweit das Sample aller teilgenommenen Unternehmen für die Grundgesamtheit repräsentativ ist, beschränkt sich auf die erhobenen Parameter Wirtschaftszweig, Rechtsform, Umsatz und Beschäftigtenzahl (s. Anhang 3). Die tatsächlich beobachteten Anteile in den Merkmalklassen werden mit erwarteten Werten verglichen. Die erwarteten Werte ergeben sich aus den vorliegenden Anteilen in der Grundgesamtheit (vgl. SPELSBERG 2011, S. 108f.). Als statistisches Prüfverfahren wurde der Chi-Quadrat Anpassungstest durchgeführt (vgl. MARTENS 2003, S. 131). Um die Zuverlässigkeit des Chi-Quadrat-Tests zu gewährleisten, wurden dabei einige Wirtschaftszweige und Größenklassen zusammengefasst. Der Testwert ergab für alle vier Parameter, dass die Hypothese, dass die Verteilung in der Grundgesamtheit und im Sample übereinstimmen, bei einem Signifikanzniveau von fünf Prozent nicht zurückgewiesen werden kann. In Bezug auf die vorliegenden Parameter kann also von einem repräsentativen Sample ausgegangen werden, wenngleich mehr Unternehmen als erwartet in der kleinsten Größenklasse in Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten und deutlich mehr Unternehmen aus dem Wirtschaftszweig H. v. Futtermitteln im Sample vertreten sind. Es ist davon

⁶⁶ Für eine Übersicht von Rücklaufquoten bei Befragungen zum Thema Unternehmensnachfolge siehe z. B. SPELSBERG 2011, S. 41ff..

auszugehen, dass die Teilnahmebereitschaft bzw. die Erreichbarkeit der Geschäftsführer bei kleinen Unternehmen höher war. Diese Verzerrung muss bei der Interpretation aller Daten berücksichtigt werden.

Da das Sample der erfassten Familienunternehmen für die genannten Kontrollgrößen keine signifikanten Abweichungen zur Grundgesamtheit aufweist, wird es in der vorliegenden Arbeit wie eine zufällige Stichprobe der Grundgesamtheit behandelt. Für die gesammelten dichotomen Daten kann also eine hypergeometrische Verteilung angenommen werden, um Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit zu tätigen.

Die Fälle der qualitativen Erhebung wurden anonymisiert und durchnummeriert. Im Folgenden werden sie als N1, N2, ...N7 bezeichnet. Die Reihenfolge ergibt sich aus der zeitlichen Abfolge der geführten Interviews. Das Fallinterview mit dem Übergeber, der das Familienunternehmen an einen Mitarbeiter überträgt, wird mit Ü8 abgekürzt. Folgend Tabelle zeigt die Fallübersicht.⁶⁷

Mit der relativ hohen Ausschöpfungsquote der quantitativen Erhebung und den acht qualitativ geführten Fallinterviews liegt insgesamt eine gute Datengrundlage vor, um umfassende Erkenntnisse über die Nachfolgesituation und damit einhergehende Veränderungen im Produktionsnetzwerk zu gewinnen sowie handlungsrelevante Schlüsse zu ziehen.

⁶⁷ Im Fall Ü8 liegt der Umsatz pro Mitarbeiter demzufolge unter 20.000 €. Auch wenn dies aus betriebswirtschaftlichen Gründen fraglich erscheint, werden die Angaben der Interviewperson so übernommen.

Fall Nr.	Nachfolgeform	Nachfolger	Interviewperson	Generation	WZ	Umsatz	Beschäftigte
N1	Familienintern	zwei Söhne	Nachfolger	3.	Schlachten und Fleischverarbeitung	10 Mio. bis unter 50 Mio.	100-249
N2	Familienintern	ein Sohn	Nachfolger	3.	Schlachten und Fleischverarbeitung	10 Mio. bis unter 50 Mio.	50-99
N3	Familienintern	Sohn und Tochter (a)	Nachfolger	2.	H. v. Futtermitteln	1 Mio. bis unter 10 Mio.	20-49
N4	Familienintern	Sohn	Nachfolger	6.	H. v. Maschinen	1 Mio. bis unter 10 Mio.	20-49
N5	Familienintern	Sohn	Nachfolger	3.	Mühlen und H. v. Teigwaren	1 Mio. bis unter 10 Mio.	50-99
N6	Familienintern	Sohn	Nachfolger	7.	Mühlen und H. v. Teigwaren	1 Mio. bis unter 10 Mio.	50-99
N7	Familienintern	Sohn	Nachfolger	3.	Mühlen und H. v. Teigwaren	10 Mio. bis unter 50 Mio.	50-99
Ü8	Unternehmens-intern	Mitarbeiter	Übergeber	2.	H. v. Maschinen	500.000 bis unter 1 Mio.	50-99

Tab. 4:Übersicht der Fälle qualitativ geführter Interviews

5.4 Grenzen des Forschungsdesigns

Im Folgenden sollen die Grenzen der durchgeführten empirischen Erhebung sowohl inhaltlicher als auch methodischer Art aufgezeigt werden.

Bei Familienunternehmen mit bevorstehendem Generationswechsel bzw. solchen, die erst vor kurzem eine Übertragung vollzogen haben, ist von einer erhöhten Teilnahmebereitschaft auszugehen. Dabei fühlen sich familieninterne Nachfolger vermutlich eher angesprochen als beispielsweise externe Geschäftsführer, die ein ehemaliges Familienunternehmen in ein bereits bestehendes Unternehmen integriert haben. So liegen dem Käufer nicht unbedingt in jedem Fall alle Informationen über den tatsächlichen Verkaufsgrund vor. D. h. die Aussagekraft externer Nachfolger in Bezug auf Ursachen und Schwierigkeiten im Nachfolgeprozess kann stark eingeschränkt sein (vgl. u. a. FREUND 2000, S. 106).

Die Informationen über anstehende Nachfolgen und voraussichtliche Transformationsprozesse wurden nur zu einem Zeitpunkt erhoben. Aus diesem Grund können keine belastbaren Aussagen über tatsächlich vollzogene Übertragungen und tatsächlich durchgeführte Veränderungen für den Zeitraum nach der Erhebung getroffen werden. Da bei der Befragung von Familienunternehmen mit anstehender Nachfolger nur zu einem sehr geringen Anteil die Aussagen der zukünftigen Nachfolger erhoben werden konnten, werden diese Daten in der Auswertung nur peripher berücksichtigt.

Der methodische Zugang der qualitativen Erhebung erfolgt über Einzelfallstudien. Dabei kann nur ein äußerst geringer Teil der Personengruppen einbezogen werden, auf die sich die Ergebnisse beziehen. Diese sind daher nur auf solche Kontexte transferierbar, die mit dem Untersuchungskontext in den einzelnen Fällen Ähnlichkeit aufweisen. Daraus können jedoch auch allgemeine gesellschaftliche Strukturen aufgezeigt werden, die jeden Einzelfall prägen.

6. Der Prozess der Unternehmensnachfolge in räumlicher Perspektive

Die Analyse der Ergebnisse orientiert sich an dem in Kap. 2.2.4 erstellten Drei-Phasen-Modell mit der Vorbereitungs-, Transaktions- sowie Transformationsphase. Der erste Teil widmet sich den forschungsleitenden Fragen zur allgemeinen Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness (Kap. 6.1). Hierbei werden die Ergebnisse aus der quantitativen und qualitativen Erhebung deskriptiv dargestellt und diskutiert. Neben den Unternehmensstrukturen, Nachfolgeursachen und Übertragungsformen werden die Motive der Nachfolger näher beleuchtet. Der zweite Teil der Auswertung (Kap. 6.2) befasst sich mit der Transaktionsphase als einen wichtigen Einflussfaktor für mögliche nachfolgebedingte Transformationsprozesse. In Kap. 6.3. werden schließlich die angestrebten und vollzogenen Veränderungen sowie die damit einhergehenden Dynamiken im Produktionsnetzwerk aufgezeigt und diskutiert.

6.1 Die Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness

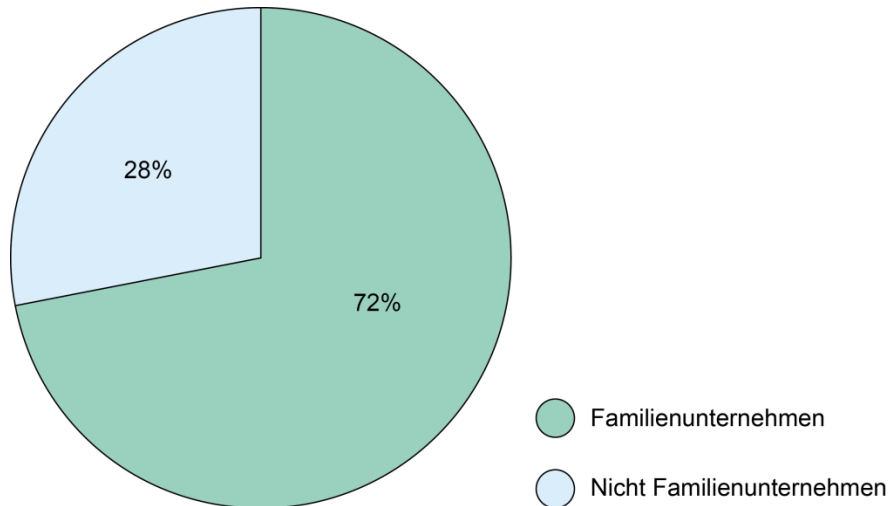
Im folgenden Kapitel werden die Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness beschrieben. Hierzu wird die Verteilung nach Wirtschaftszweigen, Anzahl der Beschäftigten, Umsatz und Generation aufgezeigt, die sich aus den Daten der quantitativen Erhebung ergibt. Der zweite Teil thematisiert die Nachfolgesituation. Dabei werden vorab die Fälle mit vollzogenen Unternehmensübertragungen und solche mit anstehenden Nachfolgen separat dargestellt. Anschließend wird die Nachfolgesituation hinsichtlich ihrer Ursachen, Herkunft der Nachfolger, Entscheidungsprozesse und weiterer Aspekte der beiden Fallgruppen genauer untersucht. Die Ergebnisse werden aus der quantitativen Erhebung mit denen der qualitativen Fallinterviews ergänzt.

6.1.1 Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness

Von den befragten Unternehmen des niedersächsischen Agribusiness konnten 112 als Familienunternehmen klassifiziert werden. Das entspricht 72 Prozent aller erfassten Unternehmen.⁶⁸

⁶⁸ Nach Selbsteinschätzung haben sich 85 Prozent der Befragten als Familienunternehmen bezeichnet. Bei einem Großteil der 44 Unternehmen, die der in dieser Arbeit vorliegenden Definition nicht entsprechen, lagen weniger als 50 Prozent der Unternehmensanteile in der Familie. Diese Fälle wurden in der vorliegenden Analyse nicht berücksichtigt.

Abb. 19: Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtheit der Befragten



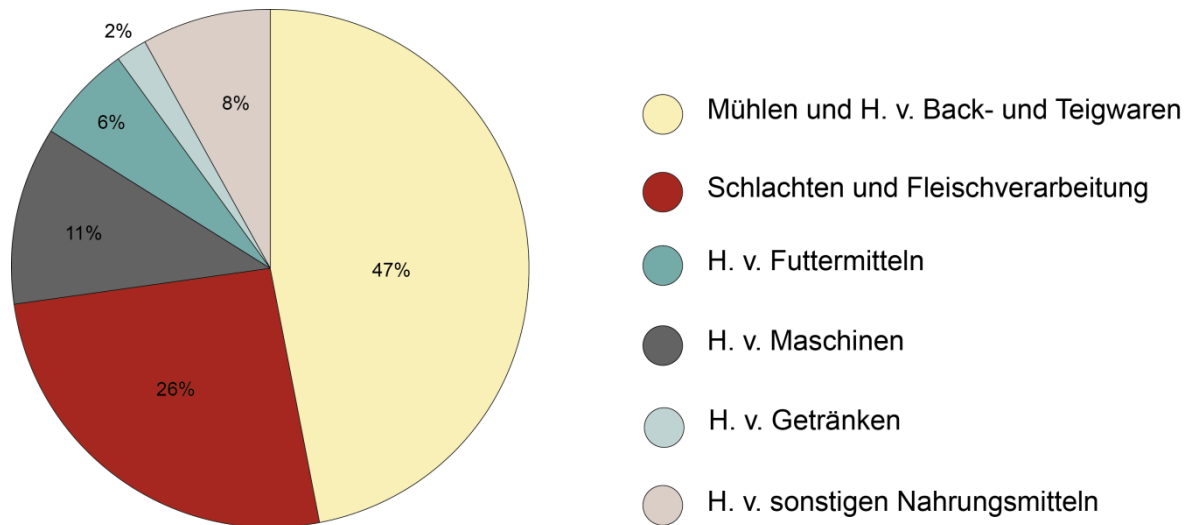
N=156

Es kann mittels eines Konfidenzintervalls⁶⁹ mit 95-prozentigem Konfidenzniveau ausgesagt werden, dass der Anteil an Familienunternehmen in der Grundgesamtheit zwischen 65 und 78 Prozent liegt. Dieser hohe Wert spiegelt wider, dass Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness strukturbestimmend sind. Branchenübergreifend und in Gesamtdeutschland wird der Anteil an Familienunternehmen, je nach Definition und Erhebungsmethode, auf 70 bis 95 Prozent geschätzt.

Die Auswertung der Familienunternehmen nach den verschiedenen Wirtschaftszweigen ergibt folgende Verteilung:

⁶⁹ Die Konfidenzintervalle (Konfidenzniveau 95 Prozent) für die vollzogenen und anstehenden Nachfolgen im niedersächsischen Agribusiness liegen bei 10 bis 22 Prozent bzw. 28 bis 44 Prozent und wurden nach einer konservativen Methode von CLOPPER/PEARSON (1934) berechnet.

Abb. 20: Familienunternehmen nach Wirtschaftsbereichen⁷⁰



N=112

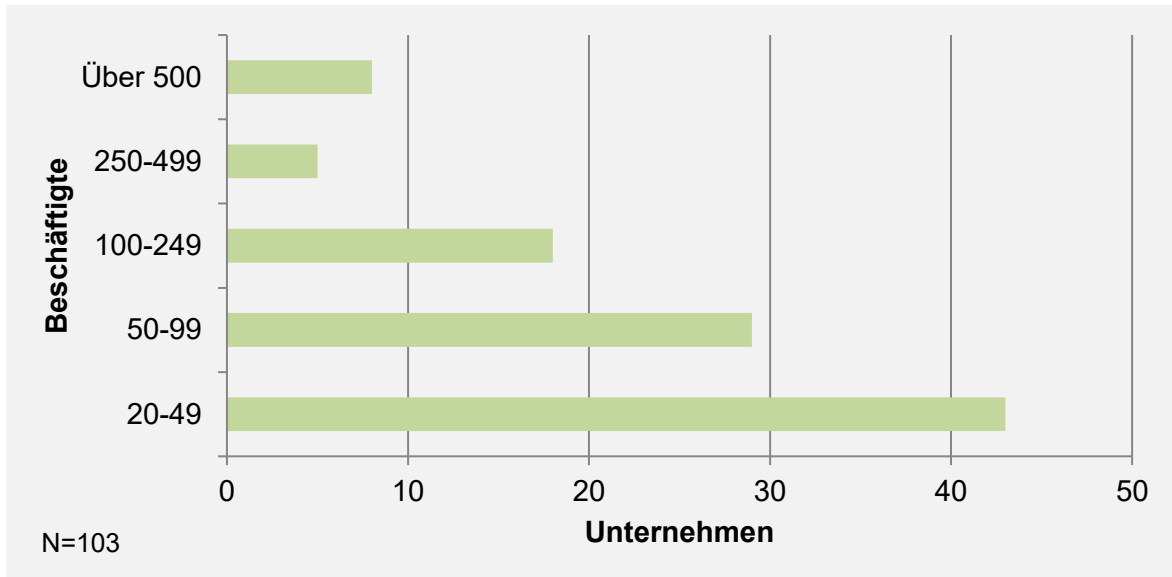
Knapp die Hälfte aller befragten Familienunternehmen gehören dem Wirtschaftszweig Mühlen und H. v. Teigwaren an. Als zweitgrößter Wirtschaftszweig ist die Schlacht- und Fleischverarbeitungsbranche im Sample vertreten.

Bezüglich der Rechtsform kann festgehalten werden, dass knapp 70 Prozent der Familienunternehmen als GmbH eingetragen sind. Weitere sind in Form einer GmbH & Co KG tätig oder firmieren als Kommanditgesellschaft bzw. offene Handelsgesellschaft. Diese Rechtsformverteilung findet sich auch in anderen, branchenübergreifenden Studien zu Familienunternehmen wieder und kann daher als „typisch“ bezeichnet werden (vgl. u. a. FREUND/KAYSER 2007, HENNERKES 2004, PAPESCH 2010).

Neben den Merkmalen Wirtschaftszweig und Rechtsform wurden die befragten Familienunternehmen nach Größenklassen in Bezug auf sozialversicherungspflichtig Beschäftigte und den Jahresumsatz sortiert.

⁷⁰ Aufgrund einer sehr geringen Fallzahl in einzelnen Kategorien erfolgt im Vergleich zur Abb. 17 und 18 zusätzlich eine Zusammenfassung der Kategorien Milchverarbeitung und Obst- und Gemüseverarbeitung zur Kategorie H. v. sonstigen Nahrungsmitteln.

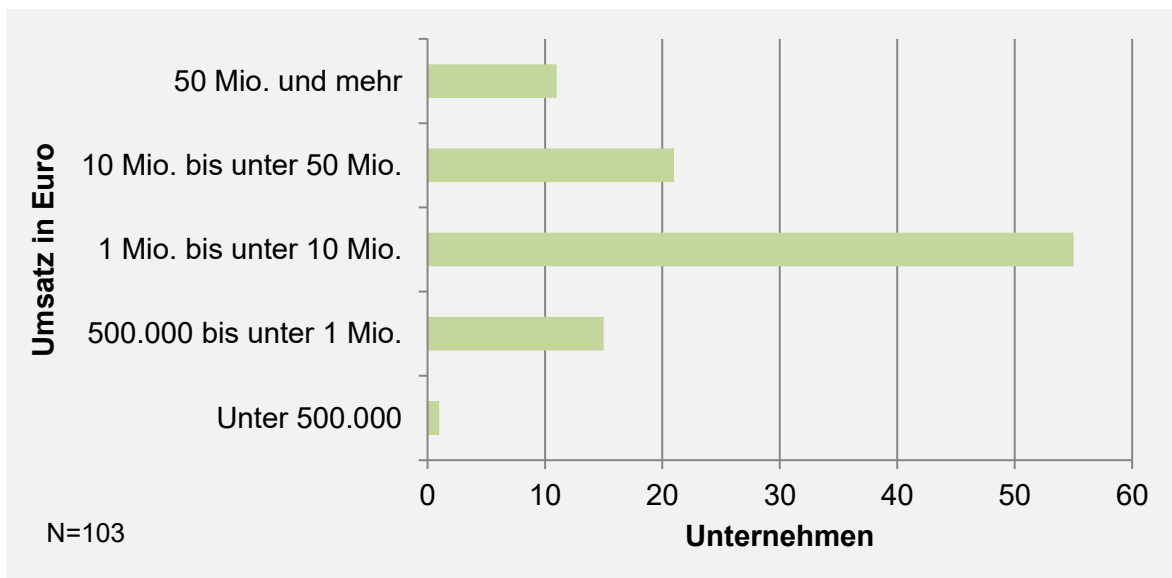
Abb. 21: Verteilung der Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen



Die Abbildung über die Verteilung der Familienunternehmen nach Beschäftigtengrößenklassen zeigt, dass die zahlenmäßig stärkste Gruppe aus Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten gebildet wird. Die Mehrheit der befragten Familienunternehmen verfügt über weniger als 100 Beschäftigte. Es sind allerdings auch acht Familienunternehmen in der Datengrundlage vertreten, die über 500 Mitarbeiter beschäftigen.

Hinsichtlich der Verteilung der Familienunternehmen nach dem jährlichen Umsatz zum Erhebungszeitpunkt ergibt sich folgendes Bild:

Abb. 22: Verteilung der Familienunternehmen nach Umsatzgrößenklassen

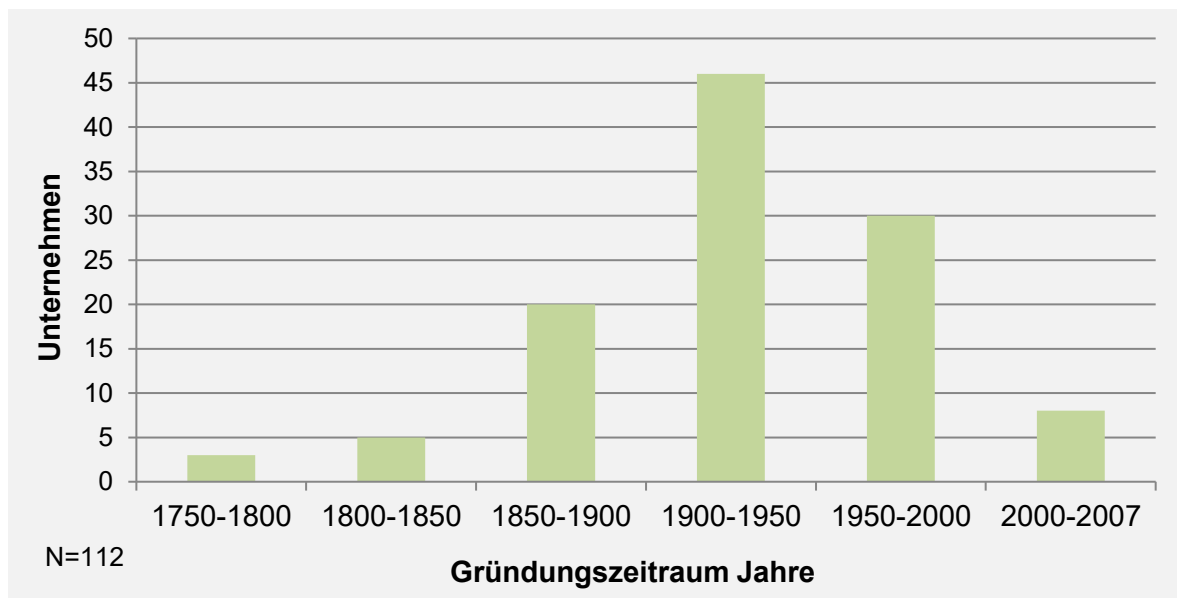


Knapp 90 Prozent der befragten Familienunternehmen weisen einen Jahresumsatz von bis zu 50 Millionen Euro aus. Die Differenzierung nach Umsatzgrößenklassen und Anzahl der Beschäftigten in Abbildung 21 und 22 zeigt, dass der Großteil nach der Definition des IfM Bonn

den kleineren und mittleren Unternehmen zugerechnet werden kann. Dieser relativ hohe Anteil der KMU im Sample der erfassten Familienunternehmen spiegelt wider, dass ein großer Teil der Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness zu dieser Unternehmensgruppe zählt. Dennoch wurden auch Unternehmen befragt, die der dieser Arbeit zugrundeliegenden Definition von Familienunternehmen entsprechen, gleichzeitig aber die quantitativen Kriterien für die Definition von KMU nicht erfüllen. So weisen 11 Unternehmen einen Umsatz von über 50 Mio. Euro auf, von denen acht Unternehmen auch mehr als 500 Personen beschäftigen. Hier wird noch einmal deutlich, dass die Definition von Familienunternehmen auch unabhängig vom Umsatz und der Beschäftigtenanzahl erfolgen sollte.

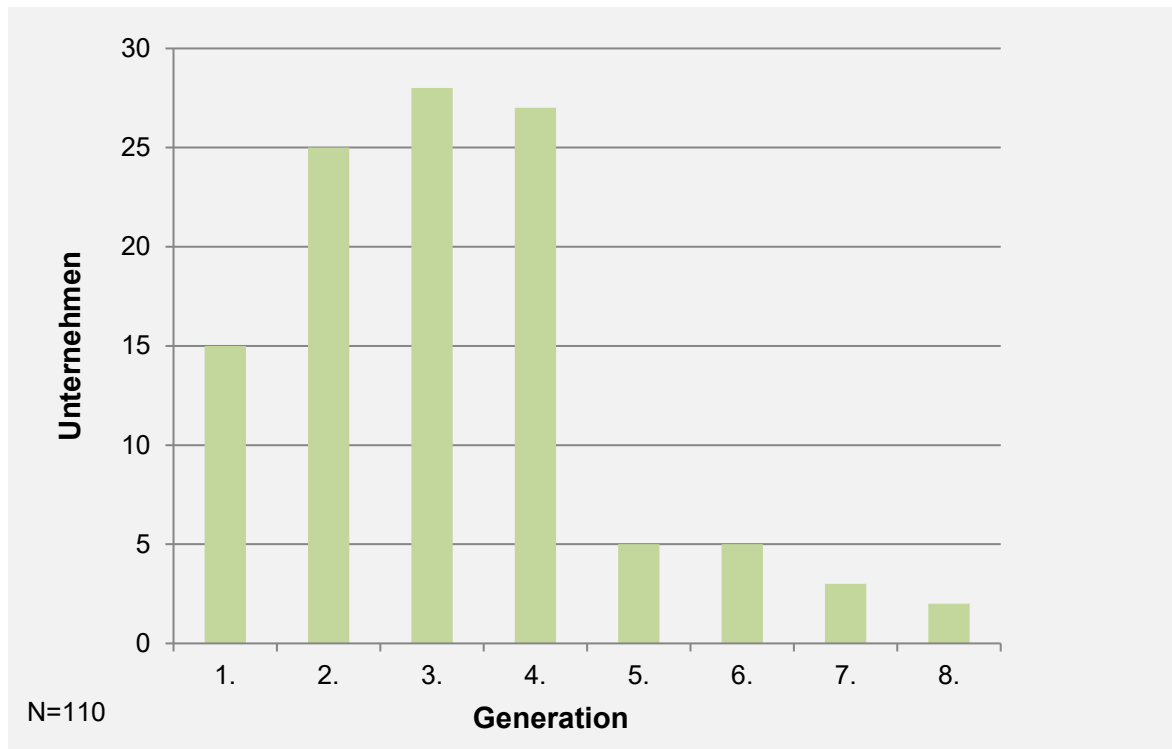
Das Unternehmensalter weist in der Datengrundlage eine große Bandbreite auf. Der Mittelwert liegt bei 87 Jahren, wobei das älteste Unternehmen bereits seit dem Jahr 1765 in Familienhand geführt wird. Das jüngste Unternehmen wurde im Jahr 2007 gegründet.

Abb. 23: Gründungszeiträume der Familienunternehmen



Im Schnitt befinden sich die Familienunternehmen in der dritten Generation. Bemerkenswert ist, dass die Erhebung auch Familienunternehmen erfasst, die bereits in der siebten und achten Generation geführt werden.

Abb. 24: Anzahl der Unternehmen nach Familiengeneration



Die sogenannte Volksweisheit „Der Vater erstellt`s, der Sohn erhält`s, dem Enkel verfällt`s.“ wird von zahlreichen Praxisleitfäden als Einstiegszitat verwendet.⁷¹ Diese schematische Drei-Generationen-Logik, die häufig auch als sogenanntes Buddenbrook-Syndrom bezeichnet wird, beruht auf der Annahme, dass der Pionier das Unternehmen in der Gründerzeit nach seinen eigenen Vorstellungen aufbaut, die zweite Generation das Lebenswerk des Vorgängers verwaltet und die dritte Generation das Unternehmen aufgrund anderer Interessen und Misswirtschaft zur Liquidation führt (vgl. ALBACH 1995, S. 52; KLEIN 2003, S. 153). Ein ähnliches Zitat findet sich bei KÖSTER (1988):

„Familien verlieren ihre Unternehmung in der ersten Generation mangels Einsicht, in der zweiten mangels Harmonie und in der dritten aus Mangel an Interesse“ (vgl. KÖSTER 1988, S. 7; zitiert in FREUND 2000, S. 43).

Dieser Spruch deutet auf die im Zeitablauf zunehmenden Konflikte zwischen den Akteuren innerhalb der Systeme Familie und Unternehmen hin. Die Überlebenschance von Familienunternehmen wird ab der zweiten bzw. dritten Generation daher gering eingeschätzt (vgl. u. a. HENNERKES 1998, S. 373; PAPESCH 2010, S. 61; SIMON et al. 2005, S. 39). Ausgangspunkt ist ein in der Vergangenheit festgestellter Schrumpfungsprozess des Anfangsbestandes gegründeter Familienunternehmen weit über das normale marktübliche Versagen hinaus (vgl.

⁷¹ Es wird vermutet, dass die Volksweisheit erstmalig in der betriebswirtschaftlichen Forschung bei BECKHARD und DYER (1983) aufgeführt wurde (vgl. WEBER 2009, S. 43).

PAPESCH 2010, S. 30). Dies wird unter anderem damit begründet, dass die Bindung der Gesellschafter an das Unternehmen schwächer wird, je weiter sich eine Familie von ihrer Gründergeneration entfernt. Die Entfremdung schlägt sich dann oft in einer Wertverschiebung nieder, das heißt das Eigeninteresse erhält Vorrang zum Firmeninteresse (vgl. ACHENBACH 2015, S. 60f.). Für die vorliegende Untersuchung ist es daher bemerkenswert, dass von 110 Familienunternehmen 38 Prozent bereits über die dritte Generation hinaus bestehen. Da keine Gründungsstatistik von Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness vorliegt, können die Daten in der Grafik jedoch keine Auskunft darüber geben, wie viele Familienunternehmen die nächste Generation erreichen, sondern nur, in welcher Generation sich die derzeit existierenden Familienunternehmen befinden. In den vorliegenden Daten stellen die Familienunternehmen in der 4. Generation die zweitgrößte Gruppe dar. Ein starkes Gefälle ist zwischen der 4. und 5. Generation festzustellen. Dies hängt hauptsächlich mit der Gründungszeit der Unternehmen zusammen. Dabei sind demographische Brüche und gesellschaftliche Wandlungsprozesse wie z. B. der zweite Weltkrieg zu berücksichtigen. Insbesondere im Oldenburger Münsterland wurden Ende der 1950er und in den 1960er Jahren vermehrt Unternehmen in der Landwirtschaft bzw. in den vor- und nachgelagerten Bereichen gegründet, die sich heute in der 3. bzw. 4. Generation befinden.

Als ein entscheidender Einflussfaktor in Bezug auf den Lebenszyklus von Familienunternehmen wird in der Literatur auch die Unternehmensgröße genannt. Empirische Erhebungen konnten aufzeigen, dass eine familieninterne Nachfolge mit steigender Unternehmensgröße zunimmt, da größere Unternehmen eine höhere Attraktivität für die potentiellen Nachfolger besitzen. Mit zunehmender Unternehmensgröße steigen jedoch auch die Voraussetzungen an die Qualifikation der Nachfolger. Es wird daher angenommen, dass die Anforderungen ab einer kritischen Unternehmensgröße⁷² nicht mehr ausreichend vorliegen und trotz zunehmender finanzieller Attraktivität die übergebende Generation bei notwendig werdenden hohen Investitionen oftmals den Verkauf des Unternehmens der Übergabe an die Junioren vorzieht (vgl. FREUND 2000, S. 39; FREUND/KAYSER 2007, S. 12; WAGNER 2003, S. 49). Für die Familienunternehmen in der vorliegenden Datenerfassung lassen sich in Bezug auf das Alter des Unternehmens bzw. die Generation keine größen- oder branchenspezifische Zusammenhänge erkennen. Bei den Familienunternehmen, die bereits über die 4. Generation hinaus bestehen, handelt es sich um Unternehmen aus allen Größenklassen und aus den Wirtschaftszweigen Mühlen und H. v. Backwaren, Schlachten und Fleischverarbeitung, H. v. Maschinen, H. v. Futtermitteln und aus dem Wirtschaftszweig Getränkeherstellung.

⁷² Bei einer Studie von FREUND und KAYSER (2007) erreicht die familieninterne Übernahme in der Größenklasse von 10 bis 50 Mio. Euro Jahresumsatz ihren maximalen Anteil, in den größeren Familienunternehmen geht der Anteil wieder zurück.

Basierend auf den Operationalisierungskriterien (vgl. Kap. 2.1.2) handelt es sich bei den Unternehmen in den vorliegenden Daten um Unternehmen, in denen die konstitutiven Eigenschaften von Eigentum und Leitung in der Person des Unternehmers oder dessen Familie vereint sind bzw. mindestens 50 Prozent des Kapitals in der Familie liegen. Dies schließt allerdings nicht aus, dass auch familienexterne Akteure Anteile am Familienunternehmen halten können bzw. in der Geschäftsführung tätig sind. Bei der Mehrheit der befragten Familienunternehmen in der vorliegenden Erhebung ist jedoch die Funktion Eigentümer und Geschäftsführer auf eine Person konzentriert. Bei den restlichen Unternehmen wird die Geschäftsführung von mehreren Personen vertreten, die gleichzeitig die Gesellschafterrolle innehaben. In erster Linie handelt es sich dabei um Familienmitglieder, wie zum Beispiel den Ehepartner oder Geschwister.

Bei rund 93 Prozent der befragten Familienunternehmen liegen 100 Prozent des Unternehmenskapitals im Besitz der Familie. In einigen Fällen hält der zukünftige Nachfolger bereits Anteile oder ist bereits in der Geschäftsführung tätig. Somit werden die Unternehmensausrichtung und strategischen Entscheidungen in den befragten Familienunternehmen maßgeblich von einer bzw. wenigen Personen aus der Familie bestimmt.

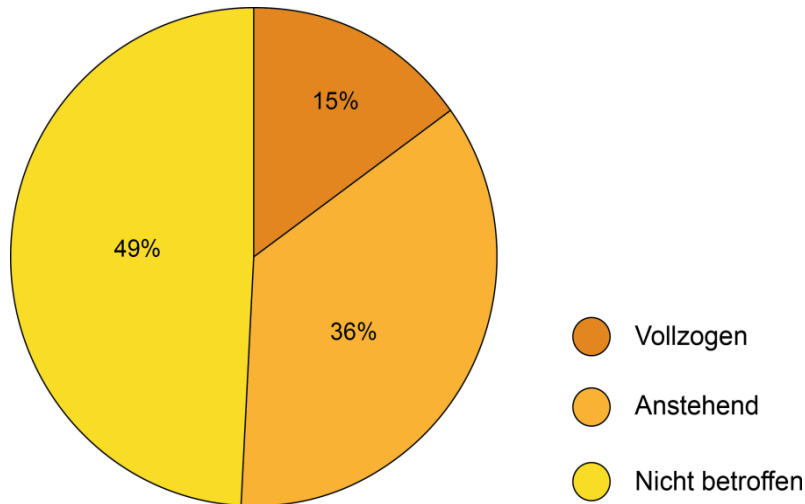
6.1.2 Vollzogene und anstehende Unternehmensnachfolgen im Befragungszeitraum

15 Prozent der befragten Unternehmen hatten zum Zeitpunkt der Befragung innerhalb der letzten fünf Jahre eine Nachfolge abgeschlossen. 36 Prozent der Familienunternehmen haben sich zum Zeitpunkt der Erhebung auf eine Nachfolge vorbereitet, die, laut den Befragten, bis zum Jahr 2024 abgeschlossen sein soll.⁷³ Auf die Grundgesamtheit hochgerechnet⁷⁴ steht also bei gut 1/3 aller niedersächsischen Familienunternehmen im Agribusiness für diesen Zeitraum eine Nachfolge an. Bei den Unternehmen, die in die Kategorie „nicht betroffen“ fallen, lag die abgeschlossene Unternehmensübertragung zum Zeitpunkt der Erhebung bereits zu weit zurück oder ist erst nach 2024 geplant.

⁷³ Einige Fälle im Datensatz mit Angaben zur Unternehmensnachfolge mussten aus der Analyse ausgeschlossen werden, da sie gegen die Voraussetzungen hinsichtlich des Tatbestands Unternehmensnachfolge verstießen. So gaben beispielsweise einige Unternehmen rein wirtschaftliche Gründe als Auslöser für die Übertragung an.

⁷⁴ Die Berechnung beruht auf einer konsistenten Schätzung für die Anzahl der Elemente mit gesuchtem Merkmal in der hypergeometrischen Verteilung (vgl. JOHNSON et al. 2005; s. Anhang 3).

Abb. 25: Vollzogene und anstehende Unternehmensnachfolgen im Befragungszeitraum

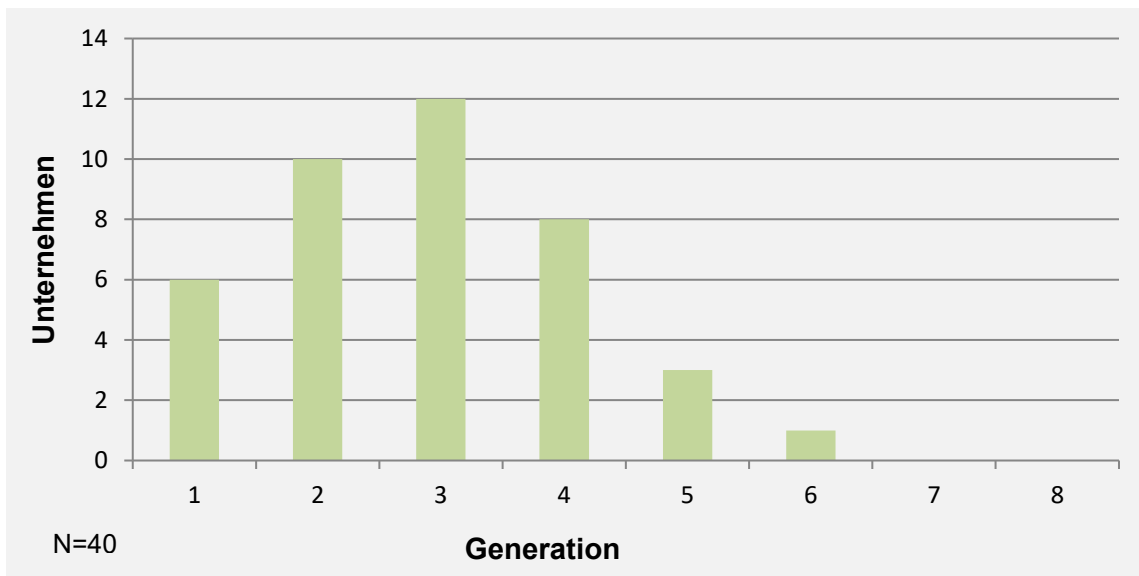


N=112

Strukturdaten der Familienunternehmen mit anstehender Unternehmensübertragung

Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen mit anstehender Unternehmensnachfolge sind dem Wirtschaftszweig Mühlen und H. v. Teigwaren zuzuordnen. Entsprechend der Verteilung der Grundgesamtheit folgen danach Familienunternehmen, die in der Schlacht- und Fleischverarbeitung tätig sind. Familienunternehmen aus der Branche der Getränkeherstellung sind in den vorliegenden Daten nicht vertreten.

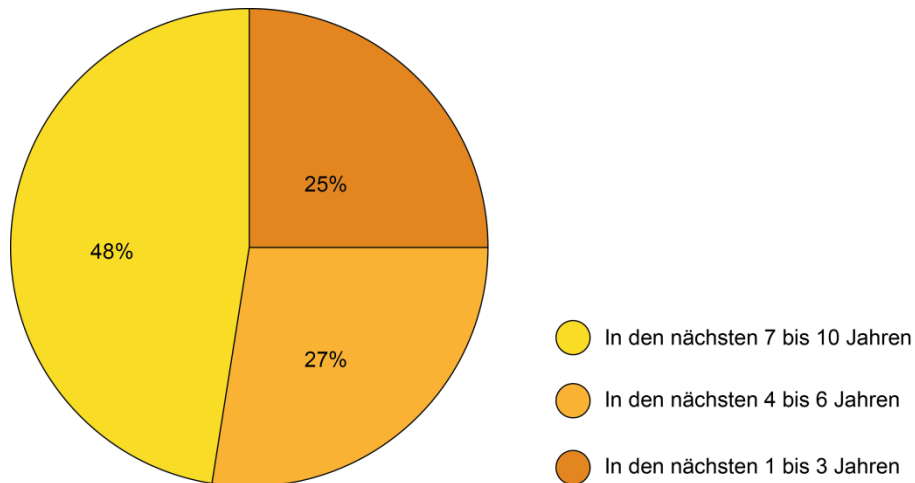
Abb. 26: Verteilung der Familienunternehmen mit anstehender Nachfolge



Bei der Betrachtung der Generationsverteilung der Familienunternehmen mit anstehender Nachfolge wird deutlich, dass die Mehrheit bereits über Erfahrung einer

Unternehmensnachfolge verfügt. Nur bei wenigen Familienunternehmen wird das Unternehmen zum ersten Mal übertragen. 30 Prozent der Unternehmen befanden sich zum Zeitpunkt der Befragung in der dritten und in der Vorbereitung auf die Übergabe in die vierte Generation. 20 Prozent werden von der vierten in die fünfte Generation übergeben und vier Unternehmen werden zukünftig bereits über die fünfte Generation hinausgeführt.

Abb. 27: Zeitraum der anstehenden Nachfolgen zum Zeitpunkt der Erhebung



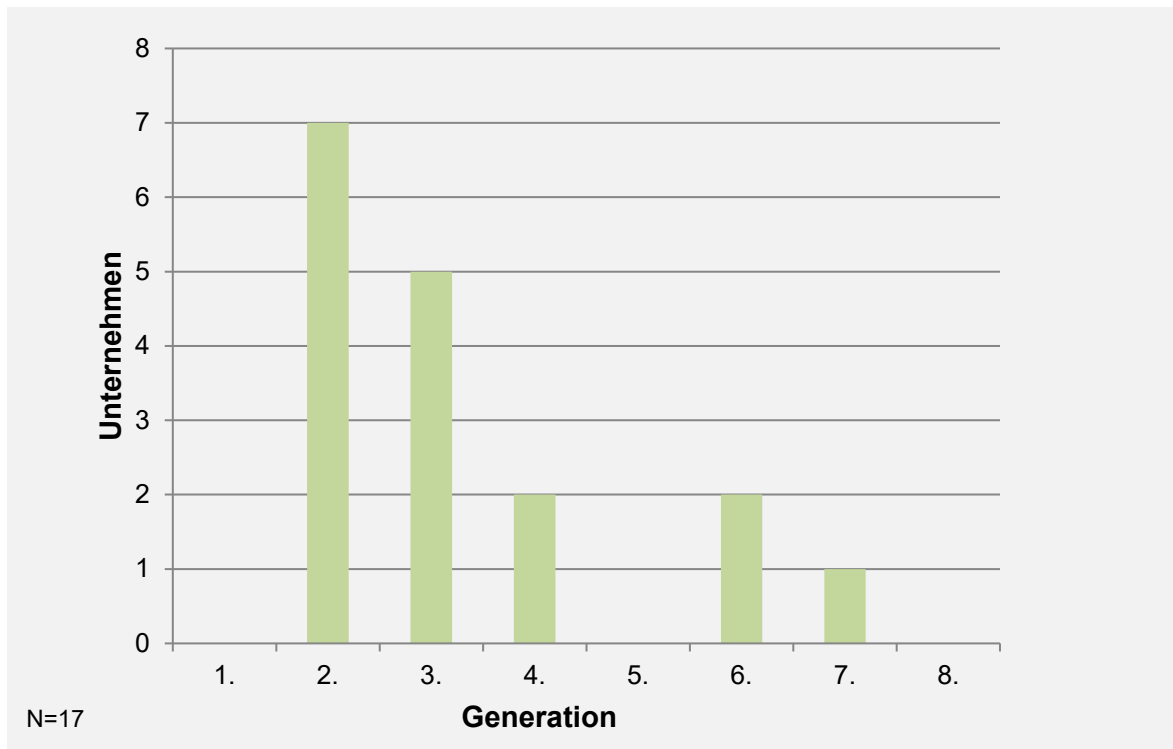
N=40

Die Auswertung in Abbildung 27 zeigt, dass bei einem Großteil der Familienunternehmen zwar eine Unternehmensübertragung bis 2024 durchgeführt werden muss, allerdings auch noch ausreichend Zeit für eine gezielte und umfassende Planung für die Nachfolge zur Verfügung steht. Bei 25 Prozent der Befragten bestand zum Zeitpunkt der Befragung bereits akuter Handlungsbedarf bzw. die Mehrheit dieser Unternehmen befand sich bereits im Nachfolgeprozess mit dem Ziel, diesen innerhalb der nächsten drei Jahre erfolgreich abzuschließen.

Strukturdaten der Unternehmen mit vollzogener Unternehmensübertragung

Auch in der zweiten Fallgruppe, der erfassten Unternehmen mit vollzogener Übertragung, gehören rund 50 Prozent der Unternehmen dem Wirtschaftszweig Mühlen und H. v. Teigwaren an. Weitere Unternehmen sind der Schlacht- und Fleischverarbeitung, H. v. Maschinen und Futtermitteln sowie der Kategorie H. v. sonstigen Nahrungsmitteln zuzuordnen.

Abb. 28: Verteilung der Unternehmen mit vollzogener Nachfolge nach Generation



Sieben Familienunternehmen des Samples wurden von der ersten in die zweite Generation übergeben. D. h. die Unternehmensübertragung erfolgte in diesen Familienunternehmen zum ersten Mal. Am zweithäufigsten fand die Nachfolge zwischen der zweiten und dritten Generation statt. Im Sample befindet sich auch ein Unternehmen, das erfolgreich von der sechsten in die siebte Generation übertragen wurde. Der Zeitraum, in dem die Unternehmen übertragen wurden, erstreckt sich von 2008 bis 2014.

6.1.3 Alter des Seniors als Anlass für die Unternehmensnachfolge

Bis auf eines wurden alle befragten Unternehmen, in denen die Nachfolge zum Zeitpunkt der Erhebung bereits abgeschlossen war, aufgrund des hohen Alters des ehemaligen führenden Gesellschafters übertragen. Bei 95 Prozent der befragten Unternehmen mit anstehender Nachfolge wird auch voraussichtlich das Alter des derzeitigen Inhabers der Grund für die anstehende Nachfolge sein. Das Alter ist somit bei den Unternehmen im niedersächsischen Agribusiness die häufigste Ursache für eine Unternehmensnachfolge, wie es auch konsistent in mehreren Studien als Übergabegrund in deutschen Familienunternehmen quantifiziert wird.

Eine altersbedingt anstehende Nachfolge gilt in der Regel als planbar. Steht der Zeitpunkt für den Eintritt des Seniors in den Ruhestand fest, können die Auswahl des Nachfolgers und die Vorbereitungen frühzeitig und nach Plan vorgenommen werden. Dennoch können unerwartete Auslöser bzw. Zwischenfälle wie z. B. ein Todesfall oder Streitigkeiten innerhalb der Familie, die Nachfolgeplanung gefährden. Bei diesen vorzeitigen Auslösern kommt es zu einem

abrupten Übergang und möglicherweise zu einer risikobehafteten Neubesetzung. Um das zu vermeiden ist es wichtig, dass im Unternehmen die Stellvertretung bereits vorab geregelt ist. Das Risiko, dass die Position des führenden Gesellschafters im Unternehmen plötzlich unbesetzt ist, ist in allen Unternehmen zu jeder Zeit gegeben. Ein vorzeitiges Ausscheiden aufgrund unerwarteter Ursachen ist unabhängig von der Unternehmensgröße, Branche oder dem Standort, da die Ursachen personengebunden sind.

Zwei der Unternehmen aus der Gruppe der anstehenden Nachfolgen gaben bei der quantitativen Erhebung persönliche Gründe als Auslöser für eine vorzeitige Nachfolgelösung an. Bei diesen beiden Fällen spielten familieninterne Streitigkeiten eine entscheidende Rolle als Anlass, sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge vorzeitig auseinanderzusetzen. Auch in der Gruppe der bereits übertragenen Familienunternehmen führten Streitigkeiten innerhalb der Familie in einem Fall zu einer unplanmäßig frühen Nachfolgelösung. Hier wird der interdependente Zusammenhang der sich überschneidender Systeme Familie und Unternehmen deutlich (vgl. Kap. 2.1.3).

Zur Vermeidung von Kontinuitätskrisen setzen sich daher die Kammern, Verbände, Banken und weitere Akteure zunehmend dafür ein, bei den Unternehmen das Risikobewusstsein zu stärken und bieten vermehrt Unterstützung bei der Notfallplanung an (vgl. u. a. DIHK-Report 2016). Die Verantwortung zur Initialisierung des Nachfolgeprozesses liegt aufgrund des unternehmenspolitischen Einflusses in der Regel in den Händen des Geschäftsführers. Dieser ist weitgehend frei in seinem Entschluss, wann und wie er sich aus dem Unternehmen zurückziehen wird. Der Anstoß sich mit dem Thema Unternehmensnachfolge zu beschäftigen wird allerdings oft von Familienmitgliedern oder externen Akteuren initiiert, da die Unternehmer die konkrete Auseinandersetzung mit der Ablöse häufig hinauszögern, wie es auch in den folgenden Ergebnissen der Fallauswertung bestätigt wird. Folgendes Zitat aus dem Fallinterview 1 zeigt diese Schwierigkeit auf den Übergeber dazu zu bringen, sich mit der Unternehmensnachfolge frühzeitig auseinanderzusetzen.

„In unserem speziellen Fall ist es so, dass mein Vater vollkommen beratungsresistent ist und skeptisch gegenüber allen Leuten, die irgendwie institutionell unterwegs sind, grundsätzlich. (...) also mit irgendeinem Unternehmensberater hätte ich nicht kommen brauchen. Auf gar keinen Fall. Geht gar nicht. Also völlig rotes Tuch. (...) auch Leute die im weitesten Sinne damit zu tun haben, hätten bei ihm einfach gar nichts ausgelöst, das ging wirklich nur über diese emotional familiäre Schiene und das auch nur ein bisschen“ (N1, S. 15).

Auch wenn in den letzten Jahren die Quantität und Qualität von Informationen zum Generationenwechsel auf Initiative von Wirtschaftspolitik, Kammern und Verbänden kontinuierlich

verbessert wurden, bedeutet dies nicht, dass die Angebote auch alle Unternehmer erreichen bzw. von diesen in Anspruch genommen werden.

6.1.4 Übertragung innerhalb der Familie als erste Wahl

Von den insgesamt 57 Unternehmen, bei denen eine Unternehmensübertragung vollzogen wurde bzw. ansteht, haben sich 46 für eine familieninterne Nachfolgeform entschieden (vgl. Tab. 5). Bei den Unternehmen mit bereits vollzogener Übertragung, wurden bis auf eines alle an die nächste Generation, also innerhalb der Familie, übertragen. Mit 75 Prozent streben deutlich über die Hälfte der befragten Unternehmen mit anstehender Nachfolge eine familieninterne Lösung an. Insgesamt behalten demnach vier von fünf Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness auch nach der Unternehmensübertragung ihren typischen Charakter als inhabergeführtes Familienunternehmen bei. Die Übertragung an die nächste Generation ist somit die erste Wahl. Im Vergleich zur aktuellen Schätzung des IfM Bonn, nach der deutschlandweit und branchenübergreifend nur 54 Prozent der Familienunternehmen innerhalb der Familie übertragen werden (vgl. Kap. 2.2.5), lässt der Wert in der vorliegenden Untersuchung auf ein hohes Traditionsbewusstsein in der Branche schließen. Der Fortbestand der Familienunternehmen im Agribusiness ist ein entscheidender Faktor für den wirtschaftlichen Erfolg der Region. Die Relevanz einer erfolgreichen Übertragung betrifft nicht nur die Unternehmer in Bezug auf die Existenzsicherung, sondern nimmt auch Einfluss auf die Vielzahl der Akteure im Unternehmensumfeld und somit die Region.

Tab. 5: Vollzogene und angestrebte Nachfolgelösungen

Nachfolgelösung	Vollzogen	Anstehend	Gesamt	Prozent
Familienintern	16	30	46	81
Unternehmensintern	-	3	3	5
Unternehmens-extern	1	1	2	4
Steht noch nicht fest	-	6	6	11
GESAMT	17	40	57	100*

*Rundungsfehler führen dazu, dass die Summe der Prozentzahlen aus den verschiedenen Kategorien größer ist als 100 Prozent.

Fünf der befragten Unternehmen wurden bzw. werden nicht innerhalb der Familie übertragen. Als alternative Nachfolgelösungen wurde hier die Übergabe an einen Mitarbeiter und der Verkauf an ein bereits bestehendes Unternehmen genannt. Der Verkauf an einen externen Manager, die Übertragung an eine Stiftung oder eine Stilllegung des Unternehmens werden von keinem der befragten Familienunternehmen in Betracht gezogen. Mit nur neun Prozent spielt die familienexterne Nachfolgelösung bei den befragten Unternehmen des niedersächsischen Agribusiness somit nur eine untergeordnete Rolle.

Die hohe Anzahl angestrebter familieninterner Nachfolgen in der vorliegenden Erhebung bestätigt die typischerweise anzutreffende Entscheidungssituation von zukünftigen Übergebern. Längsschnittstudien zur Unternehmensnachfolge zeigen dagegen, dass der Anteil der tatsächlich vollzogenen familieninternen Nachfolgen deutlich geringer ist, als von den Übergebern originär beabsichtigt. Dieser Tatbestand wird zum einen damit begründet, dass der Übergeber in Befragungen seine Wunschvorstellung äußert, die mit den Ambitionen des Nachwuchses übereinstimmt, und zum anderen unerwartete Störfaktoren die interne Planung blockieren (vgl. u. a. ENGELMANN et al. 2005, WEBER 2009). So steht z. B. bei einem befragten Unternehmen auch noch gar nicht fest, wer aus der Familie die Unternehmensnachfolge antreten wird, was vermuten lässt, dass die interne Nachfolgelösung vom derzeitigen Inhaber zwar angestrebt wird, die Nachfolgethematik in der Familie aber noch nicht hinreichend kommuniziert wurde. Übergeber legen häufig frühzeitig für sich fest, welche Form der Nachfolge sie präferieren,

ohne sich wirklich ernsthaft und intensiv damit auseinanderzusetzen und diese Entscheidung transparent zu kommunizieren, wie folgendes Zitat aus dem Fallinterview 5 verdeutlicht.

„Also es ist tatsächlich so, dass wir gar nicht so viel, so extrem häufig darüber gesprochen haben. Es war immer so ein bisschen in den Hinterköpfen“ (N5, S. 2).

Fehlende oder mangelhafte Kommunikation über die Nachfolge kann zu Widersprüchen und Konflikten führen und die Nachfolgeplanung gefährden (vgl. ACHENBACH 2015, S. 58).

Sechs Familienunternehmen gaben an, dass zwar bis spätestens 2024 eine Unternehmensnachfolge vollzogen sein wird, die Nachfolgeform allerdings noch nicht feststeht. Gründe hierfür können sein, dass sich über die Nachfolgelösung noch keine Gedanken gemacht wurde, die gewünschte Nachfolgelösung mit den potentiellen Übernehmern noch nicht kommuniziert wurde oder noch keine Einigkeit besteht. Eventuell kann auch der Wunsch einer familieninternen Nachfolge bestehen, die Familienmitglieder sich diesbezüglich aber noch nicht entschieden haben.

Geschlechtsspezifische Nachfolgelösung

Bei neun von 16 Unternehmen mit vollzogener Nachfolge hat der Sohn des ehemaligen Inhabers das Familienunternehmen übernommen. In einem Fall haben zwei Brüder die Nachfolge angetreten. Auch bei den anstehenden Übertragungen ist eine Dominanz des männlichen Geschlechts bei der Wahl des Nachfolgers auszumachen. Nur bei vier der Unternehmen wird die Tochter die Nachfolgerin. Alternativ werden mehrere Kinder oder neben der Tochter bzw. dem Sohn zusätzlich noch die Schwiegersöhne oder Schwiegertöchter als Nachfolger genannt.

Tab. 6: Geschlecht des Nachfolgers bei familieninterner Übergabe

Nachfolger	Vollzogen	Anstehend	Gesamt	Prozent
Sohn	9	20	29	66
Tochter	3	4	7	16
Mehrere Familienmitglieder	4	4	8	18
<i>Gesamt</i>	16	28*	44	100

*Zwei fehlende Angaben und in einem Fall steht der Nachfolger aus der Familie noch nicht fest.

Verschiedene Studien kamen zu dem Ergebnis, dass Frauen in einem weit aus geringerem Maße die Nachfolge antreten als Männer. Dies hängt vermutlich mit einer geschlechterspezifischen Arbeitsteilung und Berufswahl zusammen, aber auch patriarchale, soziokulturelle Ordnungen und eine geschlechtsspezifische Auswahl des Übergebers führen zu einer unterproportionalen Beteiligung von Frauen im Nachfolgegeschehen (vgl. ACHENBACH 2015, S. 42; DOSTMANN/VOLLMAR 2014, S. 10; SCHLÖMER-LAUFEN/KAY 2013, S. 1). Auch die Branche spielt eine Rolle. HAUNSCHILD und WOLTER (2010) kamen in einer Studie zu dem Ergebnis, dass von Frauen geführte Familienunternehmen viel häufiger im Bereich „sonstige Dienstleistungen“ und im Handel angesiedelt sind, als in den unternehmensnahen Dienstleistungen und im produzierenden Gewerbe. Auch eine Erhebung im Auftrag der KfW-Bankengruppe aus dem Jahr 2014 zum Anteil frauengeführter Unternehmen im Mittelstand in Deutschland bestätigt einen Branchenschwerpunkt im Dienstleistungssektor (vgl. SCHWARTZ 2015). Es ist davon auszugehen, dass insbesondere die Agrar- und Ernährungsbranche nicht zuletzt aufgrund geschlechtsspezifischer Berufspräferenzen von männlichen Unternehmensinhabern dominiert wird. Um auf der Basis der Daten aus Tabelle 6 tatsächlich eine Aussage machen zu können, ob in den Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness eine geschlechtsspezifische Präferenz in der familieninternen Nachfolgerwahl besteht, fehlen der vorliegenden quantitativen Erhebung Angaben zur Anzahl und zum Geschlecht der Kinder der Übergeber sowie zu deren Bereitschaft zur Übernahme und ihrer Qualifikation. In den qualitativen Fallinterviews konnten detailliertere Informationen über den Prozess der Nachfolgerauswahl innerhalb der Familie erhoben werden. In drei Fällen, in denen der Sohn die Nachfolge angetreten hat, haben die Schwestern ebenfalls im Familienunternehmen mitgearbeitet, aber letztendlich andere Berufswege eingeschlagen. In allen drei Fällen war somit der Sohn der einzige potentielle Nachfolger.

„Ich habe eine kleine Schwester. Die studiert aber etwas ganz Anderes (...) und sie hat zwar auch mal hier gearbeitet, aber für sie war das nicht interessant und ja, von daher gab es nur mich“ (N2, S. 1f.).

Auch im Fall N5 hat die Schwester zunächst im Familienunternehmen mitgearbeitet und sich dann aufgrund anderer beruflicher Interessen gegen eine Übernahme entschieden.

„Also es gibt ja nur die eine große Schwester (...) und die hat sich dann, die hat sich relativ früh eigentlich irgendwo für etwas Anderes entschieden“ (N5, S. 3).

Beide Fälle verdeutlichen, dass unterschiedliche berufliche Interessen der potentiellen Nachfolger Einfluss auf den Nachfolgeprozess nehmen können. Auch das Alter der Unternehmerkinder bzw. die Geburtsreihenfolge kann einen Einfluss auf die geschlechtsspezifische Wahl des Nachfolgers haben. Wenn das erstgeborene Kind sich für eine Übernahme des Familienunternehmens entscheidet, kann die Option die Nachfolge anzutreten für das zweitgeborene

Kind bereits ausgeschlossen sein. Wie das Zitat aus dem Fallinterview 6 zeigt, kann in so einem Fall keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit die Tochter als Nachfolgerin eine Rolle gespielt hätte.

„Ich habe eine jüngere Schwester, von der ich jetzt aber nicht weiß, ob sie es gemacht hätte, wenn ich es nicht gemacht hätte“ (N6, S. 4).

Empirische Studien belegen, dass Töchter tendenziell eher unerwartet als Nachfolger in die Familienunternehmen eintreten. Gründe sind etwa Krisen in Familienunternehmen oder fehlende attraktive Tätigkeitsalternativen (vgl. ERDMANN 2011, S. 6; JÄKEL-WURZER 2010, S. 84; SCHLÖMER-LAUFEN/KAY 2013, S. 7). Im Fallinterview 3 war der Auslöser für eine weibliche Nachfolgeregelung eine Krisensituation im Unternehmen bzw. in der Familie. Hier war die Erstgeborene zwar eine Tochter, doch nach der Geburt eines Sohnes wurde die Eintragung im Testament geändert und der Sohn als alleiniger Nachfolger eingesetzt. In der Unternehmerfamilie stand bereits frühzeitig fest, dass der Sohn als ein männlicher Nachkomme das Erbe antreten sollte. Aufgrund von Streitigkeiten und unterschiedlichen Vorstellungen über die zukünftige Unternehmensausrichtung stieg der Sohn allerdings kurz vor Abschluss der Übertragung aus dem Familienunternehmen aus. Um es weiter in der Familie zu halten, musste die Tochter als Nachfolgerin einspringen. Sie absolvierte zuvor eine Ausbildung im Handwerk und begann anschließend mit einem fachfremden Studium. Nachdem ihr Bruder als potentieller Nachfolger absprang, wechselte sie daraufhin in einen branchenbezogenen Studiengang und stieg als zukünftige Nachfolgerin in das Familienunternehmen ein. Hier bestimmte zunächst eine normative, geschlechtsspezifische Auswahl des Übergebers die Nachfolgeregelung. Nur aufgrund einer Krisensituation wurde sich alternativ für eine Übertragung des Unternehmens an die Tochter entschieden.⁷⁵ Die weibliche Nachfolgerin stellt in diesem Fall also nur den „Plan-B“ dar, wie es u. a. auch JÄKEL-WURZER (2010) oder STAMM (2013) empirischen bestätigen.

Branchenübergreifend ist eine leicht rückläufige Tendenz bei männlichen potentiellen Nachfolgern und eine Zunahme an Frauen, die sich für eine Unternehmensübernahme interessieren, auszumachen (vgl. Achenbach 2015, S. 42; DIHK 2016, S. 10; HAUNSCHILD/WOLTER 2010, S. 27f.; SCHLÖMER-LAUFEN/KAY 2013, S. 23). Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der weiterhin großen Bedeutung der familieninternen Nachfolge wird es zukünftig noch wichtiger sein, das nicht voll ausgeschöpfte Potenzial an Nachfolgern, so auch weibliche Familienmitglieder, zu erschließen. Auch in der niedersächsischen Agrar- und Ernährungswirtschaft sollte verstärkt auf weibliche Nachfolgerinnen gesetzt werden. Dabei sollte die Attraktivität der bisher männlich dominierten Berufe gestärkt, aber auch die möglicherweise über

⁷⁵ Nachdem die Tochter in den elterlichen Betrieb eingestiegen ist und die Unternehmensübernahme anstand, ist der Sohn wieder zurückgekehrt und führt nun gemeinsam mit seiner Schwester das Familienunternehmen.

Jahre gefestigten Rollenzuschreibungen und Vorurteile gegenüber Frauen als Führungskräfte in der Landwirtschaft abgebaut werden. Initiativen des Bundes und das Publikwerden des unternehmerischen Erfolges einzelner Frauen in der Branche dürften ein Umdenken in Zukunft verstärken. Im niedersächsischen Agribusiness wird z. B. eines der weltweit größten Hersteller von Erntemaschinen seit 2010 von der Tochter des ehemaligen Inhabers als Aufsichtsratsvorsitzende und Hauptgesellschafterin erfolgreich geführt.

6.1.5 Selbstständigkeit und moralische Verpflichtung als Übernahmemotiv

Die Motive für die Übernahme eines Familienunternehmens liegen überwiegend in der unternehmerischen Herausforderung und dem Wunsch nach Selbstständigkeit.

In den Fallinterviews gaben alle befragten Nachfolger an, dass die Selbstständigkeit und die Chance, eigene Ideen und Kreativität in ein bestehendes Unternehmen einzubringen, eine wichtige Motivation für die Nachfolge waren. Der Befragte im Fallinterview 1 bringt diese Vorteile im folgenden Zitat auf den Punkt.

„Das ist einfach eine Chance was zu machen, weil das bedeutet ja gleichzeitig, dass man selbstständig ist, dass man schon ein funktionierendes Unternehmen übernehmen kann und gleichzeitig dann auch seine eigene Kreativität da irgendwie einbringt“ (N1, S. 4).

Im Vergleich zu einer klassischen Neugründung kann der Nachfolger einen Betrieb übernehmen, der bereits in ein Produktionsnetzwerk eingebettet ist. Neben eingearbeitetem Personal kann er auf gefestigte Kunden- und Lieferantenbeziehungen zurückgreifen. Damit entfallen grundlegende Vorüberlegungen und Maßnahmen wie z. B. Kundengewinnung und Absatzmärkte erschließen, die bei einer Neugründung anstünden. Der Nachfolger im Fallinterview 5 war vor der Übernahme in einem anderen Unternehmen tätig. Er berichtete, er habe als Angestellter zwar gerne im Team gearbeitet, die Selbstständigkeit und die Möglichkeit strategische Entscheidungen selber zu treffen, hätte ihn gereizt das Familienunternehmen als Geschäftsführer zu leiten. Auch aus seinem folgenden Zitat wird der Anreiz einer Unternehmensübernahme deutlich.

„(...) noch selbstständiger als in dem eigenen Betrieb kann man gar nicht sein und das war ganz, ein ganz entscheidender Beweggrund“ (N5, S. 8).

Der Nachfolger N6 betont, dass es ihm nicht nur darum gehe selber Entscheidungen zu treffen, sondern auch selber vorzugeben, wohin der Weg führt. Die eigene Kreativität umsetzen zu können und das eigenverantwortliche Arbeiten sind laut Angaben der Befragten ein deutlich wichtigeres Motiv und Ziel, als materielle Anreize und monetäre Erfolge.

Neben den klassischen Motiven sind die Beweggründe für die Übernahme eines Unternehmens bei familieninternen Nachfolgern zudem durch den Einfluss der sich überschneidenden Systeme Familie und Unternehmen bestimmt. Die Auswertung der qualitativen Interviews ergaben zwei Formen des Entscheidungsprozesses familieninterner Nachfolger. Während bei vier Unternehmern die Entscheidung, die Nachfolge anzutreten, bereits als Kind feststand, fiel der Entschluss für die Unternehmensübernahme bei drei Fällen erst im späteren Lebenslauf. In beiden Fallgruppen spielt jedoch das Ineinandergreifen der Systeme eine entscheidende Rolle für die Übernahmebereitschaft.

Die Nachfolger N1, N2, N4 und N7 bilden die erste Fallgruppe. In dieser Fallgruppe stand die Entscheidung zur Unternehmensübernahme von Beginn an fest.

„Also für mich war das immer irgendwie ein Thema, ich hatte auch immer vor, das zu machen“ (N1, S. 1).

Aus der retrospektiven Sicht des Nachfolgers stand die Übernahme für ihn nie in Frage und wird als selbstverständlich beschrieben. Die zunächst unreflektierte Identifizierung mit der Rolle des Unternehmensnachfolgers wird auch im folgenden Zitat von N7 deutlich.

„Für mich war das schon relativ schnell klar, dass ich das dann weitermache, ohne natürlich in die Zukunft sehen zu können und welche Konsequenzen und was da alles da letztendlich alles dranhängt“ (N7, S. 4).

Die von Anfang an klar gekennzeichnete Übernahmebereitschaft entwickelte sich vor dem Hintergrund einer engen Verwobenheit betrieblicher und familiärer Abläufe und der emotionalen Verarbeitung dieser Erfahrung. Aufgrund des interdependenten Zusammenhangs von Familie und Unternehmen durchlaufen die potentiellen Nachfolger eine Sozialisation, in der die Unternehmertätigkeit als „normal“ erscheint. STAMM (2013) und LUBINSKI (2010) argumentieren, dass die Kinder einer Unternehmerfamilie im Laufe ihrer Sozialisation einen „Unternehmerhabitus“ annehmen, also bestimmte Werte, Fähigkeiten und Einstellungen zu Beruf und Familie internalisieren (vgl. LUBINSKI 2010, S. 175ff.; STAMM 2013, S. 219). Dies wird bei N4 deutlich, der die „Nachfolger-Werdung“ als einen Prozess beschreibt, der sich durch das Aufwachsen in einer Unternehmerfamilie bedingt.⁷⁶

„(...) und so wächst man da so langsam mit rein und da entscheidet man sich halt, dass man das auch ganz gerne macht. (...) Ich glaube, wenn man Lust dazu hat, dann macht man da dann halt auch weiter, weil, das ist das, was man sieht, also das ist ja auch ganz natürlich, dass man nachmacht, was man vorgelebt

⁷⁶ In jüngeren Forschungsansätzen der Entrepreneurship-Forschung wird sich diesbezüglich mit dem Phänomen des angehenden Unternehmers – *nascent entrepreneur* – beschäftigt (vgl. PINKWART et al. 2005, S. 5).

„bekommt irgendwo und wenn man daran Spaß hat, macht man das ganz gerne“
(N4, S. 3).

Für die Akteure wird das Unternehmen schon sehr früh zu einem Bestandteil der Alltagswirklichkeit. Das Unternehmen wird zu einem erweiterten familialen Raum, wie es im folgenden Zitat von N5 zum Ausdruck kommt:

„Es wurden viele Gespräche da schon mit meinen Eltern in der Kindheit [geführt], also hat man das so mit aufgeschnappt, wenn die sich unterhalten haben, also man war tagtäglich eigentlich involviert, auch wenn man als Kind dann noch gar nicht so weit ist“ (N5, S. 1).

Bei Unternehmerfamilien ist die Privatsphäre häufig auch örtlich nicht klar vom Berufsbereich getrennt. N1 beschreibt im Interview, dass er „in dem Laden aufgewachsen“ sei (N1, S. 4). Der Nachfolger N7 nahm den elterlichen Betrieb während seiner Kindheit als „Spielplatz“ wahr (N7, S. 4) und arbeitete, wie die meisten anderen Nachfolger, bereits in den Schulferien im Betrieb mit. Dabei unterstützten sie die Eltern bzw. den Vater in verschiedenen Bereichen wie der Produktion, Technik oder in der Buchhaltung. So kommen die Nachfolger sehr früh in Kontakt mit dem unternehmerischen Umfeld. Mit den frühen Aktivitäten auf dem Betriebsgelände und die Beschäftigung mit Materialien aus der betrieblichen Produktion können bereits erste Eindrücke und Erfahrungen gesammelt und das Interesse für die Branche und den Beruf geweckt werden. Das Familienunternehmen bildet so in der beruflichen Orientierung der Unternehmerkinder einen wirksamen Horizont. Der berufliche Werdegang war bei allen Nachfolgern in dieser Fallgruppe von Beginn an auf die spätere Unternehmensübernahme ausgerichtet. Von allen Nachfolgern wurde in den Interviews mehrfach betont, dass sie sich für diesen beruflichen Weg und die Übernahme freiwillig entschieden haben.

„Mein Vater hat mir eigentlich immer freigestellt, das war meine eigene Entscheidung. Ich wusste jetzt, dass ich dann irgendwie später mal in die Unternehmensführung gehe, aber meine ganze Ausbildung war eigentlich ja meine Entscheidung, wo in welche Richtung ich gehe“ (N2, S. 1).

Aus der retrospektiven Sicht der Nachfolger geschieht die Übernahme aus einer freien Entscheidung heraus. Die Nachfolger betonen ihre Autonomie und betrachten ihre biographische Laufbahn als Ergebnis einer rational getroffenen Entscheidung. Die Motivation der Übernahme wird mit dem Wunsch nach Selbstständigkeit begründet. Hier wird auch ein gesellschaftlicher Wandel sichtbar. Eine familieninterne Nachfolge wird von den Übergebern zwar angestrebt, aber nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt. Auf die Kinder wird demnach weniger Druck ausgeübt und ihnen stattdessen die Möglichkeit gegeben, sich in ihrer individuellen Persönlichkeit frei zu entfalten und eigenen beruflichen Interessen nachzugehen.

Die Fallauswertung lässt erkennen, dass die implizit getroffene Entscheidung auch von einer frühzeitigen Einbettung in die institutionellen Kontexte bedingt ist. Aus dem Prozess des stetigen Ineinandergreifens von Strukturen, die sich aus der Verbindung von Unternehmen und Familie ergeben, wird die individuelle Motivation somit auch von einer Pfadabhängigkeit bestimmt. Dabei erscheint eine Widersprüchlichkeit von Zwangsläufigkeit und Freiwilligkeit. Die frühe Ebnung von Kindern in Unternehmerfamilien zur unternehmerischen Selbstständigkeit ist laut PFANNENSCHWARZ (2008) mit spezifischen Vor- und Nachteilen verbunden. Auf der einen Seite haben die potentiellen Nachfolger die Möglichkeit sich langfristig auf eine Unternehmerkarriere vorzubereiten, z. B. indem eine frühe Ausrichtung der Ausbildungswege und Qualifikationen in diesem Sinne; auf der anderen Seite kann der vorgegebene Weg auch den Blick auf die eigenen Stärken und Fähigkeiten in anderen beruflichen Bereichen verstellen (vgl. PFANNENSCHWARZ 2008, S. 166).

Im Gegensatz zu den oben aufgeführten Fällen verlief der Prozess der Übernahmeentscheidung in der zweiten Fallgruppe nicht „selbstverständlich“. Der Nachfolger N3 stellt einen besonderen Fall dar. Wie bereits erwähnt (vgl. Kap. 6.1.4), war laut Testament zunächst der Sohn als Nachfolger vorgesehen. Nach einer kaufmännischen Ausbildung im elterlichen Betrieb hat dieser aber nach Streitigkeiten die Nachfolge nicht angetreten, sondern sich bei einer Firma außerhalb der Branche beworben und dort als Führungskraft gearbeitet. Der spätere oder spät erfahrene Wunsch „sein eigener Chef zu sein“ und das Erbe der Eltern „nach oben zu bringen“ (N3, S. 4) hat ihn nach diesem Umweg erst später dazu bewogen, zusammen mit seiner Schwester, die bereits als alternative Nachfolgerin das Unternehmen übernommen hatte, den elterlichen Betrieb doch noch mitzuleiten. Dabei waren monetäre Ziele zweitrangig.

„Sonst hätte ich keinen 100.000 Euro-Job an den Nagel gehangen und mit 23.000 oder 24.000 Euro im Betrieb da angefangen“ (N3, S. 4f.).

Trotz schlechter wirtschaftlicher Voraussetzungen hat sich N3 zu einem späten Einstieg in den elterlichen Betrieb entschieden.

„Wäre das auch nicht die Firma unserer Eltern gewesen, hätten wir das auch nicht bezahlt. Nur die mussten halt auch eine Rente haben. (...) denn hätten wir das nicht übernommen, wäre das Unternehmen Konkurs gewesen“ (N3, S. 5).

Laut Aussage des Nachfolgers sei das Familienunternehmen vor der Übernahme immer knapp am Konkurs „vorbeigeschrammt“ (N3, S. 13). Bei diesem Fall ist davon auszugehen, dass eine Veräußerung des Unternehmens an familienexterne Akteure aufgrund der wirtschaftlich schlechten Lage schwierig gewesen wäre. Während die Rolle als Nachfolger für N3 zunächst vom Vorgänger normativ festgelegt wurde, von Beginn an feststand aber anfänglich scheiterte, führte eine empfundene Verantwortung für die finanzielle und soziale Versorgung der Eltern

im Alter und eine normative Bindung an das Unternehmen zu der späteren Entscheidung die Familientradition, trotz anderer beruflicher Interessen und Karrieremöglichkeiten, fortzuführen.

Der Nachfolger N5 entschied sich erst vor einem Jahr, das Familienunternehmen in der dritten Generation fortzuführen. Anlass sich konkret für eine Übernahme auszusprechen, war das Alter des Übergebers.

„Mein Vater ist jetzt 60. Es war klar, viel länger kann ich jetzt nicht und jetzt muss ich dann irgendwo die Entscheidung treffen“ (N5, S. 4).

Die Existenz des Familienunternehmens beeinflusste den Nachfolger bereits in seiner Berufswahl. Im Interview gab N5 an, dass das Familienunternehmen der einzige Grund gewesen sei, weshalb er diesen Ausbildungsweg in der Lebensmittelbranche gewählt habe.

„Wenn es diesen Betrieb nicht gegeben hätte, wäre ich wahrscheinlich kein Bäckergeselle geworden und wer weiß, ob ich in der Lebensmittelbranche gelandet wäre. Das glaube ich eher nicht, wüsste ich nicht warum dann“ (N5, S. 3).

Es kann also davon ausgegangen werden, dass die Ausbildung zum Bäcker bzw. die Übernahme der Bäckerei nicht allein aus einer intrinsischen Motivation heraus erfolgte. Denn auch wenn N5 eine Ausbildung innerhalb der Branche absolvierte, war er sich zum gegebenen Zeitpunkt nicht sicher, ob die Unternehmensübernahme seinen persönlichen Lebensvorstellungen entspricht. Mit der Entscheidung für eine Ausbildung in diesem Bereich und einer berufsbezogenen Profilierung wurde aber bereits eine Weichenstellung für die Zukunftsplanung gelegt.

„Ab dann war auch irgendwie klar, dass ich eine gewisse Richtung schon habe, also dass ich mich schon irgendwo auf den Lebensmittelbereich zumindest festlege, auch wenn ich die Entscheidung, in dem Moment das Geschäft zu übernehmen, noch nicht zu 100 Prozent gefällt habe“ (N5, S. 2).

Die Entscheidung für den Berufsweg und die späte Motivation zur Übernahme begründet N5 wie folgt:

„Also insofern eine Grundebnung des Weges kommt schon durch die Familie, da vielleicht dann doch irgendwo, dass man denkt, es ist ein tolles Unternehmen, es hängt einem so ein bisschen am Herzen und klar ist es eine Familienangelegenheit irgendwo, also eine Herzensangelegenheit insofern, ja geht man da vielleicht doch nicht ganz 100 Prozent unbedarft dran“ (N5, S. 3).

Wie in der ersten Fallgruppe basiert die Motivation zur Übernahme auch hier auf dem subjektiven Erleben der Wirkung emotionaler Faktoren. Durch die emotionale Bindung kann eine gefühlte Verpflichtung entstehen, das Lebenswerk der Vorgängergeneration weiterführen zu müssen. Auch wenn der Nachfolger erklärt, keinen Druck der Eltern empfunden zu haben, hat

er sich trotz anderer beruflicher Interessen für die Übernahme des Familienunternehmens entschieden. Die empfundene Verantwortung drängt den Nachfolger somit eigene Ziele und Beziehungen neu zu verhandeln. Die Entscheidung von N5 den elterlichen Betrieb fortzuführen, wurde jedoch nicht allein aufgrund der emotionalen Bindung getroffen, sondern ihr ging auch ein Abwägen über die Bewertung von Berufs- und Lebensweg-Alternativen und eine Einschätzung und Bilanzierung der wirtschaftlichen Zukunftsfähigkeit des Unternehmens voraus.

Während der Ausbildung befinden sich die potentiellen Nachfolger in der Regel in einer räumlichen und evtl. auch emotionalen Distanz zum elterlichen Betrieb. Dabei kann es zu einem Überdenken der Entscheidungsalternativen und einer Aushandlung zwischen der Verpflichtung gegenüber der Familie und deren Traditionen sowie eigenen Interessen und Wünschen kommen.

„(...) und dann im Studium kamen immer wieder Gedanken dazu auf, will ich das, will ich das nicht, ist das Unternehmen, funktioniert das noch, wie funktioniert es und passt das so zu mir, habe ich mich vielleicht auch anders entwickelt und so weiter, also solche Fragestellungen. (...) Ich wollte dann noch nicht direkt nach Hause in die eigene Firma, ich wusste auch nicht, will ich überhaupt in die Region zurück, ich habe eine Frau aus einer anderen Region und lässt sich das überhaupt miteinander vereinbaren“ (N5, S. 2 und 4).

Da sich der Nachfolger nach dem Abschluss des Studiums noch nicht entschieden hatte, arbeitete er zunächst drei Jahre in einem anderen Betrieb. Der Vater hätte es allerdings vorgezogen, dass der Sohn bereits in das Familienunternehmen eingestiegen wäre.

„(...) da hätte er mich auch schon gebrauchen können, das hat er auch gesagt, hat auf der anderen Seite aber eben auch wirklich die Entscheidung mitgetragen und auch gesagt, Mensch, trotzdem klar, es kann auch nicht schaden, wenn man Erfahrung sammelt“ (N5, S. 4).

Auch wenn der Übergeber die Nachfolge frühzeitig gesichert haben möchte, ist es, wie in diesem Fall, wichtig, dass dem potentiellen Nachfolger auch genug Freiraum zur Selbstentfaltung gegeben wird.

Der Nachfolger N6 hatte ursprünglich andere berufliche Interessen und Ziele. Die Unternehmensnachfolge anzutreten, stellte nach dem Schulabschluss für ihn zunächst keine Option dar.

„Während der Oberstufenzeit hatte ich für mich eigentlich einen ganz anderen Weg durchaus ins Auge gefasst. Ich wäre gerne Journalist geworden, ich habe mich auch nach dem Abitur dann sehr zielstrebig in diese Richtung orientiert, habe da Praktika absolviert“ (N6, S. 2).

Als das Nachfolge-Thema bei N6 im Familienunternehmen aus Altersgründen anstand und in der Familie thematisiert wurde, hat sich der Sohn trotz ursprünglich anderer beruflicher Interessen dazu entschlossen zunächst eine branchenbezogene Ausbildung zu absolvieren.

„Das ist etwas, worauf ich aufgrund meiner persönlichen Biographie halt immer wieder zurückgreifen kann und dann lässt du das mal so auf dich zukommen“ (N6, S. 2).

N6 brach also seinen eigentlich angestrebten Berufsweg ab. Der potentielle Nachfolger war sich zu dem frühen Zeitpunkt noch nicht sicher, ob die Unternehmensübernahme seinen persönlichen Lebensvorstellungen entspricht, wollte sich die Option als Alternative hinsichtlich seiner beruflichen Zukunft offenhalten.

Der elterliche Betrieb als gewohnter, vertrauter Orientierungspunkt gewährleistet eine berufliche Perspektive in einem etablierten Kontext. Die Unternehmensnachfolge stellt für ihn somit eine berufliche „Absicherung“ dar. Letztendlich hat sich N6 nach Abschluss der Ausbildung für die Übernahme entschieden. Die Fortführung der Familientradition wurde den persönlichen Interessen vorangestellt. Die Entscheidung dafür beschreibt der Nachfolger im folgenden Zitat:

„(...) das man relativ schwer erklären kann, was sicherlich auch nur der nachfühlt, der in so einem Familienunternehmen groß geworden ist. (...) Also wir haben ein sehr traditionsreiches Haus. Wir feiern in diesem Jahr unser 200-jähriges Jubiläum. Ich bin Generation Sieben, also man wächst da schon mit hinein und ganz unbemerkt und auch ohne dass Eltern das glaube ich steuern. Aber das ist dann so ein emotionales Ding, was man glaube ich auch nur ganz schwer ablegen kann“ (N6, S. 2).

Neben dem „Hineinwachsen“, wie es in der ersten Fallgruppe dargestellt wurde, wird hier deutlich, dass auch das Alter des Unternehmens einen entscheidenden Einfluss auf die Übernahmemotivation haben. Es ist zu vermuten, dass der empfundene Druck auf die Nachfolgergeneration mit dem Alter des Familienunternehmens steigt. Der Nachfolger beschreibt zwar im Interview, dass er keinen Druck von außen empfunden habe, er aber die Tradition, die sechs Generationen vor ihm aufgebaut haben, nicht ohne schlechtes Gewissen einfach so aufgeben könne. Bei einer unbewussten Internalisierung der Rollenzuschreibungen greift der Nachfolger auf die Generationen und Institutionsbeziehungen zurück. Es muss jedoch in diesem Fall erwähnt werden, dass auch ökonomische Faktoren eine Rolle in diesem speziellen Entscheidungsprozess spielten. So beschreibt N6 den Beruf des Bäckers als eine sehr zeit- und arbeitsintensive Tätigkeit, „kein easy earn money“-Job (vgl. N6, S. 5).

„Trotzdem habe ich die positiv wirtschaftliche Erwartung gehabt, sonst hätte ich es auch nicht gemacht“ (N6, S. 5).

Auch in der zweiten Fallgruppe wurde von den Nachfolgern die Freiwilligkeit mehrfach betont. Ohne expliziten Druck der Vorgängergeneration kann allerdings auch hier eine frühe emotionale Bindung an das Familienunternehmen im späteren Entscheidungsprozess spürbar werden und großen Einfluss haben. Die Verbundenheit zu Unternehmen und Familie bedingt, dass das Fortführen der Familientradition als Verpflichtung wahrgenommen wird. Dabei kann die Nachfolge im späteren Aushandlungsprozess alternativen Lebenswegen und beruflichen Interessen übergeordnet werden.

Beide Fallgruppen zeigen, dass die Entscheidung zur Unternehmensnachfolge entweder bereits in der Kindheit getroffen werden kann oder erst im späteren Verlauf in einem Aushandlungsprozess mit alternativen beruflichen Interessen entsteht. Während die Nachfolger in der ersten Gruppe die Entscheidung als intrinsisch motiviert begründen, führen die Nachfolger der zweiten Fallgruppe emotionale Aspekte und empfundene Verantwortung als Beweggründe auf. In Bezug auf die Art der Bindung zum Familienunternehmen (vgl. Kap. 2.2.3) kann in der ersten Fallgruppe von einem affective commitment ausgegangen werden. Laut Aussage der Nachfolger ist deren Motivation für die Übernahme von Anfang an vom eigenen Willen und der Begeisterung für das Unternehmen getrieben. In der zweiten Fallgruppe wird deutlich, dass die späte Entscheidung für den Einstieg durch ein normatives Engagement bestimmt ist, das durch eine empfundene Verpflichtung hervorgerufen wird. Diese Form der Unternehmensbindung wurde noch ergänzt durch ein kalkulatives Engagement, welches aus dem Abwägen alternativer Berufswege resultiert.

Eine Übernahme aufgrund eines imperative commitment, d. h. aufgrund von Alternativlosigkeit und Selbstzweifel, kam in den befragten Fällen nicht vor.

Qualifikation familieninterner Nachfolger

In beiden Fallgruppen wurde von den Nachfolgern mehrfach betont, dass es sich bei der Übernahme um eine freie Entscheidung gehandelt habe und von den Eltern kein Druck ausgeübt wurde. Dennoch zeigt sich in den Gesprächen, dass der interdependente Zusammenhang von Familie und Unternehmen und damit eine frühe Prägung in der Kindheit zu einem Gefühl der moralischen Verpflichtung und einer sozialen Verantwortung gegenüber den Eltern führt und somit eine bedeutende Relevanz in beiden Gruppen besitzt.

In Unternehmerfamilien spielen die Eltern als Bezugsperson eine doppelte Rolle. Tatsächlich empfehlen Ratgeber der Überbergeneration, die potentiellen Nachfolger bereits in der Kindheit an das Unternehmen heranzuführen. Mit einer „sanften Unterstützung“ soll eine emotionale Bindung aufgebaut werden, um später weiter darauf aufzubauen. Die Motivation soll nicht erzwungen, aber das Interesse geweckt und verstärkt werden (vgl. ACHENBACH 2015, S. 67f.).

Auf der anderen Seite wird von Autoren betont, dass die Wahl der Nachfolgeform nicht auf der Basis von emotionalen Bindungen, sondern rationaler Abwägungen getroffen werden müsse.

Allein mit dem Wunsch einer internen Nachfolge seitens des Übergebers und der Bereitschaft zur Übernahme seitens des Nachfolgers ist eine erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensübertragung bzw. -Fortführung nicht gesichert. So argumentiert beispielsweise WEBER (2009), dass eine frühkindliche Einbindung in die Unternehmensabläufe keine entsprechende fachliche Ausbildung und berufliche Qualifikation ersetzt (vgl. WEBER 2009, S. 43ff.). In zahlreichen Quellen wird eine fehlende Eignung bzw. Befähigung familieninterner Nachfolger als ein wesentliches Kriterium in Bezug auf die Nachfolgersuche beklagt.⁷⁷

Neben der persönlichen Motivation müssen die Nachfolger demzufolge fachliche, persönliche und unternehmerische Qualifikationen verfügen (vgl. PINKWART et al. 2005, S. 11). Betrachtet man die zum Zeitpunkt der Befragung bereits feststehenden Nachfolger und die bereits angetretenen Nachfolger gemeinsam sowie die Übergeber, ergibt sich folgende Verteilung nach dem höchsten Qualifikationsgrad:

Tab. 7: Qualifikation der Nachfolger und Übergeber

Höchste Qualifikation	Nachfolger	Übergeber
Hochschulabschluss	23	12
Meister	22	31
Ausbildung	5	8
<i>Gesamt</i>	<i>50*</i>	<i>51**</i>

* 6 fehlende Angaben und ein Fall nicht bekannt

** 6 fehlende Angaben

Auch wenn die Nachfolger im Vergleich zu den Vorgängern über einen höheren Abschluss verfügen, wird aus der Tab. 7 deutlich, dass auch die praktische Ausbildung (in diesem Fall ein Meisterabschluss) einen hohen Stellenwert in dieser Zielgruppe einnimmt. Ein Großteil der familieninternen Nachfolger absolvierte vor der Übernahme eine Ausbildung im elterlichen Betrieb. Um weitere Qualifikationen zu erlangen, sind berufliche Erfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebes wichtig. Der Nachfolger aus dem Fallinterview 1, für den bereits früh feststand, dass er das Familienunternehmen übernehmen wird, schloss ein branchenbezogenes

⁷⁷ Siehe z. B. WEBER (2009, S. 44) und die dort aufgeführte Literatur.

Studium ab. Bevor er in das Familienunternehmen einstieg, arbeitete er ein halbes Jahr in einem anderen Unternehmen derselben Branche. Praktische Tätigkeiten in anderen Unternehmen eröffnen die Möglichkeit Know-how zu generieren und gewähren den zukünftigen Geschäftsführern bereits Einblicke in Unternehmensstrukturen von strategischen Partnern oder Wettbewerbern im Produktionsnetzwerk. Der Nachfolger aus dem Fallinterview 4 absolvierte zunächst eine Lehre, studierte anschließend Maschinenbau und war er im Ausland in einem größeren Konzern tätig. Dort konnte er „ganz andere Strukturen und Denkweisen“ kennenlernen (N4, S. 10). Während der praktischen Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens können sich die Unternehmerkinder zudem unbeobachtet, unbeeinflusst und unabhängig vom Elternhaus selbst erfahren und reflektieren. Die räumliche Distanz zur Familie und zum Unternehmen ermöglicht es, die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und Selbstvertrauen aufzubauen, wie es N5 im folgenden Zitat in Bezug auf seine mehrjährige Berufserfahrung außerhalb des Familienunternehmens aufführt.

„(...) und das war wirklich sehr wichtig. Das war toll! Also man merkt dadurch, dass es einem jetzt auch einfach leichter fällt. Also dieser Einstieg direkt nach dem Studium wäre glaube ich ein bisschen ungeschickt irgendwo“ (N5, S. 4).

Zusammenfassend und für beide Fallgruppen zutreffend lässt sich sagen, dass die Entscheidung zur Unternehmensübernahme von familieninternen Nachfolgern nicht vordringlich einer ausgesprochenen Erwartungshaltung der Überbergeneration erfolgt. Im Rahmen der Nachfolgeentscheidung ist eine Verschiebung der Relevanz von familientraditionellen, vorgängerseitigen Vorgaben hin zu individuellen und persönlichen Motiven auszumachen. Doch auch wenn die Übergeber keine explizite Erwartung an die nächste Generation stellen und den potentiellen Nachfolgern eine freie Entscheidung über die berufliche Zukunft ermöglicht haben, ist der Entscheidungsprozess vom familiären und unternehmenshistorischen Kontext beeinflusst. Der Entschluss zur Übernahme fällt im intrapersonalen Aushandlungsprozess zwischen persönlichen Ambitionen und Ansprüchen, eigenem Interesse, wirtschaftlichen Voraussetzungen, aber auch familiärer Verpflichtung. Die Wirkungskraft des familiären und unternehmerischen Kontextes zeigt sich in einem implizit vollzogenen Entscheidungsweg, in einer empfundenen Verantwortungspflicht und einer Art schicksalshaften Zwangsläufigkeit.

6.1.6 Familienexterne Übertragungen

Die Wahrung des typischen Charakters eines Familienunternehmens hängt entscheidend davon ab, ob das Unternehmen innerhalb der Familie übertragen werden kann. Die Entscheidung für eine familienexterne Nachfolgelösung erfolgt daher in der Regel aus dem Zwang der Umstände. Wenn aus dem Kreis der Familie niemand bereit ist oder in Frage kommt das Unternehmen fortzuführen, müssen alternative Nachfolgelösungen gefunden werden. In der

quantitativen Erhebung gaben insgesamt fünf Unternehmen an, eine familienexterne Nachfolgelösung zu wählen bzw. vollzogen zu haben. An erster Stelle steht dabei die Übertragung an einen Mitarbeiter und an zweiter Stelle der Verkauf an ein bereits bestehendes Unternehmen. Der Verkauf an externe Führungskräfte wurde in der Erhebung von keinem Unternehmen als Nachfolgelösung gewählt.

Folgende Übersicht stellt alle quantitativ erfassten anstehenden und vollzogenen Fälle mit familienexterner Übertragung dar.

Tab. 8: Fälle mit gewählter familienexterner Übertragung

Fall	Form	Grund	Gene-ration*	WZ	Beschäftigte
a**	MBO	Fehlende Bereitschaft und mangelnde Qualifikation	2.	H. v. Maschinen	50-99
b	MBO	Kinder zu jung	1.	Schlachten und Fleischverarbeitung	20-49
c	MBO	Fehlende Bereitschaft	4.	Mühlen und H. v. Teigwaren	20-49
d	Verkauf an anderes Unternehmen	Fehlende Bereitschaft	3.	Mühlen und H. v. Teigwaren	20-49
e	Verkauf an anderes Unternehmen	Fehlende Bereitschaft	1.	Mühlen und H. v. Teigwaren	20-49

*Diese Angabe bezieht sich auf die Übergeber

** Fallinterview Ü8

Bei den Familienunternehmen, die nicht an die nächste Generation übertragen werden, handelt es sich um Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen. In Bezug auf die Anzahl der Beschäftigten und den Umsatz handelt es sich in erster Linie um kleine Unternehmen. Mehrheitlich sind es Familienunternehmen in der ersten oder zweiten Generation. In der Datengrundlage befinden sich aber auch Familienunternehmen in der dritten und sogar vierten Generation, die nicht innerhalb der Familie übertragen werden.⁷⁸

Verschiedene Ursachen wurden für das Nichtzustandekommen der familieninternen Nachfolge angeführt. Neben dem noch zu jungen Alter der Kinder und mangelnde Qualifikation der potentiellen Nachfolger, wurde eine fehlende Bereitschaft am häufigsten genannt. Wie in Kapitel 7.1.5 dargestellt, können hier alternative berufliche Interessen eine Rolle spielen. Darüber

⁷⁸ Mit den vorliegenden Daten konnten keine statistischen Zusammenhänge zwischen der gewählten Nachfolgeform und Unternehmensstrukturdaten aufgezeigt werden.

hinaus kann ein Grund die mangelnde Attraktivität der Branche oder die geographische Lage des Unternehmens ausschlaggebend sein. Fehlender wirtschaftlicher Erfolg und damit zusammenhängend ein hohes finanzielles Risiko können ebenfalls Auslöser für eine fehlende Bereitschaft sein. Ein weiterer Grund sich gegen eine familieninterne Übertragung zu entscheiden sind zu hohe Anforderungen seitens der Übergeber an die zukünftige Unternehmensführung. Aus den quantitativ erfassten Unternehmen mit familienexterner Nachfolgelösung stand der Übergeber des Falls a für ein qualitatives Interview zur Verfügung (vgl. Tab. 8). Im Folgenden werden die Ergebnisse in Bezug auf die Gründe der gewählten Nachfolgeform sowie der Prozess der Nachfolgersuche dargestellt.

Bei dem untersuchten Fall handelt es sich um ein Familienunternehmen in der zweiten Generation, das dem Wirtschaftszweig H. v. Maschinen zugeordnet ist. Das Familienunternehmen wird an einen Mitarbeiter übertragen. Zum Zeitpunkt der Befragung war der Nachfolgeprozess, die Transaktionsphase, noch nicht vollständig abgeschlossen. Für die gewählte Nachfolgelösung führte der Übergeber im Interview zwei Gründe auf: Eine fehlende Bereitschaft und eine nicht ausreichende Qualifikation der eigenen Kinder.

„Aber die Prioritäten sind anders geworden. Meine drei können es und wollen es nicht. Also mein Ältester, der hat Bäcker gelernt, ist technisch gut begabt, aber kaufmännisch (...). So, meine Älteste, die studiert in Australien, die Jüngste geht nach London jetzt zum Studieren“ (Ü8, S. 5).

Der Sohn verfügt zwar über eine branchenbezogene Ausbildung, im Interview wurde aber deutlich, dass der Übergeber ihm die Geschäftsführung nicht zutraut. Die zwei weiteren Kinder befinden sich noch in der Ausbildung und werden andere berufliche Wege einschlagen. Trotz potentieller Nachfolger und dem Wunsch, das Familienunternehmen an die nächste Generation zu übertragen, musste sich der Übergeber somit für eine alternative Lösung entscheiden. Einige Jahre zuvor, als die Unternehmensnachfolge noch kein Thema war, erhielt der Übergeber ein Kaufangebot von einer Firma.

„Aber das war so, die wollten das nur zerschlagen und dafür war ich zu jung. Und ich glaube nicht, dass man in einer Firma, wenn man übernommen wird, da 20 Jahre noch bleibt. Und ich sehe die Übernahmen von den ganzen Bäckereien. Die neue Geschäftsleitung hat andere Gedankengänge und schon biste raus aus dem System“ (Ü8, S. 7).

Im Falle einer Übernahme hatte Ü8 die Absicht, auch weiterhin im Unternehmen tätig zu sein. Es ist davon auszugehen, dass er dann nicht ohne weiteres sich bei der Einflussnahme auf die Geschäftsvorgänge hätte zurücknehmen können. Anhand seiner Beobachtungen in der Bäcker-Branche, für die sein Unternehmen Maschinen herstellt, schließt er, dass der

Übergeber, im Falle einer externen Übernahme, keine Rolle mehr spielen würde. Ein Verkauf an ein externes Unternehmen kam für ihn zu diesem Zeitpunkt somit nicht in Frage. Auslöser für eine konkrete Planung der Unternehmensnachfolge waren gesundheitliche Probleme. Ü8 entschied sich zunächst, das Unternehmen an zwei Mitarbeiter zu einem Anteil von jeweils 50 Prozent zu übertragen. Zuvor entschied er sich gegen den Verkauf, als er feststellte, „dass die mit ihren Sportwagen schon im Kopf durch die Gegend fahren“ (Ü8, S. 7). Der Übergeber ging davon aus, dass bei den potentiellen Nachfolgern die finanzielle Motivation im Vordergrund stand. Ü8 entschied sich daraufhin für die Übertragung an einen anderen Mitarbeiter. Dieser absolvierte mehrere Jahre zuvor dort eine Ausbildung. Anschließend schied er aus privaten Gründen aus und arbeitete in einer größeren Firma in der Region. Nach einer längeren Auszeit, stieg er wieder in die Firma von Ü8 ein. Nach kurzer Zeit entschied sich der Übergeber ihn als Nachfolger auszuwählen.

„Und nach einem halben Jahr, da war mir das schon klar, wer der nächste wird“
(Ü8, S. 1).

Wie am Beispiel von Ü8, gaben auch die anderen Unternehmer, die ihr Unternehmen an Mitarbeiter übertragen werden, in der quantitativen Erhebung an, dass ihnen die Nachfolgersuche keine Schwierigkeiten bereitet habe. Bereits während der Vorbereitungs- und Transaktionsphase erfolgt eine enge Zusammenarbeit der Hauptakteure. Damit verfügen die unternehmensinternen Nachfolger bereits über hohe Kenntnisse in Bezug auf das Unternehmen und die Netzwerkbeziehungen im Produktionsnetzwerk. Die Übertragung im Fall e an ein externes Unternehmen (vgl. Tab. 8) vollzog sich laut Nachfolger ebenfalls ohne Schwierigkeiten. Der Übergeber und der Nachfolger kannten sich aus dem privaten Umfeld. Es ist anzunehmen, dass eventuell auch hier zuvor Geschäftsbeziehungen bestanden.

Nur der Übergeber in Fall d, der einen externen Unternehmensverkauf anstrebt (vgl. Tab. 8), gab an, Schwierigkeiten gehabt zu haben einen Nachfolger außerhalb der Familie zu finden. Als Gründe führte er die Einigung auf den Kaufpreis, Finanzierungsschwierigkeiten potentieller Nachfolger und allgemein fehlende Interessenten an. Diese Aussage deckt sich auch mit den in der Literatur bzw. in anderen Erhebungen am häufigsten aufgeführten Gründen (vgl. u. a. SCHLÖMER/KAY 2008, S. 57f.; SCHMEISSER et al. 2007, S. 35; WEBER 2009, S. 52ff.; HAUNSCHILD/WOLTER 2010, S. 27ff.).

6.1.7 Nutzung von Beratungsangeboten und Unterstützung durch Dritte

Bei der Suche nach Nachfolgern außerhalb der Familie, aber auch bei familieninternen Übertragungen können Unternehmer auf externe Unterstützung und zahlreiche Beratungsangebote zurückgreifen. In den letzten Jahren sind Quantität, Qualität und Praxisbezug von Information, Beratung und Förderung des Generationswechsels kontinuierlich verbessert worden (vgl.

FREUND/KAYSER 2007, S. 36). Von unterschiedlichen Institutionen und Akteuren werden umfangreiche Informationsmaterialien bereitgestellt und Beratungsgespräche und Schulungen angeboten. Diese werden in unterschiedlichem Maße von den Familienunternehmen in Anspruch genommen.

Tab. 9: Nutzung von Beratungsangeboten

Genutzte Informationsquelle	Absolut	Anteil
Steuerberater	29	93%
Private Kontakte	13	42%
Banken	11	35%
Kammern	11	35%
Medien	9	29%
Verbände	8	26%
Sonstige	8	30%

Mehrfachnennungen möglich, Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1

Mit ihren Fragen zum Generationswechsel wenden sich die befragten Unternehmen im niedersächsischen Agribusiness an mehrere Ansprechpartner. Unabhängig von der Unternehmensgröße, Branche, Nachfolgeform und ihrer zeitlichen Positionierung im Nachfolgeprozess konsultieren 93 Prozent der befragten Unternehmer Steuerberater. An erster Stelle werden demnach Beratungsangebote genutzt, die sich auf die steuerliche Optimierung und die Absicherung rechtlicher Aspekte spezialisiert haben. Außer Acht bleibt, dass die betriebswirtschaftlichen und auch zwischenmenschlichen Aspekte der Unternehmensnachfolge mindestens ebenso relevant sind, wie auch die weitere Auswertung der Erhebung bestätigt. In den Fallinterviews wurde allerdings eine Skepsis gegenüber externen Beratern deutlich.

„Ich weiß auch nicht woher das kommt, aber das ist hier so ein bisschen, man hat ein bisschen Angst vor Beratern“ (N4).

Die Angst kann sich, wie im folgenden Fall, zum Beispiel auf die Offenlegung von unternehmensinternen Daten beziehen.

„Als das damals aufkam, dass wir das machen mit dem Unternehmen, da sind wir dann einmal zu den Wirtschaftssenioren gegangen, aber das hat uns nichts gebracht, das ist das eine und das andere ist, ich war auch nicht bereit diese schlechten Zahlen irgendwem Fremden zu zeigen“ (N3a, S. 13).

Für 42 Prozent der befragten Unternehmer stellen zudem private Kontakte eine wichtige Informationsquelle im Rahmen des Nachfolgeprozesses dar. So betonte der Nachfolger N7, dass ein gutes Vertrauensverhältnis ein wichtiges Kriterium für ihn in diesem Zusammenhang sei. Vor den Kammern und anderen staatlichen Institutionen würde er daher vertraute Personen vorziehen, die auf dem Gebiet kompetent sind und sich mit der Thematik auskennen. Wie im Fall Ü8, kann es sich dabei etwa um andere Familienunternehmen handeln, die bereits über Erfahrungen in der Durchführung von Unternehmensübertragen verfügen.

„Ich wollte, dass mal einer sagt, wie kann man das hinkriegen, ohne dass die Firma in eine Krise reinkommt. So und dann haben wir in Hamburg einen Bäcker getroffen (...) und da ist eine neue Besitzerin, auch eine Quereinsteigerin und ich sage, wie habt ihr das gelöst?“ (Ü8, S. 7).

6.1.8 Zwischenfazit

Mit der empirischen Erhebung konnte ein aktuelles Bild der Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness nachgezeichnet werden. Familienunternehmen sind im niedersächsischen Agribusiness strukturbestimmend. Rund die Hälfte sind dem Wirtschaftszweig Mühlen und H. v. Teigwaren zuzuordnen. Den zweitgrößten Wirtschaftszweig stellt die Branche der Schlachtung und Fleischverarbeitung dar. Mehrheitlich werden die Unternehmen als GmbH geführt. Bei über 90 Prozent aller befragten Unternehmen befindet sich das Unternehmenskapital zu 100 Prozent im Besitz der Familie. Darüber hinaus konzentrieren sich die Funktion des Geschäftsführers und die Rolle des Unternehmensinhabers vorwiegend auf eine Person. In Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens nimmt der Unternehmer daher eine zentrale Stellung ein.

Das Alter der Familienunternehmen im Agribusiness weist eine große Bandbreite auf. Der Mittelwert liegt bei rund 90 Jahren. Eng verbunden mit dem Unternehmensalter ist auch die Einbindung der Generation. Im Schnitt werden die Betriebe in der dritten Generation geführt. Mehrheitlich handelt es sich um Familienunternehmen, die bereits mindestens eine Nachfolge abgeschlossen haben und über Erfahrungen in der Unternehmensübertragung verfügen.

Die quantitative Erhebung führt zu der Schätzung, dass bei etwa 1/3 aller niedersächsischen Familienunternehmen des Agribusiness im Zeitraum von 2014 bis 2024 eine Unternehmensnachfolge ansteht. 15 Prozent der Familienunternehmen haben im Zeitraum 2009 bis Anfang 2014 eine nachfolgebeforderte Unternehmensübertragung bereits vollzogen. Rund die Hälfte der Familienunternehmen ist in dem angegebenen Zeitraum von der Thematik nicht betroffen. D. h. die Unternehmensübertragung liegt in diesen Fällen noch weiter zurück und/oder steht in naher Zukunft noch nicht an.

Das Alter des Übergebers ist der häufigste Auslöser für die Übertragung. Eine altersbedingte Nachfolge gilt in der Regel als planbar. Dennoch können unerwartete Zwischenfälle wie z. B. ein Todesfall, Streit oder ein kurzfristiges Abspringen der potentiellen Nachfolger die Nachfolgeregelung gefährden.

Bei den Familienunternehmen des niedersächsischen Agribusiness steht an erster Stelle nach wie vor die familieninterne Lösung. Bei 94 Prozent der bereits vollzogenen Übertragungen führt die nächste Generation den Familienbetrieb weiter. Bei 75 Prozent der Unternehmen mit anstehender Nachfolge stand zum Zeitpunkt der Befragung bereits fest, dass das Familienunternehmen an die nächste Generation übertragen wird. Auch wenn zu berücksichtigen ist, dass es sich bei den angestrebten Nachfolgelösungen eventuell auch nur um gewünschte Übertragungsformen handeln kann, ist zum Zeitpunkt der Erhebung davon auszugehen, dass der Großteil der Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness keine Schwierigkeiten hat einen Nachfolger innerhalb der Familie zu finden. Die Überschneidung der Systeme Familie und Unternehmen spielt eine entscheidende Rolle. In den Fallinterviews mit einzelnen Nachfolgern wurde deutlich, dass die frühe Prägung in der Kindheit mit hoher Wahrscheinlichkeit eine emotionale Bindung an das Familienunternehmen und eine empfundene Verantwortung gegenüber den Eltern hervorrufen kann. Dies beeinflusst sie in ihrer Übernahmeentscheidung. Dabei konnten zwei unterschiedliche Varianten aufgezeigt werden. Während zum einen die Entscheidung zur Nachfolge bereits in der Kindheit feststeht, kann sich letztere auch erst im späteren Lebensverlauf manifestieren. Die Motive aus der Familienbindung konkurrieren dabei mit alternativen Möglichkeiten zur Lebensplanung bzw. anderen beruflichen Interessen. In diesem Aushandlungsprozess kann der familiäre und unternehmerische Kontext eine bedeutende Einflussgröße sein. Die Entscheidung für die Übernahme wird durchgängig von den Nachfolgern als freie Entscheidung wahrgenommen. Die Übergebergeneration setzt eine familieninterne Nachfolge nicht mehr als gegeben voraus, sondern gibt den potentiellen Nachfolgern die Möglichkeit sich in ihrer individuellen Persönlichkeit zu entfalten und eigenen beruflichen Interessen nachzugehen. Freie Entscheidung und gefühlte Verpflichtung zeigen ein Paradoxon von Freiwilligkeit und Zwangsläufigkeit auf.

66 Prozent der familieninternen Nachfolger in der vorliegenden Erhebung sind die Söhne der Übergeber. Auch wenn mittels der vorliegenden Daten keine Aussage darüber getroffen werden kann, ob in den Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness eine geschlechtsspezifische Präferenz in der familieninternen Nachfolgerwahl besteht, ist davon auszugehen, dass insbesondere die Agrar- und Ernährungsbranche, aufgrund geschlechtsspezifischer Berufspräferenzen von männlichen Unternehmensinhabern dominiert wird.

Nicht alle befragten Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness werden zukünftig von der nächsten Generation geführt. Der demographische Wandel und die Vielzahl an beruflichen Optionen führen dazu, dass sich Kinder der aktuellen Unternehmergegeneration seltener für eine Nachfolge im familieneigenen Unternehmen entscheiden. Eine fehlende Bereitschaft und andere berufliche Interessen wurden hierbei als wichtigste Gründe aufgeführt. Als alternative Lösung haben sich die Unternehmen an erster Stelle für ein Management-Buy-out entschieden. In allen Fällen übernimmt ein Mitarbeiter, der bereits länger im Unternehmen tätig war, die Funktion des Geschäftsführers und -Inhabers. Während die Nachfolgersuche den Unternehmen bei dieser Übertragungsform keine Schwierigkeiten bereitet, ist die Suche nach potentiellen Käufern außerhalb des Unternehmens aufgrund unterschiedlicher Interessen mit mehr Aufwand verbunden. Ein Familienunternehmen wurde von einem anderen Unternehmen aus derselben Branche übernommen und bei zwei Familienunternehmen stand zum Zeitpunkt der Befragung bereits fest, dass ein Verkauf an ein anderes Unternehmen stattfinden wird. Probleme, die dabei aufkommen, sind fehlende Interessenten und die Einigung auf den Kaufpreis.

In Bezug auf die gewählte Nachfolgeform und Branche bzw. Unternehmensstruktur konnten mit den vorliegenden Daten keine statistischen Zusammenhänge herausgestellt werden.

Auch wenn sich eine große Mehrheit der familieninternen Nachfolger im niedersächsischen Agribusiness für die Übernahme des Familienunternehmens entscheidet, prägen gesellschaftliche Veränderungen den Generationenwechsel in Bezug auf die Entscheidungsfindung, so dass die Übertragung an die nächste Generation keine Selbstverständlichkeit mehr darstellt. Die potentiellen Nachfolger erfahren innerhalb des familiären und unternehmerischen Kontextes eine frühe Sozialisation, innerhalb derer bereits ein Interesse für die Unternehmensnachfolge geweckt werden kann. Die Übergeber sollten jedoch keine Erwartungshaltung aufbauen, sondern den potentiellen Nachfolgern die Möglichkeit geben alternative Berufs- und Lebenswege auszuprobieren, so dass die Entscheidung für die Übernahme eigenständig getroffen wird. Es ist davon auszugehen, dass der freie Entschluss zur Unternehmensübernahme die Basis für eine hohe Motivation darstellt. Zudem sollte den Nachfolgern vor der Übernahme die Möglichkeit gegeben werden, praktische Erfahrungen außerhalb des Familienunternehmens zu sammeln, um unbeeinflusst vom Übergeber, eigene Fähigkeiten weiter zu entwickeln und

Einblicke in andere Unternehmen zu gewinnen. Trotz allem sollte die Überbergeneration Vorkehrungen für den Risikofall treffen, da unter diesen Bedingungen sich die Übernahmeentscheidung hinausziehen kann, unsicherer wird oder es zu einem kurzfristigen Rückzug der Nachfolgevereinbarung kommen kann.

6.2 Transaktionsphase als Aushandlungs- und Ablöseprozess

Im Sinne GRANOVETTERS agiert der Nachfolger eines Familienunternehmens auf der Mikroebene innerhalb der Kontexte und Beziehungsstrukturen der sich überschneidenden Systeme Familie und Unternehmen, denen ein emotionaler und affektiver Wirkungszusammenhang zugrunde liegt. Inwieweit diese Transformationsprozesse von den Nachfolgern umgesetzt werden können, hängt entscheidend davon ab, wie die Transaktionsphase verläuft. Vorweg werden daher mit dem Kap. 7.2.1 unterschiedliche Formen der Transaktionsphase analysiert, um Einflussfaktoren herauszustellen, die mögliche Transformationsprozesse fördern bzw. blockieren können.

Ist die Wahl der Nachfolgeform getroffen und hat sich der Nachfolger für die Übernahme des Familienunternehmens entschieden, beginnt die Transaktionsphase. Diese Phase bildet die Schnittstelle im Nachfolgeprozess. Ihr Verlauf ist bestimmend für den Beginn und Prozess der Transformationsphase und somit auch für die Phase, in der der Nachfolger seine Ideen und Ziele im Unternehmen umsetzt von Bedeutung. Die Ausgestaltung der Unternehmensübertragung kann hinsichtlich der Dauer und der Aufgabenverteilung unterschiedlich ausfallen. Bei familieninternen Nachfolgen liegt die Vermutung nahe, dass die Transaktionsphase durch eine enge Zusammenarbeit zwischen Übergeber und Nachfolger gekennzeichnet ist und der Übergeber das Erfahrungswissen seiner jahrzehntelangen Unternehmertätigkeit an die nächste Generation schrittweise übermittelt. Damit der Nachfolger zur prägenden Kraft im Unternehmen werden kann, benötigt er einen freien Gestaltungsspielraum. Während der Transaktionsphase finden also Ablösungsprozesse und Machtverschiebungen statt. Es kommt zu einem Rollenwechsel und damit zusammenhängend zu einer Veränderung der Einflussnahme.

70 Prozent der befragten Unternehmen mit vollzogener Nachfolge gaben an, dass sich die Elemente Eigentum und die Führung nicht nur auf eine Person konzentrieren. Bei allen befragten Unternehmen liegt jedoch der Kapitalanteil zu 100 Prozent im Besitz der Familie. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass es sich bei den Mitgesellschaftern bzw. weiteren Geschäftsführern um Familienmitglieder handelt, z. B. um Geschwister oder den Ehepartner. Interessant ist hier ein Vergleich zu den Unternehmen mit anstehender Nachfolge. Bei diesen konzentrieren sich das Eigentum und die Geschäftsführung noch mehrheitlich auf eine Person. Bei etwa einem Drittel dieser Unternehmen stand zum Zeitpunkt der Befragung auch bereits fest, dass mit der Übergabe eine Veränderung in der Gesellschafterstruktur stattfinden wird.

Es ist davon auszugehen, dass sich die Veränderung darauf bezieht, dass mit der Übertragung weitere Familienmitglieder als Gesellschafter und/oder Geschäftsführer eintreten werden oder aber auch, dass der Übergeber selbst nach vollzogener Übergabe noch Unternehmensanteile behält bzw. als Geschäftsführer weiterhin im Unternehmen tätig sein wird. Eine Unternehmensnachfolge kann also mit einer Erweiterung des Gesellschafterkreises einhergehen, die sich, bei familieninterner Übertragung, aber hauptsächlich auf andere Familienmitglieder bezieht.

Bei der Hälfte dieser bereits übertragenen Unternehmen hat der Übergeber selbst auch langfristig Einfluss, so dass dieser vermutlich noch als Geschäftsführer oder als Anteilseigner (aber nicht Mehrheitsgesellschafter) tätig ist und dies die Veränderung in der Gesellschafterstruktur bedingt. Bei der anderen Hälfte handelt es sich vermutlich um weitere Familienmitglieder, aber evtl. auch familienexterne Personen die mit in die Verantwortung genommen wurden. Das hat auf die weitere Unternehmensausrichtung insofern Einfluss, als verschiedene Interessen und Vorstellungen zusammenkommen, während die Ausrichtung des Unternehmens vorher auf eine Person konzentriert war.

In der quantitativen Erhebung wurden die Unternehmer gefragt, inwieweit der Übergeber auch nach vollzogener Unternehmensübertragung, also nach Abschluss der Transaktionsphase, noch Einfluss auf wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen ausübt.

Tab. 10: Einflussnahme der Übergeber nach der Übertragung

Nachfolge	Keine	Übergangsweise	Langfristig	Gesamt
Anstehend	14	9	5	28*
Vollzogen	8	1	8	17
Gesamt	22	10	13	45

*12 fehlende Angaben, zum Teil zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht festgelegt

Bei der Hälfte der befragten Unternehmen mit anstehender Nachfolge wird der Übergeber nach Abschluss keinen Einfluss auf wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen im Unternehmen ausüben. Von der anderen Hälfte werden neun Übergeber nur während der Übergangszeit, also direkt nach der Übertragung, noch aktiv mitwirken, während nur bei fünf Unternehmen eine langfristige Einflussnahme des ehemaligen Geschäftsführers vorgesehen ist.

Bei Unternehmen, in denen die Übertragung zum Zeitpunkt der Erhebung bereits abgeschlossen war, nimmt die Hälfte der Übergeber nach Abschluss der Übertragung noch Einfluss auf wichtige unternehmensstrategische Entscheidungen. Nur in einem Fall blieb der Übergeber ausschließlich in der Übergangszeit aktiv, während bei neun Unternehmen der Alteigentümer immer noch im Unternehmen mitwirkt. Während bei einem Großteil der Unternehmen mit anstehender Nachfolge also eher eine kurze Phase der Zusammenarbeit vorgesehen ist, ist die Mehrheit der Übergeber bei den Unternehmen mit vollzogener Übertragung auch langfristig noch aktiv. Zu berücksichtigen ist, dass die Befragung bei den Unternehmen mit anstehenden Nachfolgen zum Teil mit den Übergebern durchgeführt wurde. D. h. die Selbst- und Fremdwahrnehmung der Übergeber und Nachfolger kann hier voneinander abweichen. Möglicherweise ist von Seiten des Alteigentümers zwar ein fließender Übergang geplant, in der tatsächlichen Umsetzung kann es dann jedoch aus verschiedenen Gründen zu einem verzögerten Ausscheiden des Übergebers kommen. Diese Problematik wurde in einigen Fallinterviews deutlich, die im Folgenden genauer beschrieben werden.

Mit der Fallanalyse konnten unterschiedliche Ausgestaltungsformen der Transaktionsphase herausgearbeitet werden. Diese sind in zwei übergeordnete Fallgruppen – Fallgruppe A (N1, N3, N7) und Fallgruppe B (N2, N5, N6, Ü8) – zusammengefasst. In den jeweiligen Fallgruppen werden charakterisierende Aspekte aus den einzelnen Interviews zusammengefasst bzw. vergleichend dargestellt. Zur Fallgruppe A zählen die Kap. 6.2.1 bis 6.2.3, zur Fallgruppe B zählen 6.2.4 bis 6.2.8.

6.2.1 Externer Auslöser führt zum Transfervollzug

Im Familienunternehmen des Nachfolgers N1 war ursprünglich eine Übertragung in Form eines „step by step-Vorgehens“ geplant (N1, S. 2). Der Nachfolger erhielt zunächst die Verantwortung für einen kleinen Teilbereich im Unternehmen. Ihm war es wichtig, mit diesem sukzessiven Einstieg zunächst Selbstsicherheit zu gewinnen. Sein Ziel war, sich vorab in einem kleinen Feld zu beweisen und auch die anderen Akteure im Unternehmen und in dessen Unternehmensumfeld von seinen Qualifikationen als zukünftiger Geschäftsführer zu überzeugen. Denn im Laufe der Transaktionsphase wandeln sich die Positions- und die Rollenzugehörigkeit. Bei einer familieninternen Unternehmensnachfolge interagieren die Akteure nicht nur als Übergeber und Nachfolger, sondern, wie in diesem Fall, auch als Vater und Sohn.

„Weil man ist ja nun mal per Definition Papas Sohn, das kann man nun nicht ändern. Und Papas Sohn wird langfristig immer jemand sein, der eine leitende Position und auch die Verantwortung übernimmt“ (N1, S. 5).

Mit einer längeren Phase der gemeinsamen Zusammenarbeit im Unternehmen kann der Nachfolger schrittweise in die Rolle des Geschäftsführers hineinwachsen. Dabei muss er den

Respekt und das Vertrauen der Mitarbeiter gewinnen, um sich von der Rolle des Sohnes zu lösen und sich stattdessen in der Rolle des zukünftigen Amtsinhabers zu behaupten. Gerade in kleineren Familienbetrieben kennen die langjährigen Mitarbeiter und Geschäftspartner den Junior bereits von Kindesbeinen an und müssen daher den Sohn in seiner neuen Position als Vorgesetzten wahrnehmen und akzeptieren.

Der Rollenwechsel betrifft allerdings auch das Beziehungsgefüge der Unternehmerfamilie. Die verwobene Beziehung der Hauptakteure ist aufgrund der Erziehungs- und Sozialisationsgeschichte möglicherweise auch von einem Autoritätsgefälle geprägt. Während auf der ersten Strukturebene ein Rollenwechsel mit einer zeitlich gesetzten Frist vollzogen wird, bleibt die familial bestimmte Rollenkonstellation lebenslang bestehen. Die anhaltende Autoritätsposition auf dieser Ebene kann zu konfliktgeladenen Dominanzaushandlungen führen. Der Nachfolgeprozess beinhaltet somit einen Rollenwechsel, der sich auch auf die Überlagerung der familiären und betrieblichen Ebene auswirken kann.

Im Verlauf der weiteren Zusammenarbeit stellte sich heraus, dass sich das Ausscheiden des Geschäftsführers immer weiter nach hinten verschob und die ursprünglich geplante Transaktion in Form eines „step by step-Vorgehens“ nicht umgesetzt wurde. Zwischen dem Übergeber und den Nachfolgern wurde nicht klar kommuniziert, wann eine vollständige Übertragung der Entscheidungsbefugnisse erfolgen sollte und wann und in welcher Form der Vater aus dem Familienunternehmen austreten würde.

„(...) aber bestimmt, so wie ich ihn einschätze, das war früher bestimmt nicht so ganz klar kommuniziert, wollte er bis 70 oder vielleicht auch darüber hinaus schon noch ein paar wichtige Fäden in der Hand halten“ (N1, S. 2).

N1 vermutete eine überdauernde Einflussnahme und fortwährende Dominanzansprüche des Vaters. Obwohl der Senior zu diesem Zeitpunkt den Söhnen bereits 50 Prozent des operativen Geschäftes formal übertragen hatte, hatten diese das Gefühl, dass der Vater ihnen keinen eigenständigen Verantwortlichkeitsraum überlässt und die wesentlichen Fäden nach wie vor noch selbst in der Hand behielt. Das Festhalten des Vaters führte in diesem Fall also zu einer Unzufriedenheit und Unsicherheit bei den zukünftigen Geschäftsführern. Es wurde befürchtet, dass sich die Übertragung noch so lange hinaus zögern würde, dass der potentielle Nachfolger ein Alter erreichen würde, in dem bereits die nächste Generation in den Startlöchern stehe. N1 beschreibt diese Situation mit der Metapher des ewigen Thronfolgers:

„Und ich hatte keine Lust irgendwann mit einem Prinz-Charles-Syndrom zu leben. Dass ich mit 67 immer noch der Junior bin, da hatte ich keine Lust drauf“ (N1, S. 3).

Damit einher ging die Befürchtung, dass der Übergeber die Nachfolger langfristig auch in ihrer Entfaltungsmöglichkeit blockieren würde. Während der Zusammenarbeit wurde bereits deutlich, dass die Nachfolger und der Übergeber unterschiedliche Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Familienunternehmens hatten.

„Es gibt schon deutlich unterschiedliche Philosophien zwischen meinem Bruder und mir auf der einen Seite und meinem Vater auf der anderen Seite. Deshalb war das auch nicht miteinander vereinbar. Und deshalb musste es auch irgendwann diese Übergabe geben“ (N1, S. 12).

Differierende Ansichten über die strategische Ausrichtung des Familienunternehmens verhinderten eine konstruktive Zusammenarbeit während der Transaktionsphase. Wie im Kap. 6.1.5 beschrieben, lag die Motivation zur Übernahme bei N1 darin, mit der Selbstständigkeit eigene Ideen in einem Unternehmen umsetzen zu können. Durch das Festhalten des Vaters sah er seine Möglichkeiten für dieses Zielvorhaben eingeschränkt. Die Ungewissheit darüber, wann und ob der Vater ihm die vollständige Verfügungsgewalt übertragen würde, löste bei N1 Frustration aus. Hinzu kam, dass die Konflikte und Reibungen im Unternehmen auch auf den Familienalltag übertragen wurden.

„Das war schon eine sehr, sehr intensive Zeit. Auch in dem Verhältnis in der Familie, das war total stressig“ (N1, S. 13).

N1 traf daraufhin gemeinsam mit seinem Bruder die Entscheidung die Zusammenarbeit mit dem Vater abzubrechen. Er stellte den Übergeber vor die Wahl, dass sich dieser komplett aus dem Unternehmen zurückziehen sollte, ansonsten würden sie aus dem Unternehmen aussteigen. Damit wäre die Unternehmensnachfolge nicht mehr gesichert gewesen. Dieses Ultimatum war nach seiner Ansicht zwingend notwendig.

„(...) insofern gab es auch irgendwann eine klare Entscheidung, entweder machen wir das jetzt weiter oder wir machen was anderes. Mein Gott, ich war zu dem Zeitpunkt auch noch nicht so fest verwurzelt, ich hätte noch alles können“ (N1, S. 2).

Aufgrund des fortwährenden Hinauszögerns der Unternehmensübertragung fühlte sich N1 hingehalten und zog es daher in Erwägung als Nachfolger zurückzutreten und sich ein anderes Betätigungsfeld zu suchen. Laut der Aussage empfand er zu diesem Zeitpunkt noch keine emotionale Bindung an das Unternehmen. Das Schicksal des Unternehmens war bei ihm nicht in derselben Weise mit der eigenen Identität und dem Lebenssinn gekoppelt, wie im Fall des Übergebers. Er verfügte demnach über eine größere emotionale Distanz zum Unternehmen und eine größere subjektive Freiheit hinsichtlich der beruflichen Zukunft. Das Verhalten des Übergebers und das Nicht-Loslassen-Können gefährdete in diesem Fall die Fortführung des Familienunternehmens. Parallel zu diesem Aushandlungsprozess brannte ein

Betriebsgebäude ab. Dieser Brand war dann der tatsächliche Auslöser für das Ausscheiden des Alteigentümers. Zu diesem Zeitpunkt war der Vater 66 Jahre alt. Nach diesem Vorfall beschäftigte sich der Vater mit der Restrukturierung der abgebrannten Betriebsanlage und zog sich somit aus dem operativen Tagesgeschäft zurück.

„Ich schätze es so ein, dass diese Übergabe viel langsamer gewesen wäre. Und ich bin mir sicher, dass es so gewesen wäre, wenn dieser Brand nicht dazwischen gekommen wäre“ (N1, S. 2).

Inwieweit das Ultimatum der Nachfolger zu einem Abschluss der Transaktionsphase geführt oder ob dieses einen Abbruch der Unternehmensnachfolge ausgelöst hätte, lässt sich im Nachhinein nicht mehr klären. Trotz einer ursprünglich geplanten sukzessiven Übertragung führten in diesem Fall also äußere Umstände zu einem abrupten Ende der Transaktionsphase. N1 und sein Bruder sahen diesen Brand als eine Chance komplett neu zu starten. Für die formale Abwicklung zogen sie einen Steuerberater hinzu. Dabei war es ihnen wichtig, dass es sich dabei um eine externe Person handelte, mit der alle beteiligten Akteure einverstanden waren. Aus dieser Erfahrung heraus haben N1 und sein Bruder nach der Übernahme einen Beirat ins Leben gerufen, einen passionierten Wirtschaftsprüfer und Freund der Familie, der vierteljährlich die Quartalsergebnisse mit den beiden Unternehmern bespricht und bei möglichen Konflikten zur Verfügung steht. Mit dem vollständigen Ausscheiden des Alteigentümers und der abgeschlossenen Übertragung hat sich auch das Verhältnis auf der familiären Ebene wieder gebessert.

„Und jetzt essen wir Mittag zusammen und es ist alles gut. Also alles entspannt, aber zusammen wäre das auch nicht gut gewesen, das hätte keinem Spaß gemacht“ (N1, S. 4).

6.2.2 Wiedereinstieg nach Verwerfung

N3 war im Testament als Nachfolger des Familienunternehmens vorgesehen. Er absolvierte seine Ausbildung im elterlichen Betrieb und übernahm bereits eigenverantwortlich einzelne Teilaufgaben. Kurz vor der vollständigen Unternehmensübertragung kam es zu Verwerfungen zwischen dem Vater und dem Nachfolger.

„Ich habe aber komplett andere Vorstellungen gehabt wie mein Vater, wie man halt so ein Unternehmen führt und Unternehmen aufbaut. Und habe dann halt gesagt, so nicht, und bin dann zur [Name der Firma] gegangen“ (N3, S. 2).

Wie im Fall von N1, führten hier ebenfalls differierende Zielvorstellungen zu einer konfliktgeladenen Transaktionsphase. Im Gegensatz zum vorherigen Fall konnten sich der Übergeber und der Sohn jedoch nicht einigen, so dass der potentielle Nachfolger aus dem

Familienunternehmen ausstieg und die geplante Unternehmensnachfolge somit zunächst scheiterte. Als „Notlösung“ stieg daraufhin die Schwester als zukünftige Nachfolgerin mit in das Unternehmen ein und arbeitete zunächst mit dem Vater zusammen. Auch sie war bereits früh eigenverantwortlich in der Geschäftsführung tätig und übernahm den Bereich Finanzen. Als sie sich dazu entschloss ihren Bruder wieder mit in die Geschäftsführung zu holen und mit ihm gemeinsam den Familienbetrieb zu übernehmen, fanden konkrete Verhandlungen mit dem Vater statt. Wie im Fall von N1, wurde eine Unternehmensübertragung zunächst einvernehmlich beschlossen, allerdings nicht sofort umgesetzt.

„Aber die eigentliche Übergabe an uns hat sich dann von Jahr zu Jahr verschoben. Ja, weil mein Vater einfach nicht loslassen konnte. Er wollte halt weiterhin das Sagen haben in der Firma“ (N3, S. 2).

Durch das Festhalten des Übergebers wurde also auch in diesem Fall der Spielraum der Nachfolger eingeschränkt, das „Steuer“ im Unternehmen zu übernehmen und eine Neugestaltung einzuleiten. Denn auch hier haben die Kinder die Nachfolge angetreten um das Unternehmen „weiter nach vorne“ zu bringen und die eigenen Ideen und Ziele umzusetzen.

„Er war überhaupt nicht mehr daran interessiert, dass sich irgendwas ändert im Betrieb. Und wir wollten halt weiter nach vorne kommen“ (N3a, S. 6).

Laut Aussage des Nachfolgers hielt der Vater trotz hohem Alter am Unternehmen fest, da es für ihn „sein Hobby“ war (N3, S. 4). In Bezug auf die strategische Ausrichtung sah der Alteigentümer keine Notwendigkeit Neuerung vorzunehmen und übernahm die Rolle eines Verwalters. Die Nachfolger waren allerdings der Meinung, dass das Unternehmen so nicht weitergeführt werden könne, da es in dieser Form nicht mehr marktfähig sei.

„Und vielleicht war unser Vater auch einfach schon zu alt, dass ihm auch die Energie gefehlt hat, denn es hat ja auch gereicht zum Leben und so, aber mehr war halt nicht. Und das funktioniert halt nicht, wenn drei Familien davon leben müssen“ (N3a, S. 6f.).

Mit dem Unternehmenskauf sollte nicht nur die Altersvorsorge der Überbergeneration abgesichert (vgl. Kap. 7.1.5), sondern auch die beiden Familien der Nachfolger versorgt werden. Nach Ansicht von N3 war dies in der Form, wie das Unternehmen vom Vorgänger geführt wurde, so nicht möglich.

„Wir mussten auf jeden Fall etwas ändern“ (N3a, S. 6).

N3 beschrieb den Vater als sehr willensstark und beratungsresistent. Diese Charaktereigenschaften erschwerten die Kommunikation und blockierten den Nachfolgeprozess. Um die Unternehmensübertragung an die nächste Generation abzuschließen und das

Familienunternehmen in Eigenverantwortung führen zu können, sahen sich die Nachfolger gezwungen dem Vater ein Ultimatum zu stellen.

„Und dann haben wir irgendwann gesagt so, jetzt pass auf, jetzt reicht es. Wenn du möchtest, dass die Firma weitergeführt wird, dann ist hier jetzt Feierabend, ansonsten steigen wir, oder ich steige gar nicht erst ein und [Name der Schwester] steigt halt aus“ (N3, S. 3).

Nach zahlreichen Gesprächen konnten die Geschwister den elterlichen Betrieb zu 100 Prozent übernehmen. Als es tatsächlich zur Übergabe kam, war der Vater bereits 69 Jahre alt und gesundheitlich angeschlagen.

6.2.3 Einseitiger Rollenwechsel verhindert klare Abgrenzung

Zu Beginn des Nachfolgeprozesses übertrugen die Eltern im folgenden Fall zunächst 50% der Unternehmensanteile an den Sohn und dessen Ehefrau. Diese schrittweise Übertragung des Unternehmens wurde von N7 zunächst als gut befunden.

„Am Anfang war das ja auch alles okay und im Alltag und je älter meine Eltern dann wurden, war das dann schon schwieriger“ (N7, S. 3).

Wie in den zuvor beschriebenen Fällen auch, fehlte eine klare Kommunikation über das konkrete Vorgehen in der Transaktionsphase. Zudem wurde kein Datum festgelegt, bis wann die Überbergeneration vollständig aus dem Unternehmen ausgeschieden sein würde. Ursprünglich war angedacht, dass die Eltern die Nachfolger noch eine Weile im Unternehmen begleiten und als Unterstützung im Familienbetrieb mitarbeiten.

„Dann hätte man gesagt, so wir sind jetzt Rentner, die Alten, und ihr macht jetzt weiter. Aber es ist leider so nicht gelaufen und es war auch nicht so einfach dann“ (N7, S. 1).

Der Nachfolger hatte das Gefühl, dass die Eltern noch „bis in das Unendliche, (...) bis irgendwie die Biologie dann dazwischen kommt“ (N7, S. 2) noch im Unternehmen verbleiben und auch bis in das hohe Alter noch aktiv die Entscheidung mitbestimmen wollen. Aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen ergaben sich allerdings Konflikte. Als ein entscheidendes Problem dabei sah N7 die Stimmrechte, die zu gleichen Teilen bei den Übergebern und den Nachfolgern lagen. Aufgrund unterschiedlicher Vorstellungen darüber „was jetzt wichtig ist und was nicht“ bremsen sich die Unternehmer gegenseitig aus. N7 beschrieb die Zusammenarbeit mit der Metapher eines Tandems. Während die Eltern vorn sitzen würden und die Richtung vorgeben, saßen er und seine Frau hinten auf dem Fahrrad und traten in die entgegengesetzte Richtung. Zudem hatte er das Gefühl, dass die Eltern sich vorne ausruhen würden und nur die Richtung vorgeben, während hinten „gestrampelt“ würde. Um seine eigenen Vorstellungen

durch strategisches Handeln zur Geltung bringen zu können, sah N7 es als notwendig an über eine vollständige Entscheidungsgewalt zu verfügen. Das Ziel der Selbstständigkeit, mit dem er die Unternehmensnachfolge angetreten hat, sah er in dieser Form nicht realisiert.

„Das hat mit Selbstständigkeit nichts zu tun und das ist bei der Nachfolge ja auch so, entweder man macht es selbstständig und man muss sich das auch zutrauen, und man kann ja eine gewisse Hilfe anbieten aber, aber letztendlich ist das nicht immer optimal“ (N7, S. 11).

Seine Vorstellung der Transaktionsphase entsprach der, dass die Alteigentümer zwar noch unterstützend mitwirken können, dem Nachfolger aber die Handlungs- und Entscheidungsautonomie vollständig übertragen. Zum Zeitpunkt der Befragung hielten die Eltern zwar noch Anteile am Unternehmen, waren aber nicht mehr als Geschäftsführer aktiv. Aus folgendem Zitat wird allerdings deutlich, dass N7 mit diesem Kompromiss nicht zufrieden ist.

„Rein rechtlich müsste das auch nicht sein, aber da habe ich keinen Einfluss drauf. Kann ja nicht sagen: du machst das jetzt“ (N7, S. 2).

Im Gegensatz zu N1 und N3 will N7 seine Eltern nicht dazu zwingen komplett aus dem Familienunternehmen auszusteigen, auch wenn er, nach eigenen Angaben, rechtlich dazu die Möglichkeit hätte. Der Grund hierfür liegt vermutlich in den unterschiedlichen Rollenfunktionen der interdependenten Systeme Familie und Unternehmen. Die verwobene Beziehung der Hauptakteure ist aufgrund der Erziehungs- und Sozialisationsgeschichte möglicherweise auch von einem Autoritätsgefälle und einer emotionalen Abhängigkeit geprägt. Während im System Unternehmen ein Rollenwechsel vom Sohn zum Unternehmer stattgefunden hat, bleibt die familial bestimmte Rollenkonstellation bestehen und schränkt den Nachfolger in seinem unternehmerischen Handeln ein.

6.2.4 Kommunikation und Reflexion vor der Transaktionsphase

Im Fall von N4 war die Unternehmensübertragung zum Zeitpunkt des Interviews bereits vollständig abgeschlossen. In einer kurzen Transaktionsphase erfolgte eine sukzessive Verantwortungsübertragung, in der der Nachfolger bereits früh Anteile an der GmbH übernahm. Der Nachfolger stellte bereits vor Beginn der Transaktionsphase die Bedingung, dass ihm der Verantwortungsbereich nach Abschluss der Übergangsphase auch vollständig übertragen sein würde.

„Das war auch so meine Prämisse wo ich gesagt habe, dann steige ich wohl auch mit ein, weil das andere führt nur zu Konflikten“ (N4, S. 5).

N4 verknüpft die Entscheidung für die Übernahme des Familienunternehmens vorab an die Voraussetzung, dass der Übergeber zu einem festgelegten Zeitpunkt vollständig aus dem

Unternehmen ausgeschieden ist. Im Vergleich zu den Fällen in der Gruppe A stellte der Nachfolger hier bereits vor dem Aufkommen von Konflikten die zeitlich befristete Forderung. Auch wenn eine mündliche Zusage des Übergebers keine Garantie dafür ist, dass diese Vereinbarung auch tatsächlich konfliktfrei umgesetzt wird, ist es sicherlich für den Nachfolgeprozess von Vorteil, wenn bereits im Vorfeld mögliche Unstimmigkeiten in Betracht gezogen und klare Regeln vereinbart werden. N4, der das Familienunternehmen in der 6. Generation führt, hat sich im Rahmen des Nachfolgeprozesses zusammen mit seinem Vater die Historie der Unternehmensübertragungen angeschaut. Dabei konnten sie „Brüche“ feststellen und recherchierten deren Ursachen. In diesem Fall fand also eine konkrete Auseinandersetzung und Selbstreflexion mit dem Prozess der Unternehmensnachfolge und damit einhergehenden interpersonellen Konflikten statt.

Der Rollenwechsel während der Transaktionsphase wurde von beiden Seiten auch nach außen hin klar kommuniziert. Der Vorgänger zog sich früh aus dem Tagesgeschäft zurück und richtete auch für die Außenwirkung sein Büro im Keller ein. Damit wurde auch den Mitarbeitern gegenüber ein klares Signal gesetzt.

Während der kurzen Phase der Zusammenarbeit wurde auch in diesem Fall deutlich, dass zwischen den Generationen noch differierende Vorstellungen über die strategische Ausrichtung des Familienunternehmens vorlagen.

„Wir haben diskutiert, wie wir es machen, aber die Entscheidung, was wir dann letztendlich machen, das war schon meine Entscheidung. Das wurde dann diskutiert und das wurde dann respektiert so wie wir das machen“ (N4, S. 12).

Der Übergeber hat sich folglich sehr früh aus der Verantwortung und Bevormundung zurückgezogen und sich mit Kritik sehr zurückgehalten. Trotz unterschiedlicher Vorstellungen wurde dem Nachfolger die vollständige Handlungs- und Entscheidungsautonomie übertragen, so dass keine Konflikte aufkamen.

6.2.5 Sukzessive Übergabe durch klare Aufgabenteilung

N6 stieg zunächst als Angestellter in das Familienunternehmen ein und übernahm die Produktion als eigenen Verantwortungsbereich. In den ersten drei Jahren haben die Eltern „Verwaltung und Betriebswirtschaftliches“ geregelt, um ihm „den Rücken freizuhalten“ (N6, S. 6). Während die Vorgänger ihn damit in bestimmten Belangen entlasteten und unterstützten, konnte er sich in das ihm übertragene Fachgebiet einarbeiten und bereits eigene Akzente setzen. Mit diesem ersten Teileinstieg konnte er sich anfänglich mit den „Gegebenheiten im Haus vertraut machen“ (N6, S. 6). Durch das eigenverantwortliche unternehmerische und betriebliche Handeln in einem Teilbereich des Unternehmens konnte N6 auch Kompetenz und Sicherheit gewinnen und sich auf die Rolle als alleiniger Geschäftsführer vorbereiten. Zum Zeitpunkt der

Befragung hielt die Mutter als Gesellschafterin immer noch Anteile am Unternehmen. Diese Form der Übertragung erfolgte aus Gründen der Alterssicherung. Deshalb will N6 „nicht sagen, so jetzt seid ihr raus, also ich kann es jedenfalls nicht und will es auch nicht“ (N6, S. 7). Eine zeitliche Regelung, wann der Unternehmensanteil zu 100 Prozent beim Nachfolger liegen soll und ob die Übertragung der restlichen Anteile schrittweise erfolgen wird, liegt nicht vor.

„Darüber haben wir ehrlich gesagt noch gar nicht gesprochen“ (N6, S. 7).

Wie im Fall von N7 wird hier auf der einen Seite eine Abhängigkeit des Nachfolgers aufgrund der familiären und betrieblichen Überschneidung sichtbar, auf der anderen Seite hindern die getroffenen Absprachen den Nachfolger nicht an der Entfaltung seiner Möglichkeiten bzw. er arrangiert sich damit und stellt die Mitarbeit der Eltern in Teilbereichen nicht in Frage. Trotz fortgeschrittener Transaktionsphase wurde allerdings noch keine klare Regelung über den Abschluss der Unternehmensübertragung vereinbart. Es bleibt also offen, ob der Prozess der gemeinsamen Abstimmung weitergeht oder die Eltern auch hier in eine Blockadehaltung fallen. Vermutlich unterscheidet sich auch die Toleranzgrenze des Nachfolgers zu denen in der Fallgruppe A.

N6 betonte im Interview die Wichtigkeit der generationsübergreifenden Zusammenarbeit. Mit der Übergebergeneration „hängt ja auch unglaublich viel Kompetenz im Haus“ (N7, 7). Dieses Know-how würde bei einem abrupten Wechsel, also einer verkürzten Transaktionsphase, wegfallen. Diese Expertise müsste dann alternativ über externe Beratung oder Consultings eingekauft werden.

„Also insofern bin ich da auch wirklich sehr dankbar über diese Art des Übergangs“ (N6, S. 7).

Wie bei den meisten Fällen prallen allerdings auch im Familienunternehmen von N6 unterschiedliche Vorstellungen über die Unternehmensausrichtung aufeinander. Der Großteil der Entscheidungen - und je grundlegender sie sind, desto häufiger - wird zwischen dem Übergeber und Nachfolger diskutiert. Zum Zeitpunkt der Befragung lag die schlussendliche Entscheidung am Ende dann allerdings bereits schon beim Nachfolger.

„Also es ist dann immer so, dass meine Eltern gesagt haben, okay wenn es deine Entscheidung ist, dann mache es. Schon früh haben sie mir durchaus erlaubt, eigene Fehler zu machen. Nicht ohne darauf hinzuweisen, dass es ein Fehler sein könnte“ (N6, S. 8).

Die Übergeber wirken als unterstützende und beratende Kraft noch im Unternehmen mit, überlassen dem Nachfolger aber die Entscheidungs- und Handlungsautonomie. Sie ermöglichen, dass er eigene Fehler machen kann, um daraus zu lernen. Der Nachfolger hält folglich die letzte Entscheidungskompetenz, selbst auf die Gefahr hin, dass ihm Fehler unterlaufen. Aus

folgendem Zitatausschnitt lässt sich allerdings auch erkennen, dass diese Form der Zusammenarbeit nicht zwangsläufig konfliktfrei verläuft. Reibungspunkte, die sich daraus ergeben, werden aufgrund der Systemüberschneidung von Familie und Unternehmen auch auf den privaten Bereich übertragen.

„Das ist im Übrigen eine Kehrseite von Familienbetrieben, dass man ja so betriebliche Entscheidungen, die dann vielleicht mal nicht im Konsens verlaufen, die trägt man dann natürlich immer ein bisschen mit dann unter den Christbaum“ (N6, S. 12).

Im Gegensatz zu einem fremden Geschäftspartner finden Auseinandersetzungen über betriebliche Entscheidungen hier auch im Privaten statt. N7 beschreibt, dass er solche Konfliktgespräche mit familienexternen Personen „gradliniger“ führen würde (N6, 13) als mit Unternehmern, die gleichzeitig auch Familienmitglieder sind. Die Überschneidung der privaten Ebene mit der unternehmerischen führt dazu, dass er die Gespräche „vielleicht auch fairer und offener austrägt, weil das sind eben die eigenen Eltern, da hat man auch kein Interesse die sozusagen in die Pfanne zu hauen“ (N6, S. 12). Der Nachfolger ist in diesem Fall in einer gewissen Weise eingeschränkt. Auch hier findet sich die emotionale Gebundenheit und damit einhergehende Befangenheit durch die Familienzugehörigkeit wieder.

6.2.6 Dezidierter und kontrollierter Vierjahresplan

Der Nachfolger N5 und sein Vater haben sich für einen Vierjahresplan entschieden. Zum Zeitpunkt der Befragung war der Übergeber 61 Jahre alt. Bis zu seinem 64. Lebensjahr sollte die Unternehmensübertragung abgeschlossen sein. Innerhalb dieser vier Jahre werden die Anteile schrittweise an den Nachfolger übertragen. N5 beschrieb die Zusammenarbeit mit dem Vorgänger als sehr positiv und bezeichnet diese für die Übertragung von Know-how als notwendig. Für diese Phase der Zusammenarbeit wurden die jeweiligen Tätigkeitsbereiche und Aufgabenfelder klar zwischen dem Übergeber und Nachfolger aufgeteilt. Bei einem Großteil der Änderungen, die N5 in dieser Phase des Übergangs bereits eingeführt hat, wird er von seinem Vater unterstützt. In anderen Bereichen wurde allerdings deutlich, dass Perspektiven- und Interessensdivergenzen vorliegen. Das folgende Zitat belegt, dass die Zusammenarbeit daher nicht vollständig konfliktfrei verläuft.

„Und manchmal merkt man aber auch klar, das ist was, das hat er immer so gehandhabt, davon kann er sich nicht so richtig, nicht ohne weiteres lösen. Also da ist dann schon ein bisschen mehr Überzeugungsarbeit dann gefragt“ (N5, S. 11).

Der Übergeber befindet sich noch in einer Phase des „Loslassens“. N5 muss ihn daher zum Teil noch von seinen eigenen Ideen und Vorhaben überzeugen und kann diese nicht ohne „ständige Kompromisse“ umsetzen (N5, S. 11). Der Interviewte betont aber andererseits auch,

dass es als Nachfolger wichtig sei, in dieser Anfangsphase auf die Erfahrungen des Vorgängers zu vertrauen und nichts zu überstürzen. Er sieht es daher auch als etwas Positives an ausgebremst zu werden. N5 beschreibt, dass man in dieser Anfangsphase „vielleicht auch ein bisschen zu aktiv“ an einige Dinge herangehen würde (N5, S. 11). Die Erfahrungen des Vorgängers hätten bereits gezeigt, dass nicht jede Veränderung erfolgreich sei und, auch wenn es eine entscheidende Veränderung ist, man überlegt herangehen sollte.

6.2.7 Konstruktive Zusammenarbeit bei gleicher Zielvorstellung

N2 stieg zunächst als Angestellter in den elterlichen Betrieb ein. Zum Zeitpunkt des Interviews wurde die Prokura eingesetzt. Der Nachfolger und der Übergeber haben allerdings nicht explizit festgelegt, zu welchem Zeitpunkt die Übergabe vollständig abgeschlossen sein soll. Langfristig sei geplant, dass der Vater ganz aus dem Unternehmen aussteigen oder zumindest nicht mehr „aktiv im Unternehmen beteiligt“ sein wird (N2, S. 3). Dies wurde von vornherein einvernehmlich beschlossen. Der Übergeber wolle nach der abgeschlossenen Unternehmensübertragung keine Verpflichtungen mehr ausüben müssen. Bis dahin wollen Vater und Sohn das Familienunternehmen jedoch gemeinsam führen. Zum Zeitpunkt der Befragung wurde eine aktive Zusammenarbeit mit dem Übergeber seitens des Nachfolgers gewünscht.

„Momentan bin ich froh, dass mein Vater noch da ist und er ist froh, dass ich da bin. Von daher, wir ergänzen uns da gut und ich denke wir werden da noch einige Jahre zusammenarbeiten und dann wird es irgendwo ein, ein fließender Prozess sein um es dann nach und nach auf mich dann die ganze Verantwortung übergeht“ (N2, S. 2).

Der Nachfolger findet sich angeleitet und abgesichert durch den erfahrenen Vorgänger in die neue Position des Geschäftsführers ein. In dem Bereich, in dem er verantwortlich tätig ist, lässt der Vater ihm „freie Hand“. Es erfolgt also eine harmonische Zusammenarbeit und eine Unterstützung des Übergebers ohne Bevormundung. Diese Ausgestaltung der Transaktionsphase ermöglicht es dem Nachfolger bereits strategische Veränderungen in einem Teilbereich durchzuführen. Die konfliktfreie Zusammenarbeit resultiert vermutlich auch aufgrund angeglicher Vorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens. Wenn der Nachfolger den eingeschlagenen Weg des Vorgängers fortführt, ergeben sich keine großen Reibungspunkte, was sonst bei einer kompletten Neuausrichtung der Fall sein könnte. Da die Transaktionsphase zum Zeitpunkt des Interviews allerdings noch nicht abgeschlossen war, kann keine Aussage darüber getroffen werden, inwieweit der fehlende Zeitplan eventuell doch zu Problemen führen wird und ob der Übergeber nach abgeschlossener Übertragung auch tatsächlich vollständig aus dem Unternehmen austritt, wie er es vor der Übergabe angekündigt hat. Wie in den Fällen der Fallgruppe A aufgezeigt, kann sich die tatsächliche Übertragung trotz eines

vorher einvernehmlich festgelegten „step by step“-Vorgehens hinaus zögern und möglicherweise zu Unzufriedenheit führen. Im Unterschied zu den vorher aufgeführten Fällen stehen sich hier allerdings (bislang) keine Perspektiven- und Interessensdivergenzen gegenüber. Von daher sieht sich der Nachfolger bei dieser Form der Zusammenarbeit auch nicht in seiner Handlungs- und Entscheidungsautonomie eingeschränkt. Im Gegenteil nehmen sich die beiden Akteure gegenseitig als positive Unterstützung wahr. Eine Übereinstimmung charakterlicher Eigenschaften könnte hier als mögliche Ursache vorliegen.

6.2.8 Unternehmensinterne Übertragung mit vertrauensvollem Handlungsspielraum

Die Unternehmensübertragung an den Mitarbeiter war zum Zeitpunkt der Befragung noch nicht vollständig abgeschlossen. Geplant ist dieser Prozess über einen Zeitraum von zehn Jahren. Der Übergeber beschreibt die Zusammenarbeit als positiv. Den Großteil der Entscheidungen, die der Nachfolger während der Transaktionsphase bereits durchgeführt hat, unterstützt er. Dies liegt daran, dass sich die Zielvorstellungen beider Akteure überschneiden.

„Da ähneln wir uns schon sehr. Das ist vielleicht auch der Grund, wieso wir uns so gut verstehen und wenn es zu einem Streit kommen würde, würde ich glaube aus Verstandsgründen nachgeben, weil, ich möchte das die Firma weiterlebt. Das ist mein Hauptziel“ (Ü8, S. 18).

Neben der vorherrschenden grundsätzlichen Übereinstimmung über den bisherigen Weg will der Übergeber neuen Vorschlägen des Nachfolgers offen gegenüber stehen, um keine Konflikte aufkommen zu lassen und somit die Fortführung des Unternehmens nicht zu gefährden. Da er argumentiert, aus „Verstandsgründen“ nachzugeben, ist davon auszugehen, dass er dem Nachfolger auch die Kompetenz zuschreibt, richtige Entscheidungen in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens treffen zu können. Der Übergeber räumt im Interview ein, dass im Unternehmen auch Dinge verändert werden müssen, deren Notwendigkeit er aus „Betriebsblindheit“ gar nicht mehr wahrnehmen würde (Ü8, S. 9). Darüber hinaus will sich Ü8 dem Nachfolger bei seinen Vorhaben nicht in den Weg stellen, sondern ihm die Möglichkeit zugestehen, auch Fehler zu machen um daraus zu lernen.

„Ich würde nicht mehr hingehen und ‚mach das mal so‘, würde ich nicht, seitdem er hier ist, habe ich es von der Sekunde auf eingestellt. Das muss ich aber ganz ehrlich sagen, das habe ich von meinem Vater gelernt“ (Ü8, S. 11).

Die eigene Unternehmensnachfolge beschreibt Ü8 rückblickend als sehr positiv. Sein Vater habe ihm bereits früh „die Zügel in die Hand gegeben“ und sich während der Übergangszeit nicht „als Chef aufgespielt“ (Ü8, S. 3), sondern auch nach außen früh signalisiert, dass sein Sohn die zukünftige Ansprechperson für wichtige Fragen und Entscheidungen ist. Aus dieser positiven Erfahrung heraus habe er gelernt und will seinem Mitarbeiter ebenfalls eine

reibungslose und erfolgreiche Unternehmensübertragung ermöglichen. So legt er z. B. Wert darauf, während der Transaktionsphase den Rollenwechsel nach außen hin zu signalisieren. Während sich bei familieninternen Unternehmensübertragungen der Nachfolger von der Rolle des Sohnes lösen muss, ist es bei unternehmensinternen Übertragungen notwendig, dass der Mitarbeiter von den Kollegen und weiteren Akteuren im Produktionsnetzwerk nicht mehr als Angestellter, sondern als zukünftiger Geschäftsführer wahrgenommen wird. Aufgrund der interpersonellen Konstellation in der vorangegangenen Zusammenarbeit muss hier auch eine Neuaushandlung der Autorität erfolgen. In der Phase des Übergangs tritt Ü8 mit dem Nachfolger als Team auf und zeichnet Verträge und wichtige Unterlagen mit ihm gemeinsam ab.

Da in diesem Fall nur die Sichtweise des Übergebers erhoben wurde, kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob diese Einschätzung auch vom Nachfolger so wahrgenommen wird und ob dieser den Nachfolgeprozess ebenfalls als positiv bewerten würde. Zudem ist auch in diesem Fall noch nicht abzusehen, inwieweit der Übergeber tatsächlich nach der geplanten Zeit der Zusammenarbeit aus dem Unternehmen ausscheiden wird. Anzunehmen ist, dass hier mögliches Konfliktpotential durch ein „Doch-nicht-Loslassen-Wollens“ nicht auftritt, da der Übergeber die positive loslassende Haltung seines eigenen Vaters ihm gegenüber als Korrektiv bewusst vor Augen hat.

6.2.9 Zwischenfazit

Mit den Fallinterviews der Unternehmer im niedersächsischen Agribusiness konnten verschiedene Formen der Transaktionsphase im Nachfolgeprozess aufgezeigt werden.

Die nächste Generation tritt die Unternehmensnachfolge an, um eine Selbstständigkeit in unternehmerischen Entscheidungen und in der Führung zu erlangen. Um ihre eigenen Vorstellungen strategischen Handelns zur Geltung bringen zu können, benötigen sie eine gewisse Autonomie. Vermittelt der Übergeber den Nachfolgern das Gefühl die „Fäden“ nicht abzugeben und sie in ihrer Wahrnehmung ihrer vollen unternehmerischen Verantwortung einzuschränken, kann dies die Unternehmensnachfolge gefährden. Dabei spielen Perspektiven- und Interessensdivergenzen zwischen dem Vorgänger und dem Nachfolger eine entscheidende Rolle. Das Aufeinandertreffen verschiedener Generationen und einer möglicherweise konservativen Handlungscharakteristik auf der einen Seite und einer Neuausrichtung auf der anderen, birgt Konfliktpotential, wie es in der ersten Fallgruppe aufgezeigt werden konnte. In den Fällen von N1 und N3 war eine Fortführung des Unternehmens nur möglich, indem dem Übergeber ein Ultimatum gesetzt und mit dem Ausstieg gedroht wurde. Im Fall von N7 war die gleiche Konsequenz denkbar naheliegend, aber aus zu großer Loyalität oder emotionaler Abhängigkeit für den Nachfolger nicht opportun. Die Unternehmer, die der nachfolgenden

Generation nur unzureichende Entfaltungsmöglichkeiten einräumen, laufen Gefahr, dass die nächste Generation abspringt.

Wie die Fallanalyse von N2 aufzeigt, kann die Transaktionsphase auch als eine produktive Zusammenarbeit empfunden werden, wenn gleiche Vorstellungen vorliegen und sich die Akteure von der Persönlichkeit her gleichen. Folglich ist der Übergeber während der Zusammenarbeit eine wichtige Stütze für den Nachfolger. Doch auch in so einem Fall kann nicht ausgeschlossen werden, dass es bei einem Hinauszögern der Transaktionsphase zu Konflikten und Unzufriedenheit seitens des Nachfolgers kommen kann.

Bei einer unternehmensinternen Übertragung wird die Transaktionsphase zwar nicht durch die familiäre Verbindung der Hauptakteure bedingt, dennoch kann auch in diesem Fall ein Festhalten des Übergebers die Nachfolge verzögern.

Insgesamt ist mit der Analyse deutlich geworden wie komplex, vielgestaltig und störanfällig der Prozess der Unternehmensnachfolge, vor allem die Transaktionsphase ist. Es werden nicht nur Eigentumsverhältnisse und Verfügungsrechte übertragen, sondern auch Rollen, Tradition und ein Lebenswerk, das sich durch persönliche und identifikatorische Relevanz für den Übergeber auszeichnet. In Bezug auf die Fragestellung, inwieweit eine Unternehmensnachfolge auch als Auslöser für Transformationsprozesse gilt, konnte mit der Analyse der Transaktionsphase bereits herausgestellt werden, dass die nächste Generation die Nachfolge mit neuen Ideen antritt. Eine Umsetzung kann aber nur erfolgen, wenn die Transaktionsphase vollständig abgeschlossen ist bzw. den neuen Unternehmern genug Handlungsfreiraum gegeben wird. Welche konkreten Veränderungen durchgeführt bzw. geplant werden und welche Dynamiken damit einhergehen, wird im folgenden Kapitel näher dargelegt.

6.3 Umstrukturierung in der Transformationsphase

Spätestens mit dem vollständigen Ausscheiden des Übergebers und damit dem Abschluss der Transaktionsphase hat der Nachfolger die Möglichkeit die Unternehmensausrichtung nach seinen eigenen Vorstellungen neu zu gestalten. Im Kap. 6.1.5 konnte aufgezeigt werden, dass die familieninternen Nachfolger im niedersächsischen Agribusiness die Unternehmensübernahme mit der Motivation antreten die Rolle eines selbstständigen Unternehmers auszuführen. Das Streben nach Selbstbestimmung als Übernahmemotiv ist auch mit dem Ziel verbunden eigene Konzeptionen und neue Ideen in das Familienunternehmen einzubringen. Die familieninternen Nachfolger stellten in den Fallinterviews deutlich heraus, dass sie als Unternehmer einzelne betriebliche Aufgaben anders angehen und umsetzen wollen als ihre Vorgänger. Für sie ist es entscheidend, dass sie nicht einfach nur in die Fußstapfen des Vorgängers treten und damit lediglich die Rolle des Verwalters einnehmen.

„Denn das führt ja zwangsläufig irgendwann zum Scheitern“ (N1, S. 4).

Die nächste Generation tritt daher die Übernahme in erster Linie nicht (nur) als Fortführungsauftrag der vorangegangenen Generation an.

N1, der den Familienbetrieb zusammen mit seinem Bruder führt, hatte in Bezug auf die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens „einfach etwas anderes vor Augen“ (vgl. N1, S. 6) als der Vorgänger. Mit der Übernahme sahen die Brüder eine Chance für einen klaren Wechsel in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens.

„Wir waren dann immer zu zweit ganz klar uns einig, wie wir auch in Zukunft das Unternehmen gestalten wollen und das sieht jetzt ganz anders aus als damals, als wir das Unternehmen übernommen haben“ (N1, S. 3).

Beide Nachfolger arbeiteten bereits vor der Übernahme als Angestellte im Familienunternehmen. In dieser Zeit entwickelten sie klare Vorstellungen darüber, in welche strategische Richtung sie das Familienunternehmen lenken wollen. Wie es in der späteren Ausführung noch deutlicher wird, unterscheiden sich ihre Ziele sehr stark von denen des Vorgängers.

Wie N1 besaß auch der Nachfolger N5 bereits vor der Übernahme individuelle Vorstellungen über die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens und hat sich diese „Gedanken und Ideen zusammengeschrieben und notiert“ (N5, S. 8). Dabei ging es ihm auf der einen Seite darum andere Schwerpunkte als sein Vorgänger zu setzen und bestimmte Stärken noch klarer auszuspielen. Auf der anderen Seite setzte er sich zum Ziel die Schwachstellen im Unternehmen „abzustellen“ bzw. „nicht weiter zu bearbeiten“ (N5, S. 11). Als Außenstehende können Nachfolger im Vorfeld der Übernahme den Zustand des Unternehmens analysieren und dabei Handlungsbedarfe feststellen, die der Vorgänger aus „Betriebsblindheit“ oder anderen Gründen nicht sieht und bearbeitet. Der Nachfolger N4, der den Familienbetrieb bereits in

der 6. Generation führt, ist daher davon überzeugt, dass mit einem Generationswechsel ein notwendiger Wandel einhergehen muss.

„Also wenn man meint, die nächste Generation müsste das so machen, wie man es angefangen hat, das wird nicht gehen, die wird es immer anders machen und das ist auch gut so“ (N4, S. 23).

Mit einem nachfolgebedingten Wechsel verbinden die Interviewten einen „frischen Geist“ und „einen frischen Wind“ (N5, S. 19), die ein Nachfolger mit in das Unternehmen einbringen kann und der für den weiteren Erfolg des Unternehmens notwendig sei. Die Nachfolger sind somit Repräsentanten des Neuen. Sie richten ihr Handeln auf individuelle und zeitgemäße Vorstellungen und Ziele aus und vertreten das aufkommende Zukünftige.

Allerdings wurde in den Interviews von einigen familieninternen Nachfolgern auch betont, dass nicht alles in Frage gestellt werden dürfe und auch gar nicht immer die Notwendigkeit bestehe alles zu verändern, sondern auch erfolgreiche Einrichtungen des Vorgängers übernommen werden sollten. Insbesondere der Nachfolger N2, der eng mit seinem Vater zusammen arbeitet, stellte dies im Interview heraus.

„Also viele Sachen die mich mein Vater auch gelehrt hat, die möchte ich natürlich auch beibehalten“ (N2, S. 3).

Die strategische Orientierung des Nachfolgers ist somit gekennzeichnet von einer Ausbalancierung zwischen Bewahren, Respektieren und Fortführen auf der einen Seite und Erneuerung, Neukonfiguration und Umgestaltung nach eigenen Vorstellungen und Interessen auf der anderen Seite.

Die persönlichen Vorstellungen und Ziele für die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens können auch durch die fachlichen bzw. inhaltlichen Schwerpunkte der Ausbildung und anderweitiger beruflicher Vorerfahrungen geprägt sein. Die Vermutung liegt nahe, dass sich ein unterschiedlicher fachlicher Hintergrund zwischen dem Vorgänger und dem Nachfolger auch auf die angestrebten Ziele und Veränderungen im Unternehmen niederschlagen kann. Verfügt der Nachfolger über eine höhere Qualifikation, kann dieser theoretisch auch auf ein breiteres Wissen zurückgreifen (vgl. Kap. 6.1.5, Tab. 7).

Auch wenn der Übergeber und der Nachfolger über eine gleichwertige Qualifikation verfügen, prägen heute andere Ausbildungs- und Studieninhalte sowie neue Strukturen (z. B. die Möglichkeit einer dualen Ausbildung oder Praxiserfahrung im Ausland) die fachliche Qualifikation der Nachfolgeneration. Der Nachfolger N5, dessen Vater im Gegensatz zu ihm an einer Fachhochschule studiert hat, beschreibt den Einfluss seiner fachlichen Ausbildung an einer Universität und seiner externen beruflichen Praxiserfahrung auf sein Handeln im folgenden Zitat:

„Da hat man sich nochmal einen ganz anderen Wissensinhalt aneignen können als jetzt mein Vater und das ist etwas, wodurch wir uns jetzt auch in der Phase unterscheiden. Dadurch ist meine Vorgehensweise schon irgendwo geprägt und auch eine andere“ (N5, S. 9).

Die unterschiedlichen Herangehensweisen der Nachfolger und das Streben nach Veränderung sprechen dafür, dass mit dem nachfolgebedingten Wechsel in der Geschäftsführung unternehmensinterne- und -externe Veränderungen einhergehen. Mit der quantitativen Erhebung und in den anschließenden Fallinterviews wurden geplante bzw. vollzogene Veränderungen erfasst, die in diesem zweiten Ergebnisteil vorgestellt und analysiert werden.

6.3.1 Durchgeführte strukturelle Veränderungen

Unabhängig von der Größe des übernommenen Unternehmens oder dem zugeordneten Wirtschaftszweig gaben alle Nachfolger in der quantitativen Erhebung an betriebliche Veränderungen nach der Übernahme durchgeführt zu haben.

Tab. 11: Vorgenommene strukturelle Veränderungen nach der Übernahme

Art der betrieblichen Veränderung	Durchgeführt	Anteil
Unternehmensinterne Veränderungen	10	59%
Neue Geschäftsbeziehungen	12	71%
Auflösung bestehender Geschäftsbeziehungen (vor- und nachgelagert)	5	29%
Auflösung bestehender Geschäftsbeziehungen (Dienstleistung)	5	29%
Externalisierung	1	6%
Internalisierung (vorgelagert)	3	17%
Internalisierung (nachgelagert)	1	6%
Standortverlagerung	4	23%
Internationalisierung	7	41%

N=17, Mehrfachnennungen möglich, Dichotomiegruppe tabuliert bei Wert 1

Die am häufigsten nach der Übernahme durchgeführte Maßnahme war die Knüpfung neuer Geschäftsbeziehungen. Eine Erweiterung des Netzwerks wurde von über 70 Prozent der Befragten durchgeführt. Es ist davon auszugehen, dass die Nachfolger hier auf bereits aufgebaute Netzwerke vor der Übernahme durch die beruflichen Tätigkeiten außerhalb des Familienunternehmens zurückgreifen können. Etwa die Hälfte der Unternehmer, die angaben neue Kontakte geknüpft zu haben, gaben ebenfalls an, bestehende Geschäftsbeziehungen aufgelöst zu haben.

Rund 60 Prozent der Nachfolger gaben an, unternehmensinterne Veränderungen durchgeführt zu haben. Dabei kann es sich z. B. um Veränderungen der Produktionsprozesse, der Produktionsorganisation oder auch Veränderungen im Personalbereich handeln.

Nur ein Nachfolger gab an, mit der Übernahme des Familienunternehmens Produktionsschritte- bzw. Dienstleistung ausgelagert zu haben. Drei andere Befragte gaben an ehemals vorgelagerte Produktionsschritte/Dienstleistungen in die eigene Produktionsorganisation integriert zu haben. Bis auf ein Unternehmen hat keines nachgelagerte Produktionsschritte/Dienstleistungen in die eigene Produktionsorganisation integriert.

Vier von sieben Unternehmern haben eine Standortverlagerung durchgeführt, wobei alle innerhalb Deutschlands und bis auf ein Unternehmen alle innerhalb Niedersachsens stattfanden und damit eine räumliche Verschiebung nur auf der regionalen Ebene stattfand.

Für Rund die Hälfte der befragten Unternehmer spielt das Thema Internationalisierung nach der Übernahme eine Rolle. Dabei geht es auch darum, bereits bestehende internationale Netzwerke weiter auszubauen.

Die Angaben der Unternehmen mit anstehenden Nachfolgen zu möglichen Veränderungen zu den oben aufgeführten Punkten unterscheiden sich nicht nennenswert. Unternehmensinterne Veränderungen und die Knüpfung neuer Kooperationsbeziehungen zu vor- und nachgelagerten Akteuren sind auch in dieser Gruppe die wahrscheinlichsten und am ehesten vollzogenen Veränderungen. Am seltensten und am ehesten ausgeschlossen sind die Auflösung bestehender Geschäftsbeziehungen und die Auslagerung von Produktionsschritten bzw. Dienstleistungen. Eine Standortverlagerung schloss die Mehrheit der befragten aus. Von den sechs Unternehmen, die voraussichtlich eine Standortverlagerung durchführen werden, werden diese ausschließlich innerhalb Niedersachsens durchgeführt.

Im Folgenden werden die einzelnen Veränderungen anhand der Fallbeispiele genauer analysiert.

6.3.2 Aufdecken innerbetrieblicher Optimierungspotentiale

Die quantitative Erhebung im niedersächsischen Agribusiness ergab, dass eine große Mehrheit der Nachfolger mit der Übernahme des Familienunternehmens unternehmensinterne Veränderungen durchführen. Dabei handelt es sich um die strategische Organisation von innerbetrieblichen Aktivitäten wie z. B. die Neustrukturierung und Optimierung der eigenen Produkte und Produktionsabläufe.

Der Nachfolger N2, der zum Zeitpunkt der Erhebung erst seit kurzem die Rolle des Geschäftsführers innehatte, sieht seine Aufgabe zunächst darin, die Optimierungspotentiale der

wertschöpfenden und unterstützenden Aktivitäten im Unternehmen aufzudecken und zu bearbeiten.

„Das sind jetzt erstmal so die Interna, wie die eigene Produktion zu optimieren, Betriebsabläufe neu zu strukturieren und das sind so meine Dinge, die ich momentan angehe“ (N2, S. 5).

Dabei kann es sich um innerbetriebliche Abläufe handeln, die vom Vorgänger etabliert, aber keiner systematischen Überprüfung mehr unterzogen wurden, wie es im Fallbeispiel von N3 war. Der Nachfolger N3 führte nach seiner Übernahme und nach dem vollständigen Ausstieg des Vaters eine Umstrukturierung der Produktionsabläufe durch. Zum Zeitpunkt der Übernahme wurde das Produkt der Firma von den Mitarbeitern noch mit der Hand abgefüllt. Obwohl Maschinen für eine schnellere und kostengünstigere Abfüllung bereits zur Verfügung standen, wurde die Optimierung erst mit dem Antreten der Nachfolger eingeführt. Dies begründet N3 zum einen damit, dass die Mitarbeiter den Vorteil des neuen Verfahrens „nicht immer alle so gesehen“ haben (N3, S. 6). Zum anderen hat sich der ehemalige Geschäftsführer nach Anschaffung der neuen Maschinen nicht weiter mit der Einweisung der Mitarbeiter und der Umsetzung des neuen Produktionsverfahrens befasst. Wie bereits in Kap. 6.2.2 dargestellt, war der Vorgänger laut N3 zu diesem Zeitpunkt bereits „nicht mehr daran interessiert, dass sich irgendetwas ändert im Betrieb“ (N3a, S. 6). Er habe zwar „immer tolle Ideen“ gehabt (N3a, S. 28), diese aber nie konsequent verfolgt und umgesetzt. Um wettbewerbsfähig zu bleiben setzten die Nachfolger eine vollständige Automatisierung des Produktionsprozesses durch und kauften weitere Abfüllmaschinen und weitere Mischer ein. Dabei wurde darauf geachtet sich nicht „in Unkosten zu stürzen“ (N3a, S. 7), sondern nur mit dem vorhandenen Budget in neue Maschinen zu investieren. Da N3 zudem über eine Zusatz-Ausbildung als Schlosser verfügt, wurden auch Gebrauchtmaschinen eingekauft, die vom neuen Geschäftsführer selber im Unternehmen repariert werden. Im Zuge dessen führten die Nachfolger auch ein neues Qualitätsmanagement ein. Neben der Prozessoptimierung haben sie sich zudem dazu entschieden andere Schwerpunkte zu setzen, um somit Wettbewerbsvorteile gegenüber anderen Unternehmen zu erzielen.

„Die Firma ist komplett umstrukturiert, inzwischen komplett gewandelt. Das ehemalige Hauptgeschäft macht noch fünf Prozent des Gesamtumsatzes aus, wenn überhaupt“ (N3, S. 26).

Bestimmte Geschäftsbereiche, die vom Vorgänger als relevant markiert waren, sahen die Nachfolger nicht mehr als wettbewerbsfähig an. Die Entwicklungspfade, die der Vorgänger eingeschlagen hat, waren ihrer Ansicht nach also wirtschaftlich nicht mehr begehbar.

N7 hat als nachfolgender Geschäftsführer alle Filialen des Familienunternehmens modernisiert und „auf den neusten Stand gebracht“ (N7, S. 5). Dabei fand auch eine optische Neugestaltung statt.

„Die ersten werden sogar schon wieder überholt, also die ersten, die wir damals umgebaut haben, sind jetzt schon wieder dran“ (N7, S. 5).

Die Modernisierung bzw. die Instandhaltung des Betriebsinventars werden vom Nachfolger auch als fortlaufende Aufgabe gesehen. Möglicherweise haben hier unterlassene Investitionsmaßnahmen des Vorgängers den Anlass dazu gegeben. Des Weiteren investierte N7 nach dem Einstieg als neuer Geschäftsführer in einen Neubau der Firmenzentrale. Diesen Neubau bezeichnet N7 im Interview als „radikale Veränderung“ (N7, S. 9), die, insbesondere aufgrund der hohen finanziellen Investition, ein Hauptauslöser der Streitigkeiten mit den Vorgängern darstellte (vgl. Kap. 6.2.3). Um wettbewerbsfähig zu bleiben setzt N7 u. a. auf die Modernisierung der Betriebsstätten. Im Gegensatz zu der vorangegangenen Generation verfügt der Nachfolger zum Zeitpunkt der Übergabe über eine größere Flexibilität im Umgang mit Investitionen und kann somit als neuer Geschäftsführer den Prozess der Modernisierung im Familienunternehmen voranbringen.

Mit der Unternehmensnachfolge im Familienunternehmen von N1 erfolgte eine Veränderung der Firmenstruktur. Um den Außendienst und die Verkaufsverwaltung zu optimieren, wurden zwei Gebietsverkaufsleiter eingestellt mit dem Ziel,

„(...) dass dort nicht mehr Verkaufsfahrer wie früher unterwegs sind und von jedem 7,5-Tonner in einen Fleischerladen gehen und den Verkäufern erzählen, was wir für einen tollen Bierschinken haben, sondern dass wir da jetzt halt auch Gebietsverkaufsleiter haben und hinterher einfach nur per LKW ausliefern“ (N1, S. 9).

Mit dem Generationswechsel fand in diesem Fall somit eine Optimierung der Distributionsstrategie statt.

N4 führte als neuer Inhaber in der 6. Generation eine grundlegende Umstellung der Produktion von einer Massenanfertigung hin zur individuellen Anfertigung hochwertiger Maschinen durch. Mit dem Generationswechsel fand folglich eine Umstellung der Produktion von Quantität auf Qualität statt. Zu Zeiten des Vorgängers wurden nur „ein oder zwei Sorten von Maschinen“ hergestellt (N4, S. 13). Damit konnte eine relativ große Stückzahl produziert werden.

„Wir hatten früher halt so immer 10er Serien gemacht, weil dann muss man nur einmal die Schablone holen und nur zusammenschweißen und das stellen wir gerade um“ (N4, S. 14).

Die Umstellung begründet der neue Geschäftsführer zum einen mit dem anhaltenden Strukturwandel in der Landwirtschaft, der zu einer abnehmenden Anzahl an Betrieben führt,

gleichzeitig aber mit einer Zunahme der Flächenausstattung pro Betrieb einhergeht (vgl. Kap. 4). Die Konzentrations- und Spezialisierungsprozesse in der Landwirtschaft führen zu individuelleren und höheren Anforderungen der Kunden, so dass die Quantität im Bereich der Agrartechnik zunehmend an Bedeutung verliert. Auf der anderen Seite führt N4 die Osterweiterung und eine Verschlechterung der Wettbewerbssituation als Grund der Umstrukturierung an. Der Nachfolger passt die Produktionsorganisation somit den veränderten Marktbedingungen an, wie im Kap. 6.3.5 näher erläutert.

Nicht immer muss sich der Nachfolger von der Pfadabhängigkeit loslösen, sondern kann auch auf die vom Vorgänger eingebrachten Geschäftsbereiche aufbauen und diese beispielsweise intensivieren oder weiter entwickeln.

„Also was mein Vater auch gemacht hat, was für uns auch gut ist, wir bauen auch nur Komponenten, also nicht komplette Maschinen, sondern Komponenten und die vertreiben wir über den Handel. (...) So und das hat sich dann ganz gut bewährt. Und das hat mein Vater auch angefangen, das habe ich dann so ein bisschen, ja das ist dann so ein bisschen direkter geworden“ (N4, S. 19).

Das Familienunternehmen, das N4 übernommen hat, besteht bereits seit dem Jahr 1790. Damals noch als eine Huf- und Waffenschmiede hat es sich über fünf Generationen hin zu einem modernen Agrartechnik-Unternehmen entwickelt. Über einen so langen Zeitraum hinweg haben stetig Optimierungen stattgefunden. Neben der Umstrukturierung und Investition in neue Produktionsprozesse ist daher notwendig auch auf bereits Bewährtes zurückzugreifen.

Mit der Auswertung der einzeln aufgeführten Fallbeispiele kann festgehalten werden, dass mit dem nachfolgebedingten Wechsel eine Analyse der unternehmensinternen strategisch relevanten Aktivitäten und Prozesse stattfindet um Kosteneinsparungs- oder Differenzierungspotentiale zu ermitteln und Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Als Ergebnis führen die Nachfolger neue Produktionsabläufe ein, lösen einen Investitionsstau auf, passen die Produktion veränderten ökonomischen Rahmenbedingungen an oder bauen Produktionsschwerpunkte weiter aus, die sich in der Vergangenheit bereits bewährt haben.

6.3.3 Neu getroffene make-or-buy-Entscheidung

Mit der Analyse unternehmensinterner Prozesse kann es auch zu einer zum Vorgänger abweichenden make-or-buy-Entscheidung kommen. D. h. auch in Bezug auf die Beschaffungs- und Distributionsstrategien können sich Nachfolger von ihren Vorgängern unterscheiden. Die Wahl der Organisationsform bestimmt dabei die räumliche Konfiguration der Wertschöpfungsketten bzw. Produktionsnetzwerke.

Im Unternehmen von N1 wurden mit der nachfolgebedingten Neuausrichtung Produktionsschritte als Transaktion externalisiert. Die Herstellung und Bearbeitung von Maschinen als ein Produktionsschritt wurden mit der Übernahme des Nachfolgers ausgelagert. Die Produktion und Reparatur von Maschinen zur Verarbeitung von Fleischerzeugnissen stellte vor der Übernahme noch einen wichtigen Geschäftsbereich des Familienunternehmens dar. Im Unternehmen waren daher eine Produktionsstätte und eine Werkstatt für Reparaturen integriert. Mit der Übergabe haben die Nachfolger diesen Geschäftsbereich auf das Mindestmaß reduziert. Während zu den Zeiten des Vorgängers noch etwa 25 Leute „im Blaumann rumliefen“ (N1, S. 11) und zwei Hauptangestellte in einem Magazin arbeiteten, sind nach der Übernahme in diesem Bereich nur noch ein Meister, ein Geselle und ein Auszubildender angestellt.

„Kein Magazin mehr, kein gar nichts. Solche Sachen haben wir auch schon abgeschafft. Und wir haben uns einfach fertige Maschinen gekauft und keine gebaut“ (N1, S. 11).

Die Umstrukturierung wurde in diesem Fall mit divergierenden persönlichen Interessen der Akteure begründet.

„(...) da gab es auf jeden Fall einen kompletten Wechsel. Weil mein Vater war sehr technikaffin und hat im Prinzip weniger die Produktion gemacht und auch nicht den Verkauf, (...) sondern eher so die Technik, Werkstatt, das war so sein Thema“ (N1, S. 11).

Aus persönlichem Interesse und möglicherweise auch aufgrund der beruflichen Qualifikation investierte der vormalige Geschäftsführer in den technischen Geschäftsbereich. Der Vater von N1 absolvierte in den 1970er Jahren eine Ausbildung und eine Meisterprüfung zum Techniker, während die beiden Nachfolger u. a. als studierte Betriebswirte den Schwerpunkt ihrer Tätigkeit auf die Produktion und den Verkauf gesetzt haben. Diese Schwerpunktverlagerung führte somit zu einer Neustrukturierung der Produktionsorganisation. Als einen weiteren Grund für den Wegfall des Industriegeschäftes führt N1 im Interview den Brand eines Betriebsgebäudes auf. Die Produktionsstätte wurde bei dem Brand vollständig zerstört. Die Nachfolger sahen damit eine Gelegenheit in andere Bereiche zu investieren, anstatt diesen Geschäftsbereich wieder aufzubauen.

Eine weitere Veränderung, die von den Nachfolgern in diesem Fallunternehmen durchgeführt wurde, betrifft den vorgelagerten Produktionsbereich der Zerlegung. Mit der Unternehmensübernahme verkauften die Nachfolger ihre Firmenanteile an einer Zerlege-Firma. Diese Firma ist weiterhin in einem Gebäude tätig, das von dem Familienunternehmen verpachtet wird. Insgesamt hat die Produktionsumgestaltung in diesem Fall zu einer verringerten Fertigungstiefe und der Schließung bzw. dem Abbau eigener Betriebsbereiche geführt. Durch die Auslagerung der oben aufgeführten Produktionsschritte und Dienstleistungen sowie den Zukauf dieser nun

dem Unternehmen vorgelagerten Wertschöpfungsaktivitäten, haben sich mit dem nachfolgebewingten Wechsel neue Interaktionsbeziehungen ergeben. Damit einhergeht, dass das Familienunternehmen mit der Nachfolge auch eine neue Position im Produktionsnetzwerk einnimmt, sich neue Abhängigkeitsverhältnisse ergeben und sich andere wiederum auflösen, wie auch im Folgenden am Beispiel von N3 dargestellt.

Im Familienunternehmen von N3 fand mit dem nachfolgebewingten Wechsel in der Geschäftsführung eine Integration von ehemals vorgelagerten Produktionsschritten statt. Laut Aussage von N3 befand sich das Familienunternehmen zum Zeitpunkt der Übernahme in der Abhängigkeit von drei Kunden. Trotz des „sterbenden Marktes“ in diesem Geschäftsbereich (N3a, S. 4) hielt der Vorgänger aus persönlichen Gründen an den Geschäftsbeziehungen fest. Zum Zeitpunkt der Übernahme wurde in dem Familienunternehmen zu 90 Prozent zugekauft und nur zehn Prozent selber produziert. Die Nachfolger haben sich dazu entschieden hier eine komplette Umstrukturierung vorzunehmen. Mit der Unternehmensnachfolge wurde in diesem Fall also ein lock-in-Effekt aufgelöst. Der Übergeber hatte während seiner Amtszeit ein Zulieferernetzwerk aufgebaut, welches eine geringe Offenheit gegenüber Ideen und Neuerung von außen aufwies und demzufolge in seiner Flexibilität und Innovationsfähigkeit eingeschränkt war. Die über mehrere Jahre gefestigten sozialen Strukturen wurden vom Vorgänger bis zum Schluss aufrechterhalten, obwohl sie im ökonomischen Sinne nicht mehr effizient waren. Das Familienunternehmen folgte somit Entwicklungspfaden, die den Erfordernissen des Marktes nicht mehr entsprachen und dadurch an Wettbewerbsfähigkeit verloren. Erst mit dem nachfolgebewingten Wechsel konnten diese Strukturen aufgebrochen und neue Entwicklungspfade initiiert werden.

Mit der Schwerpunktverlagerung auf die Produktion kam es zur Integration ehemals vorgelagerter Produktionsschritte. Diese vertikale Rückwärtsintegration führt folglich zu einer Verkürzung der Wertschöpfungskette bzw. zu einer Verschiebung der Position im Produktionsnetzwerk.

„Und wenn man halt marktfähig sein möchte, muss man sich halt entscheiden, was will ich jetzt. Will ich Produzent sein oder will ich Handel sein. Und wir haben uns halt dazu entschieden Produzenten zu werden oder stärker halt Produzent zu werden (...) und inzwischen kaufen wir vielleicht noch fünf bis zehn Prozent zu und machen 90 Prozent selbst“ (N3, S. 5).

Die Umstrukturierung wird dadurch begünstigt, dass einer der Nachfolger über die Erlaubnis zur Vormischungsherstellung verfügt, also eine Qualifikation, die für die Eigenproduktion notwendig ist und welche dem Vorgänger und den Mitarbeitern bis dahin nicht zur Verfügung stand.

Durch die Veränderungen der Produktionsorganisation fallen zum einen die Interaktionsbeziehungen zu vorgelagerten Akteuren weg, zum anderen ergeben sich aber auch wiederum neue Verflechtungen, in diesem Fall zu Rohstoffzulieferanten und einer neuen Zielgruppe im Bereich der Abnehmer.

6.3.4 Grenzüberschreitende Dispersion statt regionaler Konzentration

Nachfolgebefindete Restrukturierungen, die mit einer Auslagerung und Integration bestimmter Produktionsschritte und/oder Dienstleistungen einhergehen, führen zu einer Verschiebung der Interaktionsmuster und Zirkulationsbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren und Orten und können somit auch eine räumliche Neuorganisation von Produktionsnetzwerken bewirken.

Wie im vorangegangenen Abschnitt am Beispiel von N3 aufgeführt, hatten die ehemaligen Zulieferer ihren Hauptsitz vorwiegend im regionalen Umkreis des Familienunternehmens. Mit der Schwerpunktverlagerung auf die Produktion fallen diese regionalen Verflechtungen weg. Für die Wahl der neuen Zulieferer spielt die räumliche Nähe für die neuen Geschäftsführer eine geringe Rolle. Im Vordergrund steht das Preis-Leistungs-Verhältnis. Das führt dazu, dass neue internationale Verflechtungen entstehen.

„Zum Anfang war alles national und auch ziemlich nah. (...) So und inzwischen lassen wir unsere Etiketten in Litauen produzieren. Ja und wir kaufen Rohstoffe da ein, wo es gerade passt. Das Preis-Leistungs-Verhältnis muss stimmen“ (N3, S. 8).

Weitere ehemalige Interaktionsbeziehungen zu regionalen Dienstleistern sind zudem weggefallen, da es sich bei diesen vornehmlich um kleine Unternehmen gehandelt hätte. Da sich die Umsätze des Familienunternehmens laut N3 in den ersten zwei Jahren nach der Übernahme nahezu verdreifacht haben, die Umsätze der regionalen Zulieferer jedoch stagniert sind, konnten diese die geforderten Mengen nicht mehr erbringen. Die Umstrukturierung sowie die ökonomischen Gegebenheiten führten in diesem Fall dazu, dass die räumliche Verflechtung von einer zuvor regionalen bzw. nationalen Konzentration zu einem multiskalaren Netzwerk ausgebaut wurde.

N5 berichtete im Interview, dass sein Vater während seiner Amtszeit auch im Privaten sehr viel Wert auf die Unterstützung der regionalen Wirtschaft legte. Dementsprechend war die Produktionsorganisation sehr stark regional ausgerichtet. Der Nachfolger erachtet es zwar ebenfalls als wichtig die regionale Wirtschaft zu unterstützen, will dies aber nicht in dem starken Maße fortführen, wie es sein Vorgänger getan hat.

„Ich glaube, da gibt es dann wirklich schon Unterschiede in der Denkweise. Ich würde jetzt vielleicht auch erstmal so rangehen und gucken: ach Mensch, der

Lieferant an der Stelle für diesen Bereich kommt zwar hier aus der Nähe, vielleicht stellt man fest an irgendeiner Stelle okay, es ist nicht so gut das Produkt, auch wenn die Beziehung nett ist, aber das Produkt ist nicht so gut. Ich glaube, dann sollte man trotzdem Abstriche machen und sagen das geht nicht, also ich brauche einen anderen Lieferanten dafür“ (N5, S. 16).

N5 begründet diese Entscheidung auch damit, dass er im Gegensatz zu seinem Vater eine bessere Vergleichbarkeit habe, während den vorangegangenen Generationen nur das Telefonbuch blieb oder potentielle Geschäftspartner „vom Hörensagen“ auszuwählen – N5 führt dies wie folgt aus:

„(...) hier hast du Mal eine Nummer und dann ruf da mal an. Und dann war das vielleicht (...) auch gesetzt, dass der das dann wahrscheinlich auch macht“ (N5, S. 17)

– hat die heutige Generation zusätzlich die Möglichkeit sich über das Internet zu informieren und Angebote zu vergleichen. Durch die neuen Kommunikationswege und vereinfachten Vergleichsmöglichkeiten werden nicht mehr nur regionale Akteure als einzige mögliche Geschäftspartner kontaktiert, sondern zusätzlich überregionale oder auch internationale Angebote als Vergleiche herangezogen, so dass sich die Interaktionsbeziehungen der Nachfolgeneration auf unterschiedliche Maßstabsebenen hinweg verteilen.

Eine internationale Ausweitung der Beschaffungs- und Distributionsorganisation wurde vom Nachfolger N4 durchgeführt. N4 hat mit seiner Übernahme neue Interaktionsbeziehungen mit Akteuren aus dem osteuropäischen Raum aufgebaut.

„Also die Beziehungen, die jetzt im Ausland sind, die hatte mein Vater nicht mit initiiert (...). Man muss auch klar sagen, dass sich der osteuropäische Markt auch so ein bisschen erweitert, also das habe ich mit aufgebaut“ (N4, S. 16).

Diese räumliche Erweiterung und damit auch neue territoriale Einbettung des Familienunternehmens ist sicherlich auch damit zu begründen, dass dem Vorgänger zu seiner Anfangszeit diese Möglichkeiten noch nicht vorlagen.

Der Nachfolger N2 führt die Internationalisierungsstrategie des Vorgängers fort. Die Ausweitung des Exports und die Erschließung neuer geographischer Märkte bestimmen auch die zukünftige Unternehmensstrategie des Nachfolgers.

„China ist ein interessanter Markt für uns, den wir direkt noch nicht beliefern, aber das jetzt in Zukunft planen. Das ist jetzt nicht nur meine Idee oder Entscheidung, sondern das hat mein Vater auch schon mitgeprägt. Das ist natürlich schon ein langwieriger Prozess, solche Exportbeziehungen aufzubauen“ (N2, S. 5).

Mit der Unternehmensnachfolge findet in diesem Fall zunächst keine räumliche Veränderung des Produktionsnetzwerkes statt, sondern eine Fortführung und Bestätigung der vom Vorgänger bereits eingeschlagenen Internationalisierungsstrategie.

Auch N1 kann im Rahmen der Umstrukturierung des Fallunternehmens auf eine vom Vorgänger bereits räumlich ausgeweitete Produktionsorganisation anknüpfen. Die vorgenommenen Maßnahmen der Nachfolger haben zu einer räumlichen Verschiebung der Produktionsorganisation geführt und damit eine Dynamik der räumlichen Verflechtung ausgelöst. Die Nachfolger haben als neue Geschäftsführer die Produktion von Halāl-Fleisch eingeführt. Dabei handelt es sich um eine bestimmte Form der Schlachtung und Fleischzubereitung, die sich aus religiösen Speisevorschriften des Islams begründet. Um die Gefahr einer Kreuzkontamination mit Schweinefleisch, dem Hauptgeschäft des Familienunternehmens, zu vermeiden, kauften die Nachfolger einen zweiten Produktionsstandort in einem Bundesland nahe der Grenze zu Tschechien. Ein Familienmitglied der Brüder hat dort die Geschäftsführung übernommen. Das Familienunternehmen verfügt somit über zwei räumlich getrennte Produktionsstandorte und zwei Großhandelsstandorte mit einem jeweiligen Werksverkauf. Neben der Verhinderung der Kreuzkontamination spielte auch das Wachsen des Unternehmens und damit zusammenhängende Kostenkalkulationen eine Rolle bei der räumlichen Verschiebung der Produktionsorganisation.

„Wir haben einfach die Produktionsmenge ausgeweitet, also wir sind gewachsen und mit dem Wachsen hatten wir zwei Möglichkeiten: entweder hier anbauen oder einen Betrieb kaufen. Und Anbauen wäre damals einfach die teurere Variante gewesen“ (N1, S. 9).

Die Wahl des zweiten Standortes ergab sich aus bereits bestehenden Exportbeziehungen des Vorgängers. Dieser hatte in den 1990er Jahren in diesem Bundesland bereits drei kleine Frischedienste aufgebaut und seitdem dort „traditionell einen relativ großen Umsatz“ erzielt (N1, S. 11). Die Nachfolger konnten somit auf bereits bestehende Absatzstrukturen des Vorgängers zählen. Damit „war das finanzielle Risiko dort einfach wesentlich geringer, als hier neu zu bauen“ (vgl. N1, S. 10). Mit dem Generationswechsel fand in diesem Fall somit keine räumliche Neustrukturierung statt, sondern lediglich eine Verschiebung und andere Nutzung eines bereits existierenden zweiten Standortes.

Trotz der überregionalen Aktivitäten der Nachfolger betonten die oben aufgeführten Befragten in den Interviews auch die Bedeutung der regionalen Geschäftsbeziehungen. Die vorangegangenen Generationen haben möglicherweise den Bekanntheitsgrad des Familienunternehmens auf der regionalen Ebene aufgebaut und Reputationseffekte erzielt. Die Aufrechterhaltung und Weiterführung dieser lokalen bzw. regionalen Netzwerkstrukturen ist somit auch weiterhin ein wichtiges Ziel der Nachfolger.

6.3.5 Langjährige Mitarbeiter als Blockade im Transformationsprozess

Durch die lange Amtsdauer des Inhabers in Familienunternehmen und einer starken personen- und beziehungsorientierten Unternehmenskultur entstehen langjährige vertrauensvolle Beziehungen zu den Akteuren im Produktionsnetzwerk. Diese durch langjährige stabile Vertrauensbeziehungen geprägten Netzwerke reduzieren die Komplexität und Transaktionskosten bei Austauschprozessen. Die vom Vorgänger geprägten institutionellen und sozialen Strukturen, in die der Nachfolger aufgrund der Übernahme zunächst eingebettet ist, beeinflussen sein ökonomisches Handeln. Auf der anderen Seite kann der Nachfolger durch sein Handeln diese Kontexte auch wiederum verändern und Einfluss nehmen. Im Folgenden wird zunächst die soziale Einbettung innerhalb des Unternehmens betrachtet und herausgestellt, inwieweit die vom Vorgänger aufgebauten sozialen und ökonomischen Beziehungsstrukturen die Nachfolger in ihrem Handeln beeinflussen und welche Veränderungen mit dem Führungswechsel einhergehen.

In der Regel findet der Nachfolger im Unternehmen Mitarbeiter vor, die mit dem Vorgänger über viele Jahre zusammengearbeitet haben. Von mehreren Nachfolgern wurde in den Fallinterviews eine umfassende Umstrukturierung des Personals damit begründet, dass alte Mitarbeiter, die jahrelang nach der Unternehmensphilosophie des Vorgängers gearbeitet haben, die Nachfolger in ihrer neuen Unternehmensausrichtung blockiert haben.

Im von N1 übernommenen Familienunternehmen wurden mit dem Nachfolgerwechsel sieben von zehn Führungspersonen ausgetauscht. Der Austausch war anfangs strukturell bedingt, da ein Mitarbeiter, der für den Einkauf zuständig war, in Rente ging.

„Das haben wir etwas vorgezogen um ein halbes Jahr, weil wir dann gesagt haben, jetzt haben wir den cut sowieso mit dem Brand und jetzt brauchen wir nicht noch warten und dann irgendwie einen langfristigen Übergang machen“ (N1, S. 6).

Die Unternehmensnachfolge war in diesem Fall also der Auslöser dafür, die Zusammenarbeit mit einem Mitarbeiter vorzeitig zu beenden. Bei anderen Personen in der Betriebsleitung gab es „ein paar Ungereimtheiten“, so dass die Zusammenarbeit von Seiten der neuen Geschäftsführung beendet und die Aufgabe auf die beiden Brüder verteilt wurde. Ein wesentlicher personeller Umbruch, insbesondere in den Führungspositionen, fand statt, da die Mitarbeiter nicht den neuen Vorstellungen der Nachfolger folgten, so dass eine Zusammenarbeit aus Sicht der neuen Geschäftsführer nicht mehr möglich erschien.

„Der Verkaufsleiter war dann auch mit dem neuen Weg nicht mehr einverstanden und war seit über 20 Jahren in der Firma. Aber ich habe zu dem Zeitpunkt schon im Verkauf gearbeitet und bei mir war klar, dass ich den Verkauf machen will. Tja,

der war dann damals auch überhaupt nicht einverstanden, ist dann zur Konkurrenz gegangen“ (N1, S. 6).

Der Mitarbeiter wurde vermutlich vom Vorgänger eingestellt und arbeitete über 20 Jahre mit diesem zusammen. Es ist davon auszugehen, dass sich über diesen langen Zeitraum gewisse Arbeitsroutinen verfestigt haben, die mit einem personellen Wechsel der Geschäftsführung nicht ohne weiteres zu durchbrechen sind.

Zwei weitere Führungspersonen haben sich ebenfalls dazu entschieden das Unternehmen zu verlassen, da sie den neuen Weg der Nachfolger nicht mitgehen wollten.

„Zwei Führungspersönlichkeiten die dann ganz klar diesen Weg einfach nicht mitgehen wollten und dann gesagt haben: sorry, dann gehen wir“ (N1, S 6).

N1 sieht sich und seinen Bruder als neue Geschäftsführer in der Position die strategische Richtung des Familienunternehmens vorzugeben. Diese muss selbstverständlich von den Mitarbeitern mitgetragen werden. Halten diese an den alten Strukturen fest, ist das hinderlich für das Weiterkommen des Unternehmens. In diesem Fall sahen es die Nachfolger als notwendig an die Zusammenarbeit zu beenden.

“Und das ist im Nachhinein auch natürlich viel besser, weil dann ist man viel freier“ (N1, S. 7).

Die über Jahre aufgebauten Vertrauensbeziehungen des Vorgängers innerhalb des Familienunternehmens haben bei den Mitarbeitern zu internalisierten Strukturen und Routinen geführt. Die Akteure im Unternehmen und auch im Unternehmensumfeld, die den Interessen des Vorgängers nahestehen, vertreten diese auch nach dem personellen Wechsel und bringen sie in Aushandlungsprozessen zur Geltung. Die Nachfolger sind in diesem Fall in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt. Im Familienunternehmen von N3 fand aus diesem Grund eine radikale personelle Umstrukturierung statt. Bis auf eine Mitarbeiterin wurden alle Mitarbeiter ausgetauscht.

„Die waren halt auch der Meinung, das haben wir immer so gemacht, das machen wir auch so weiter. Die waren also nicht wirklich bereit, die neuen Strukturen, die wir geplant haben, mit umzusetzen und dann können wir mit solchen Mitarbeitern auch nichts anfangen. Wir sind ein sehr soziales Unternehmen, aber die müssen mitziehen. Geht nicht anders“ (N3a, S. 6).

Anders verlief es im Familienunternehmen von N4. Auch hier waren die Abläufe im Unternehmen und die Beziehungen der Mitarbeiter zur Managementebene in erster Linie durch den Vorgänger geprägt. Mit der Übernahme und Einführung innerbetrieblicher Veränderungen stieß N4 wie bei den bereits aufgeführten Fällen zum Teil ebenfalls auf Widerstände bei den

langjährigen Mitarbeitern. Allerdings beschreibt er die Umstellung ohne Personalaustausch rückblickend als erfolgreich, da die Mitarbeiter letztendlich „mitgezogen“ haben.

„(...) und wenn die anderen sehen, es geht auch anders und es geht doch so, dann wird das auch so akzeptiert irgendwann“ (N4, S. 11).

Dass kein personeller Austausch wie im Fall von N1 und N3 nötig war, liegt vermutlich daran, dass sich N4 vor der Übernahme im Familienunternehmen bereits um die Auszubildenden gekümmert hatte. Im Rahmen dieser frühen Zusammenarbeit konnte zum einen bereits ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, zum anderen hatte der Nachfolger hier schon die Möglichkeit seine eigenen Vorstellungen und Philosophien für seine spätere Tätigkeit als Geschäftsführer zu vermitteln. Da in dem Familienunternehmen wenig personelle Fluktuation stattfindet und die Auszubildenden übernommen werden, besteht zu den jetzigen Mitarbeitern vermutlich bereits eine Übereinstimmung über die neuen strategischen Veränderungen. Es ist davon auszugehen, dass es dem Nachfolger mit Hilfe der jüngeren Mitarbeiter leichter fällt, die langjährigen Mitarbeiter, die noch an den Vorgaben des ehemaligen Geschäftsführers festhalten, von den Vorteilen der Umstrukturierungen zu überzeugen.

Der Nachfolger N2 hat das Familienunternehmen als neuer Geschäftsführer personell neu aufgestellt. Dabei hat er „das Team als solches verjüngt“ (N2, S. 5). Mit seiner Übernahme wurde ein neuer Leiter in der Buchhaltung sowie im Verkauf eingestellt. Des Weiteren wurden neue Personen für die Technik im Betrieb eingestellt, so dass „schon ein Umbruch spürbar“ ist (N2, S. 5). Auch in diesem Fall ist davon auszugehen, dass die Einstellung neuer Mitarbeiter und eine Verjüngung des Personals es dem Nachfolger einfacher machen Neuerungen einzuführen und vom Vorgänger geprägte und gefestigte Strukturen aufzubrechen bzw. anzupassen.

Ü8 berichtet, dass der Nachfolger einen Angestellten entlassen musste, da sich dieser „einen Fehler geleistet“ habe. Ü8 als Übergeber hätte den Mitarbeiter in diesem Fall nicht entlassen. Jener begründet es damit, dass er dem Mitarbeiter gegenüber „moralisch verpflichtet“ sei, da dieser ihn zu Zeiten einer drohenden Insolvenz unterstützt habe (Ü8, S. 11f.). Als neuer Geschäftsführer sei diese Entscheidung aber seine Aufgabe gewesen, auch aus dem Grund „damit hinten die merken, dass er auch das Sagen hat.“ (Ü8, S. 11) Damit wird der Rollenwechsel im Nachfolgeprozess noch einmal klar kommuniziert und die innerbetrieblichen Beziehungen und formellen sowie informellen Regelungen vom Nachfolger neu definiert.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass mit einer Unternehmensnachfolge ein Wechsel im Personalbereich eine Notwendigkeit sein kann, um die vom Vorgänger aufgebauten und verfestigten Strukturen und Reglements aufzubrechen und seine eigenen strategischen Ziele im Unternehmen umzusetzen. Die langjährigen Mitarbeiter des Familienunternehmens agieren primär noch als Umsetzer der strategischen Festlegungen des ehemaligen Geschäftsführers

und schreiben ihm möglicherweise noch die entsprechende Autorität für die Weichenstellungen im Unternehmen zu. Der Nachfolger muss diese Strukturen verändern um Entwicklungspotentiale zu schaffen. Bei familieninternen Nachfolgen kann der zukünftige Geschäftsführer bereits vor der Übernahme durch seine Mitarbeit Vertrauensbeziehungen zu den Angestellten aufbauen und somit auf spätere Zusammenarbeit und mögliche Transformationsprozesse vorbereiten.

6.3.6 Neustrukturierung der Geschäftsbeziehungen im Produktionsnetzwerk

Der Vorgänger prägt nicht nur die Organisationsstruktur im Unternehmen. Auch Interaktionen mit unternehmensexternen Akteuren im Produktionsnetzwerk sind durch die vormalige Einbettung des Vorgängers geprägt und können Einfluss auf das Handeln des Nachfolgers nehmen. Es können sich vorherige Interaktionsbeziehungen des Vorgängers, in diesem Fall die strukturelle Einbettung, auch negativ auf ein Unternehmen auswirken.

„Unser Name hat einfach einen ganz schlechten Ruf gehabt. Das ist mittlerweile ganz anders. Wir haben inzwischen einen sehr guten Ruf. Aber dass die Banken da nicht bereit sind den Nachfolgern zu vertrauen, kann ich auch verstehen. (...) klar, die ganze Familie war über einen Kamm geschoren“ (N3, S. 22).

Das Handeln des Vorgängers hat hier zu einer negativen Reputation des Familienunternehmens im Produktionsnetzwerk beigetragen. Akteure aus dem Unternehmensumfeld, wie in diesem Fall die Bank als Dienstleister, sind demzufolge in ihrer Einstellung über die Zusammenarbeit mit dem Familienunternehmen voreingenommen. Diese vom Vorgänger beeinflusste Einbettung des Unternehmens wirkt sich auf die Handlungsmöglichkeiten des Nachfolgers aus. Laut Aussage von N3 führt es in diesem Fall dazu, dass Banken aus dem Unternehmensumfeld auch den Nachfolgern nicht vertrauen und somit keine Geschäftsbeziehungen aufgenommen werden. Wie der Nachfolger im oben dargestellten Zitat aufführt, hat er allerdings als neuer Geschäftsführer gemeinsam mit seiner Schwester den Ruf des Familienunternehmens wieder herstellen können und durch sein Handeln eine positive Reputation bewirkt. Während Akteure wie z. B. ein Kreditinstitut trotzdem an der durch den Vorgänger geprägten Einstellung festhalten, führt die neue Präsentation des Familienunternehmens auch zu positiven Imageveränderungen, so dass ehemalige Geschäftspartner, die sich damals von dem Unternehmen abgewandt haben, den Kontakt zu den Nachfolgern bzw. dem Familienunternehmen wieder aufnehmen.

„Ja, wir haben es teilweise heute noch, wenn dann Firmen anrufen, die dann sagen ja, sie hätten damals mit unserem Vater Geschäfte gemacht, aber jetzt wird das ja alles anders laufen hier bei uns und deswegen hätten die sich jetzt mal mit uns in Verbindung gesetzt“ (N3a, S. 23).

Durch eine neue Außendarstellung und erfolgreich neu aufgebaute Geschäftsbeziehungen im Produktionsnetzwerk können die Nachfolger die strukturelle und auch relationale Einbettung des Familienunternehmens im Netzwerk beeinflussen. Bei einigen Befragten wurde ein Wechsel bei der Außendarstellung vorgenommen. Gemeinsam mit seinem Bruder hat N1 beispielsweise im Zusammenhang mit der Übernahme den Firmennamen geändert, um auch nach außen eine Veränderung zu signalisieren. Auch N5 legt Wert darauf die Veränderungen und Innovationen, die durch die Übernahme eingeführt wurden, für andere Akteure im Produktionsnetzwerk sichtbar zu machen und zu kommunizieren.

„(...) oder den Auftritt nach außen, da auch immer am Ball bleiben, dass man da innovativ bleibt und nicht irgendwo sagt, ich bin jetzt so und das war immer gut und ich verändere mich nicht, also mein Gesicht nicht, also auch das Logo, also der gesamte Auftritt, die Außenwirkung des Unternehmens“ (N5, S. 12).

Eine Unternehmensnachfolge kann von den Akteuren im Produktionsnetzwerk mit einem positiven Wandel und der Möglichkeit der Weiterentwicklung verknüpft werden, so dass sich z. B. neue Geschäftsbeziehungen ergeben oder alte, vormals aufgelöste Kooperationen wieder aufgenommen werden.

Mit der Übernahme des Familienunternehmens finden die Nachfolger auch bereits bestehende Geschäftsbeziehungen vor, die der Vorgänger meist über mehrere Jahre aufgebaut hat und die möglicherweise von ihm und auch den anderen Akteuren nicht mehr hinterfragt oder neu angepasst wurden. Wie auch bei der Analyse innerbetrieblicher Prozesse kann der Nachfolger als neuer Geschäftsführer die unternehmensexternen Verflechtungen neu hinterfragen und gegebenenfalls optimieren.

„(...) und das, was vielleicht über die Jahre auch zum Nachteil geworden ist, dass man eben tatsächlich Dinge nicht mehr hinterfragt, sie für Gott gegeben sozusagen annimmt, die hinterfragt man oder man prüft sie. Man stellt dann eben Kostenvergleiche durchaus an, holt Gegenangebote ein, muss aber Gott sei Dank gar nicht immer dazu führen, dass daran dann das alte Geschäftsmodell zerbrochen ist. Oft konnte man sich dann nochmal neu einigen oder es hat sich vielleicht sogar ein Weg bestätigt. Also eine Beziehung, eine Lieferbeziehung, obwohl sie dann vielleicht jahrelang nicht hinterfragt wurde, war dann vielleicht auch objektiv die beste Lösung“ (N6, S. 14f.).

N3 beschreibt dieses Vorgehen allerdings als eine Herausforderung.

„Wir haben uns am Anfang auch wirklich nicht getraut. Also wir sind mit den Jahren auch selbstständiger geworden. Dass man dann auch einfach mal nach anderen Lieferanten dann guckt und die auch mal ausprobiert“ (N3a, S. 9).

Die Neustrukturierung der Zuliefererbeziehungen ging in diesem Fall mit einem Ablöseprozess einher. Die Nachfolger mussten sich überwinden, sich von den vom Vorgänger übernommenen Strukturen zu lösen bzw. diese zu hinterfragen. Das liegt vermutlich auch an emotionalen Verstrickungen und der Gefahr einer negativen Reputation im bestehenden Produktionsnetzwerk. Wie bereits N6 im oben aufgeführten Zitat betont, kann auch das bestehende Geschäftsmodell vom Nachfolger als die beste Lösung eingeschätzt werden und es sich daher lohnen dieses auch unverändert zu übernehmen. Neben N6 betonten auch weitere Fälle die Notwendigkeit, die guten und jahrelang gefestigten Geschäftsbeziehungen mit den Akteuren, die „um das Unternehmen drum strukturiert sind“ (N1, S. 11), aufrecht zu erhalten. So mussten z. B. N1 und sein Bruder nach der Umstrukturierung zwar einige Zulieferbeziehungen auflösen, haben aber auch einen Großteil der langjährig aufgebauten Kooperationen übernommen und weiter ausgebaut.

„Aber wir haben auch noch viele Geschäftsbeziehungen, die wir vor zehn Jahren hatten oder vor zwanzig Jahren. Wir haben auch Kunden, die vor dreißig Jahren bei uns gekauft haben und das gilt auch für Lieferanten, die irgendwelche technischen Sachen liefern oder alle anderen, die um dieses Unternehmen drum strukturiert sind“ (N1, S. 10f.).

Die Übernahme der bestehenden Beziehungen durch den Nachfolger verläuft jedoch nicht komplikationsfrei, wie es N5 im Folgenden beschreibt.

„Natürlich sind das Beziehungen, die erstmal wachsen müssen und sich entwickeln müssen und Vertrauen insbesondere, das dauert ja bei jedem von uns einen Moment und da ist man wahrscheinlich auch irgendwo Generationen geprägt. Also wenn man zusammen über zehn, 20 Jahre so eine Beziehung hat, dann ein Nachfolger kommt, dann heißt es nicht automatisch, dass man hier jetzt einfach nur sich abklatscht und sagt: so jetzt sind wir engste Vertraute. Also da wird man schon wahrscheinlich irgendwo seine eigenen Beziehungen aufbauen mit der Zeit, aber man wird natürlich versuchen gute Beziehungen irgendwo aufrecht zu erhalten“ (N5, S. 13).

Vertrauen und Reziprozität sind als Bedingung für langfristige Kooperationen und partnerschaftliche Zusammenarbeit sowie für die Stabilität von Netzwerken notwendig, müssen aber bei einer Nachfolge zunächst neu aufgebaut werden. Dies bezieht sich auch auf bereits bestehende Netzwerkbeziehungen, in denen das Familienunternehmen aufgrund der langjährigen Tätigkeit des Vorgängers bereits eingebettet ist. Um diese „guten Beziehungen“ aufrecht zu erhalten, muss sich der Nachfolger also zunächst investieren. Dabei stellen sich für N5 folgende Fragen:

„Es ist dann auch immer die Frage, wie ist das beim Gegenüber mit Nachfolge oder ähnlichem organisiert. Wie jung ist er. Geht er vielleicht nicht auch schon bald in Pension“ (N5, S. 13).

Bevor der Nachfolger in die Aufrechterhaltung bestehender Geschäftsbeziehungen investiert, führt er zunächst kalkulatorische Überlegungen durch. Da anzunehmen ist, dass insbesondere kleine Familienunternehmen vorrangig mit anderen kleinen und somit mehrheitlich ebenfalls Familienunternehmen geschäftlich interagieren, spielt auch der nachfolgebedingte personelle Wechsel bei dem potentiellen Geschäftspartner eine Rolle. Die Bedeutung des Wechsels beschreibt beispielsweise N4, bei dem der Generationswechsel bei einem langjährigen Geschäftspartner die Investitionsfrage des Nachfolgers beeinflusste. Mit der Übernahme des Familienunternehmens durch N4 kam es zu einem Einbruch der Geschäftsbeziehungen mit einem langjährigen Kooperationspartner seines Vaters. Als Grund wurden persönliche Differenzen und divergierende Vorstellungen über die zukünftige Geschäftsbeziehung aufgeführt. Als in diesem Unternehmen der Sohn die Nachfolge antrat, hat N4 den Kontakt und später auch die Geschäftsbeziehung wieder aufgenommen. N4 begründet die Handlung damit, dass er sich mit dem Nachfolger besser verstehe, als mit dessen Vater. Vermutlich spielte in diesem Fall auch das Alter eine Rolle. Die Neuverhandlung der möglicherweise über Jahre aufgebauten und eventuell festgefahrenen Strukturen mit dem älteren Geschäftspartner kann für den Nachfolger mit großen Anstrengungen verbunden sein. Handelt es sich bei dem Gegenüber ebenfalls um einen Nachfolger, der in gleicherweise mit seiner Übernahme Umstrukturierungen anstrebt, kann die Neuaushandlung der Geschäftsbeziehungen vermutlich offener und flexibler erfolgen.

In Bezug auf den Aufbau einer Vertrauensbasis im Produktionsnetzwerk schätzt N4 seine Generation vorsichtiger ein, als die seines Vaters.

„Früher war so ein bisschen mehr Verlässlichkeit auf ein Wort. Also wenn er sagt er zahlt, dann zahlt er auch (...). Also man achtet auch auf so ein paar Versprechen mehr. (...) bei uns ist es halt so, wenn wir es dann einmal nicht einhalten, werden wir halt vorsichtiger und bei der anderen [Generation] würde es dann ein-, zweimal dann gehen“ (N4, S. 17).

Die Bedeutung der relationalen und strukturellen Einbettung verliert nach Einschätzung von N4 für die nachfolgende Generation an Bedeutung. Während die ältere Generation ein größeres Gewicht auf das gesagte Wort legt und dem Gegenüber das Nichteinhalten eines Versprechens mehr als einmal durchgehen lässt, schätzt N4 seine Generation als vorsichtiger bzw. konsequenter ein. Es ist jedoch nicht eindeutig, ob sich diese Einschätzung von N4 möglicherweise nur auf seine erste Zeit als Nachfolger bezieht und sich vielleicht nach mehrjähriger Tätigkeit als Geschäftsführer auch langfristige Beziehungen entwickeln werden, in denen das

Nichteinhalten von Vereinbarungen weniger gravierend ausfällt, als noch zu Beginn seiner Amtszeit. Denn wie im Interviewverlauf deutlich wurde, bevorzugt er eine Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern ohne schriftliche Verträge. Diese benötigt er nur, wenn es schlecht läuft. Im Vordergrund steht für ihn die passende Persönlichkeit.

„Wir arbeiten am besten eigentlich mit denen, wo wir keine Verträge haben und die Persönlichkeit stimmt. Und dann arbeitet man am besten“ (N4, S. 18).

Der Einfluss der Persönlichkeit kann besonders bei kleinen Familienunternehmen eine wichtige Rolle bei der Knüpfung von Beziehungen spielen. Wie bereits beschrieben, sind die Unternehmensausrichtung und die Verflechtungen zu weiteren Akteuren im Produktionsnetzwerk bei Familienunternehmen stark auf die Individualität des Inhabers zugeschnitten. Häufig kann es zu einer Überschneidung der Verflechtungen auf der ökonomischen und privaten Ebene kommen. Die Geschäftsbeziehungen werden dann von den Akteuren mit persönlichen Beziehungen gleichgesetzt.

Ü8, der sein Familienunternehmen an einen Mitarbeiter überträgt, führt eine mögliche Neustrukturierung der Geschäftsbeziehungen auf unterschiedliche Charaktereigenschaften der beteiligten Unternehmer zurück.

„Aber er kommt mit diesen Gelträger, sage ich jetzt mal, kommt er besser zurecht. Ich sage den Leuten, was ich von denen halte und dann kaufen die nicht mehr bei mir und er ist da so ein bisschen charmanter. Das muss man schon sagen. Sicherlich, wenn ich ausscheide, wird es Kunden geben, die nicht mehr bei uns kaufen, weil die den [Nachfolger] nicht mögen, garantiert. Und es gibt Kunden, wo ich noch nie verkauft habe, wo er die Unterschrift kriegt“ (Ü8, S. 17).

Unterschiedliche Wesens- und Persönlichkeitsmerkmale der Unternehmer, aber auch die Fähigkeit und die Einstellung über den Umgang mit Kunden führen in diesem Fall zu neuen Interaktionsbeziehungen im Produktionsnetzwerk.

N5 hat mit seiner Übernahme des Familienunternehmens das Produktionsnetzwerk um neue Kontakte erweitert. Diese konnte er bereits während des Studiums und der Ausbildung in einem anderen Betrieb, aber auch während seiner Tätigkeit in einem anderen Unternehmen aufbauen. Diese Akteure sind „nicht immer gleich branchentreu, sondern lebensmittelübergreifend“ (N5, S. 14). Er bezeichnet sie als sehr hilfreich für seine jetzige Tätigkeit. Auch N2, der vor der Übernahme in der Zulieferbranche aktiv war, hat mit seiner Übernahme die Geschäftsbeziehungen zu Akteuren aus diesem vorgelagerten Bereich verstärkt und neue Verbindungen mit in das Netzwerk eingebracht. Der Nachfolger N4 hat im Gegensatz zu seinem Vorgänger Beziehungen zu Akteuren im Ausland initiiert, die er dort während der Ausbildung und beruflichen Tätigkeit geknüpft hat. Nachfolger, die aufgrund ihrer Ausbildung, ihres Studiums oder

externen Tätigkeiten in andere Netzwerke eingebettet waren, können infolge dessen die Interaktionsbeziehungen des aktuellen Produktionsnetzwerkes somit verändern bzw. neu aufspannen. Der Nachfolger fungiert in diesem Fall als eine Brücke zu Akteuren bzw. Ressourcen, mit denen das bisherige Produktionsnetzwerk nicht in Verbindung stand. Mit der Erweiterung der bestehenden Netzwerkstrukturen und einem branchenübergreifenden Austausch können neue Ressourcen in das bestehende Netzwerk eingebunden werden und Innovationen hervorgerufen.

6.3.7 Branchenübergreifende Netzwerkeinbettung

Neben rein ökonomischen Geschäftsbeziehungen sind Unternehmer auch in branchenübergreifende Netzwerke sozial eingebettet. Der Nachfolger N6 geht diese Aktivität anders an als seine Vorgänger.

„Aber man pflegt es heute bewusster, also ich pflege es bewusster als es meine Eltern getan haben“ (N6, S. 15).

Im Gegensatz zu der Vorgängergeneration legt der Nachfolger Wert darauf, dass der Austausch mit Akteuren aus dem Produktionsnetzwerk nicht auf regionaler Ebene stattfindet, sondern mit Akteuren, die

„(...) relativ weit weg sind, also mit denen man keine Berührungspunkte hat. Das ist ein sehr, sehr fruchtbarer Austausch (...)“ (N6, S. 16).

Die Begründung der Netzwerkeinbettung über die lokale bzw. regionale Maßstabsebene hinaus erläutert N6 wie folgt:

„Es gibt zum einen das brancheninterne Networking, also dass man sich wirklich mit Betrieben ganz bewusst austauscht, die auch ganz bewusst relativ weit weg sind, also mit denen man keine Berührungspunkte hat, mit denen man nicht dasselbe Revier bewildert sozusagen, weil man da sehr offen sprechen kann über ganz branchenspezifische Angelegenheiten, das ist von so profanen Dingen wie zu welchem Preis kaufst du im Moment den Zucker ein bis hin zu aber auch sehr speziellen Geschichten, die dann eben nur Bäckereien betreffen“ (N6, S. 16).

Die Übergeber, die Eltern von N6, waren zwar in regionalen Netzwerken aktiv, haben aber diese Form des intensiven Austauschs, wie der Nachfolger es praktiziert, grundsätzlich abgelehnt. N6 begründet das Handeln der Vorgänger damit, dass diese ihre Zahlen niemandem anderem offen legen wollten.

„Ich glaube, da war dann einfach so die Vorstellung des Einzelkämpfers noch ein bisschen mehr noch verbreitet“ (N6, S. 18).

Der Nachfolger N7, dessen Eltern in regionalen Netzwerken stark eingebettet waren/sind, geht davon aus, dass sich diese Form der Einbettung generationsbedingt auflöst und räumlich verschiebt. Mit ihm als neuer Geschäftsführer ist das Familienunternehmen mit Akteuren aus anderen Bundesländern vernetzt.

„Es gab früher zum Beispiel einen Bäckerkegelverein, da haben sich tatsächlich auch die Bäcker abends einmal im Monat zum Kegeln getroffen und ein Bier getrunken und sicherlich waren das Mitbewerber und man hat sicherlich auch da nicht immer frei gesprochen und es gibt auch einen Bäckergesangsverein. Aber sicherlich haben auch diese Sachen, wenn es die überhaupt noch gibt, Nachwuchsprobleme. Das sind dann wirklich dann auch die 70- oder 80-jährigen die dann da mitmachen. Da finden Sie keinen unter 50, garantiert nicht. Nein, also man ist dann schon weiter vernetzt. Das sind dann auch Betriebe, die von der Ostseeküste, über Nordseeküste, bis rein nach Nordrheinwestfalen und Bereich Goslar verstreut sind und man das auch so bewusst gemacht hat, um eben keine Wettbewerbssituation entstehen zu lassen, um sich eben frei über Zahlen und sonstige Sachen auszutauschen“ (N7, S. 8).

Eine entscheidende Rolle spielen auch hier die neuen Möglichkeiten der internetbasierten Kommunikation, welche es der heutigen Nachfolgergeneration vereinfacht sich überregional zu vernetzen. Die Transaktionskosten der Informationsflüsse können mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien gesenkt werden und der nachfolgenden Generation mehr Möglichkeiten der maßstabsübergreifenden Vernetzung ermöglichen. Die Verschiebung der Priorität bezüglich der räumlichen Nähe muss jedoch nicht zwangsläufig zu einer „lokalen disembeddedness“ führen, sondern kann das Produktionsnetzwerk multiskalar erweitern und innovative Austauschprozesse mit sich bringen.

6.3.8 Reaktion auf und Anpassung an veränderte Rahmenbedingungen

Die Unternehmensstrategie im Kontext einer dynamischen Unternehmensumwelt, Globalisierungsprozessen und Entwicklung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien erfordert eine regelmäßige Anpassung und kritische Prüfung. Wie bereits im Kap. 6.3.2 deutlich wurde, stehen die Nachfolger im niedersächsischen Agribusiness neuen Anforderungen wie beispielsweise veränderten Konsumgewohnheiten und Konzentrationsprozessen gegenüber. Ihre Reaktion auf die ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Kontexte kann von entsprechenden Investitionen in Technologien, F&E-Projekten usw. begleitet sein und strategische Erfolgspotentiale des Familienunternehmens sichern.

Die Mehrheit der quantitativ erfassten Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness sind Bäckereibetriebe. Neben anderen Wirtschaftszweigen unterliegt diese Branche seit einigen Jahren einem Strukturwandel.

„Also rund 350 Betriebe schließen jedes Jahr; das ist so ein Trend seit über fünf Jahren. Bedeutet in der Konsequenz einfach eine Veränderung des Marktes. Also kleine Mitbewerber steigen immer weiter aus, große expandieren immer weiter, überregionale Ketten sind heute eigentlich unsere Hauptmitbewerber und das macht es natürlich ein Stück weit schwieriger, weil die ganz andere Kalkulationsgrundlagen haben“ (N6, S. 8).

Aufgrund der Konzentrationsprozesse beschreibt der Nachfolger die derzeitige Wettbewerbssituation, der er sich mit seinem Familienunternehmen ausgesetzt sieht, als eine neue Herausforderung. Diese wird zudem dadurch verstärkt, dass Backwarenprodukte zunehmend auch im Lebensmitteleinzelhandel verkauft werden. Im Vergleich zu vor 20, 30 Jahren sei es für die jetzige Generation von Familienunternehmen in dieser Branche schwieriger sich am Markt zu behaupten. Neben den ökonomischen Veränderungen führt N6 eine „dramatische“ Veränderung der Verzehrgeohnheiten als neue Herausforderung auf. Aufgrund veränderter Familienstrukturen (z. B. die Zunahme von sogenannten Single-Haushalten) und neuer Arbeitsgeohnheiten haben sich die klassischen Mahlzeiten verändert. N6 nennt als Beispiel das klassische Abendbrot, das bei den Konsumenten immer häufiger wegbleibe. Damit fällt das Brot als die Haupteinnahmequelle und das ertragreichste Produkt der Bäcker weg. Das schnelle Mittagsgeschäft, Lebensmittel „to-go“, warme Mahlzeiten und belegte Brötchen sind stattdessen wichtige Produkte im Familienunternehmen von N6.

„Also das sind jetzt schon Akzente, die wir jetzt mehr setzen als sie meine Eltern gesetzt haben, aber eben auch einfach weil der Markt das erfordert“ (N6, S. 9).

In der Regel ist der Übergeber zum Ende seiner Amtszeit bereits denselben ökonomischen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungen wie sein Nachfolger ausgesetzt. Wie in den vorangegangenen Kapiteln an einigen Fallbeispielen herausgestellt wurde, kann die Risikoeigung bei Inhabern von Familienunternehmen im höheren Alter stark reduziert sein, so dass in diesem Fall davon ausgegangen werden kann, dass nur eine geringe Anpassung an die veränderten Rahmenbedingungen erfolgt. Der Nachfolger ist somit in denselben Handlungskontext eingebettet, kann aber auf diesen anders reagieren als sein Vorgänger. Der Nachfolgeprozess kann insofern als ein Rekalibrierungsprozess zur Anpassung an eine sich verändernde Umwelt betrachtet werden. Diese Veränderungen können Innovationen fördern und einem lock-in-Phänomen entgegenwirken, wie es folgendes Zitat von N5 aufgezeigt.

„(...) neue Technologien, dann Produktionsabläufe, die schon seit Jahrzehnten so sind, weil sie immer so waren, aber warum sind sie eigentlich so? Weil damals die

Gegebenheiten noch so waren und jetzt hat sich vielleicht auch der Markt, die Konsumgewohnheiten haben sich ein bisschen geändert und dem muss man sich dann auch irgendwie intern anpassen und stellen“ (N5, S. 12).

Die Ideen für mögliche Innovationen sammelte N5 bereits vor der Übernahme. Dabei ließ er sich auch durch Erfahrungen und Einblicke in andere Unternehmen beeinflussen.

„Also den [Markt] habe ich schon immer beobachtet in dem Bereich (...) bei den anderen immer schon viel gesehen, was einen motiviert hat und was man übernehmen will und auf der anderen Seite hat man schon immer auch Gedanken und Ideen sich dann auch zusammengeschrieben und notiert, was man denn vielleicht noch Neues, Innovatives hinzufügen könnte“ (N5, S. 8).

Die Erfahrungen des Vorgängers vor der Übernahme und die Interaktionen zwischen Akteuren im Produktionsnetzwerk bieten die Möglichkeit für Innovationsprozesse.

N1 führte als Reaktion auf veränderte Rahmenbedingungen mit seiner Übernahme eine neue Produktlinie ein.

„Das hat auch was zu tun mit so äußeren, gesellschaftlich, wirtschaftlichen Veränderungen (...). Aber grundsätzlich ist bei uns überproportional dieses Halal-Geschäft gewachsen. Was wir natürlich auch forciert haben, das war einfach unser Ziel“ (N1, S. 9).

Als Reaktion auf veränderte Verbraucheranfragen führte auch N5 eine neue, vegane Produktlinie ein.

„(...) wenn man dann sagt brauchen wir alles nicht, alles Alte ist besser oder wir müssen uns dem Neuen nicht stellen, ich glaube dann ist es gefährlich“ (N5, S. 12).

Hier ist allerdings anzumerken, dass der Vorgänger von N5 bereits biozertifizierte Produkte eingeführt hat und laut N5 diesbezüglich in der Branche als ein Pionier galt. Der Vorgänger hat sich zu seiner Amtszeit frühzeitig mit neuen Verbraucherwünschen auseinandergesetzt und darauf reagiert. Der Nachfolger baut darauf auf und passt die Produkte den sich wandelnden Konsumgewohnheiten an.

Auch die Themen Energiekosten, Umweltschutz und Nachhaltigkeit spielten bei den Nachfolgern eine Rolle. So führten zwei Nachfolger energieeffizientere Maschinen ein und gaben im Interview an, dass die Vorgängergeneration sich mit dieser Thematik nicht befasst habe.

„(...) aber für uns kommt eben ganz neu dazu, was wiederum unsere Elterngeneration noch nicht tangiert hat, ist das Thema Energiekosten. Also die Erkenntnis, dass eben die fossilen Brennstoffe, von denen wir eben wirklich elementar

abhängen, immer teurer werden und das auch sicherlich sowohl aufgrund der Ressourcen als auch der politischen Situation sich nicht ändern wird, müssen wir damit eben lernen damit umzugehen“ (N6, S. 13).

N2 investiert beispielsweise in verschiedene Bauprojekte im Bereich Energiemanagement.

„Ja, ich bin hier im Haus verantwortlich für alle Neubauprojekte. Das heißt, wir machen gerade sehr viel im Bereich Energiemanagement. Wir bauen Blockheizkraftwerke, Einsparung von Energie im Kühlbereich oder in der Abwasserbehandlung. Das sind verschiedenste Bauprojekte, die ich selbstständig leite“ (N2, S. 4).

Ein weiteres wichtiges Thema, mit welchem sich die jetzige Nachfolgenergeneration verstärkt auseinandersetzt, ist die Digitalisierung.

„Also EDV ist ein großes Thema bei uns. Dann gibt es auch momentan bei uns in der Branche schon viele neue Datenbanken, wo wir Informationen rausziehen, viele EDV-Änderungen innerhalb des Prozesses bei uns und ja, da bin ich stärker hinterher, (...) das war irgendwo mal eine Idee von meinem Vater, die ich dann im Prinzip übernommen und weiterentwickelt habe“ (N2, S. 4).

Das Thema spielte schon zur Amtszeit des Vorgängers eine Rolle im Familienunternehmen. Dieser hatte sich bereits mit dem Wandel beschäftigt und darauf reagiert. Der Nachfolger knüpft daran an und baut dieses stärker aus. Hier kommt auch ein größeres Interesse hinsichtlich moderner Technologien zum Ausdruck.

Um auf die veränderten Ansprüche der Verbraucher zu reagieren, setzt der Nachfolger N2 auf eine neue Form der Kommunikation und Transparenz.

„Ja, die größte Herausforderung ist sicherlich die gesellschaftliche Akzeptanz unserer gesamten Branche, die vielleicht nicht neu ist, aber inzwischen in einem anderen Licht steht. (...) Und ich glaube, da müssen wir oder da möchte ich mich auch etwas anders verhalten, als man das früher getan hat. Man muss vielleicht offener, transparenter auf Probleme zugehen, gerade in Bezug auf Medien, dass man mal ein Fernseheteam einlädt, das würde sonst wahrscheinlich keiner machen, aber ich glaube, nur so können wir das in Zukunft irgendwie noch wieder ja, in eine Akzeptanz in der Gesellschaft überhaupt schaffen. Keiner weiß eigentlich, was die Branche so macht oder warum sie was macht. (...) und das ist glaube ich eine sehr große Herausforderung in den nächsten Jahren, da wieder ein bisschen Akzeptanz in der Gesellschaft zu schaffen und ja vielleicht auch ein bisschen Anlass zu arbeiten“ (N2, S. 6f.).

N5 sieht ebenfalls eine hohe Relevanz der Kommunikation aktueller Verbrauchertemen.

„Umweltschutz ist ja schon total verankert. Nachhaltigkeit ist ja immer noch sehr so ein Modebegriff, Regionalität, das sind so Dinge, die wir eigentlich ja unterbewusst schon lange praktizieren irgendwo, aber auf der anderen Seite vielleicht nicht stark genug kommunizieren und jetzt wird eben auch auf diese Art von Kommunikation geachtet. Das sind aktuelle Trends und aktuelle Themen, mit dem sich der Verbraucher auseinandersetzt“ (N5, S. 12).

6.3.9 Zwischenfazit

In den untersuchten Familienunternehmen des niedersächsischen Agribusiness ist die Unternehmensausrichtung zum Zeitpunkt der Unternehmensübertragung sehr stark durch den Vorgänger sowie langjährig verankerter und tradierter Prozesse geprägt. Das Handeln und die Handlungsziele der Nachfolger unterliegen somit zunächst einer gewissen Pfadabhängigkeit. Mit einer Unternehmensnachfolge findet eine neue Analyse der unternehmensinternen strategisch relevanten Aktivitäten und Prozesse statt. Ein Großteil der befragten Nachfolger stellte dabei fest, dass bestimmte Geschäftsbereiche, die vom Vorgänger als relevant markiert wurden, nicht mehr wettbewerbsfähig und wirtschaftlich sinnvoll sind. Das Handeln der Nachfolger führt dabei zu unternehmensinternen Veränderungen wie z. B. zu einer Automatisierung von Produktionsprozessen, Neustrukturierung von Produktionsabläufen, Investition in die Modernisierung der Betriebstätten, Optimierung der Distributionswege, Einführung eines Qualitätsmanagements sowie eine Verlagerung von Quantität zu Qualität im Produktionsbereich. Als neue Geschäftsführer weichen die Nachfolger somit von der vom Vorgänger geprägten Pfadabhängigkeit ab, führen unternehmensinterne Neuerungen ein und schaffen neue Entwicklungspfade.

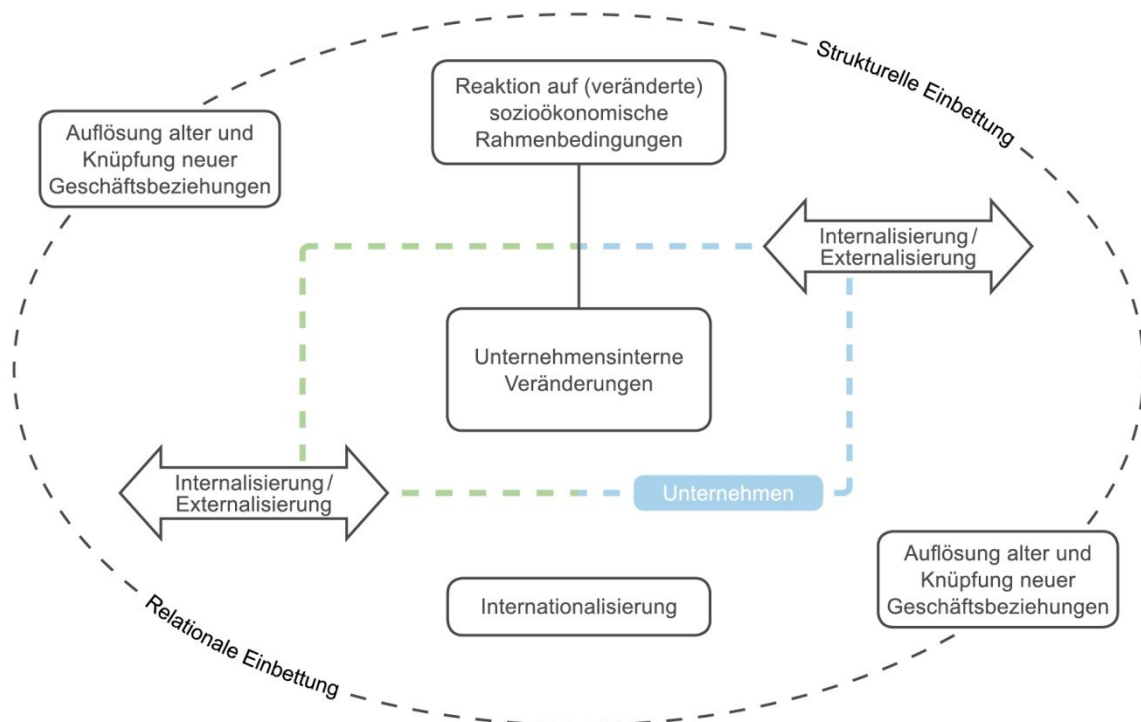
Im Rahmen der innerbetrieblichen Umstrukturierung findet auch eine erneute Analyse der make-or-buy-Entscheidung statt. Zwei Fälle führten daraufhin eine Neustrukturierung der Produktionsorganisation durch. In einem Fall führte die Auslagerung vormals integrierter Produktionsschritte zu einer vertikalen Verlängerung der Wertschöpfungskette (Fall N1). Im anderen Fall wurden vorgelagerte Produktionsschritte in die unternehmensinterne Produktionsorganisation integriert und somit der Anteil der Eigenanfertigung erhöht (Fall N3). Die Wahl der Organisationsform führte in diesen Familienunternehmen zu einer Verschiebung der Interaktionsmuster und Zirkulationsbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren und Orten. Dabei kommt es zu einer räumlichen Verschiebung von einer zuvor regionalen bzw. nationalen Konzentration hin zu einem multiskalaren Netzwerk. Nach wie vor spielen aber auch die vom Vorgänger aufgebauten regionalen Verflechtungen eine wichtige Rolle für die Nachfolger, da die über Jahre auf Vertrauen und Reputation aufgebauten Beziehungen Transaktionskosten senken können.

Aber auch unabhängig von der unternehmensinternen Umstrukturierung und der Bedeutung der regionalen Einbettung werden mit einer Unternehmensnachfolge Verflechtungen mit Akteuren im Unternehmen sowie im Produktionsnetzwerk neu geknüpft und Geschäftsbeziehungen, die der Vorgänger aufgebaut hat, aufgelöst. Die über Jahre aufgebauten Vertrauensbeziehungen des Vorgängers innerhalb des Familienunternehmens haben bei den Mitarbeitern zu internalisierten Strukturen und Routinen geführt. Die Akteure im Unternehmen und auch im Unternehmensumfeld, die den Interessen des Vorgängers nahestehen, vertreten diese auch nach dem personellen Wechsel und bringen sie in Aushandlungsprozessen zur Geltung. Die Nachfolger sind in diesem Fall in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt. Eine Neustrukturierung der Verflechtungen innerhalb des Unternehmens sowie innerhalb des Produktionsnetzwerkes ist in diesen Fällen notwendig, um Transformationsprozesse auszulösen. Dabei kann es von Vorteil sein, wenn es sich bei den Akteuren ebenfalls um jüngere Mitarbeiter bzw. Geschäftspartner handelt, da es den Nachfolgern in diesem Fall leichter fällt, festgefahrene Strukturen aufzubrechen und Transformationen durchzusetzen. Durch nachfolgebedingte Umstrukturierungen der Produktionsorganisation sowie die Auflösung alter und die Initiierung neuer Interaktionsverflechtungen werden somit Dynamiken im Produktionsnetzwerk ausgelöst.

Mit einer Unternehmensnachfolge findet auch eine neue Auseinandersetzung und Anpassung an veränderte sozioökonomische Rahmenbedingungen statt. Die Veränderungsnotwendigkeiten werden durch die generationslange personalisierte Führung akut und dringend. Unternehmensnachfolger stehen neuen ökonomischen und gesellschaftlichen Herausforderungen gegenüber, auf die sie mit ihrer strategischen Unternehmensausrichtung reagieren müssen. Konzentrationsprozesse und zunehmender Wettbewerb innerhalb der Branche, veränderte Konsumgewohnheiten und Verbraucheranfragen sowie aktuelle Themen wie Nachhaltigkeit führen dazu, dass die Nachfolger im niedersächsischen Agribusiness neue Produkte einführen mit energieeffizienteren Maschinen arbeiten, Impulse für eine stärkere EDV-Orientierung geben und eine neue, transparente Form der Kommunikation mit dem Verbraucher anstreben.

Mit einer Unternehmensnachfolge muss jedoch nicht zwangsläufig eine Umstrukturierung einhergehen. Eine Analyse und Rekalibrierung durch den Nachfolger kann auch dazu führen, dass sich die vom Vorgänger aufgebaute Organisationsstruktur sowie die Prozesse und Geschäftsbeziehungen als immer noch ökonomisch sinnvoll erweisen. Das heißt der Nachfolger muss sich nicht immer von der Pfadabhängigkeit lösen, sondern kann auch auf die vom Vorgänger aufgebauten Geschäftsbereiche aufbauen und diese eventuell intensivieren oder weiter ausbauen.

Abb. 29: Transformationsprozesse



Pfadabhängigkeit, Kontextualität und Kontingenz

Dem relationalen Ansatz nach unterliegt das Handeln des Unternehmensnachfolgers u. a. einer Pfadabhängigkeit. Die situationsbedingten Entscheidungen und Interaktionen des Vorgängers aus der Vergangenheit bewirken bestimmte Handlungszusammenhänge in der Gegenwart. Durch diese Pfadabhängigkeit sind die Handlungsziele und -möglichkeiten des Nachfolgers zunächst entlang eines historischen Entwicklungspfades festgelegt. In vielen Fällen ist das Familienunternehmen auf die Person des (ehemaligen) Geschäftsführers zugeschnitten. Die Nachfolger von Familienunternehmen treffen somit auf bereits bestehende Strukturen, mit denen sie arbeiten müssen. Der Nachfolger handelt also im Kontext einer bereits bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation und im Kontext soziokultureller Hinterlassenschaften in Form bestimmter Philosophien zu Tradition und Führungsstil oder bestehender formeller und informeller Regelungen. Zudem übernimmt der Nachfolger ein Unternehmen, das bereits in einem vom Übergeber aufgebauten und geprägten Netzwerk von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und weiteren Akteuren im Unternehmensumfeld eingebettet ist.

In den Fallunternehmen der qualitativen Erhebung war der Vorgänger als Eigentümer und Geschäftsführer vor der Unternehmensübertragung die prägende Kraft. Alle Interviewpartner gaben zu Protokoll, dass zum Zeitpunkt der Übergabe das Familienunternehmen von der

Handschrift des Vorgängers gezeichnet war. Exemplarisch sei hier folgendes Zitat von N5 aufgeführt:

„Also das gesamte Unternehmen ist im Grunde stark durch ihn geprägt. Es sind selbst sogar noch Einflüsse meines Opas da. Ich glaube, das sind dann schon die Traditionen, die dann irgendwo weitergegeben werden auf der einen Seite, aber auf der anderen Seite, mein Vater hat viel mehr anders gemacht als mein Großvater, also insofern hat er das Unternehmen ganz stark geprägt, also so wie es heute ist“ (N5, S. 10).

Wie die Aussage von N5 verdeutlicht, können gewisse Traditionen mehrere Generationen überdauern. So finden sich, wie in diesem Fallbeispiel, in einem Familienunternehmen in der dritten Generation auch noch Einflüsse des Gründers wieder. Wie es im obigen Zitat zum Ausdruck kommt, ist die wichtigste Determinante jedoch der amtierende Geschäftsführer bzw. Inhaber, der sich während seiner Amtszeit von seinem Vorgänger abgrenzt und damit dem Unternehmen eine persönliche Prägung gibt. Wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln herausgestellt wurde, treten auch die befragten Unternehmer im niedersächsischen Agribusiness die Nachfolge an, um das Familienunternehmen nach den eigenen Vorstellungen auszurichten und damit die vom Vorgänger etablierten Traditionen anzupassen, zu verändern oder auch vollständig auszutauschen.

Das Handeln und die Handlungsziele der Nachfolger unterliegen somit zwar einer gewissen Pfadabhängigkeit, zugleich finden sie aber auch in einem offenen System statt, in dem Neuerungen und Entwicklungen möglich sind. Daher sind die historischen Entwicklungspfade nicht als deterministisch zu verstehen. Die Nachfolger können von diesen abweichen, Neuerungen einführen und damit neue Entwicklungspfade schaffen. Die Organisationsstruktur des Unternehmens sowie dessen Einbettung im Produktionsnetzwerk sind demzufolge aus einer evolutionären Perspektive zu betrachten.

7. Abschluss

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit war es zum einen die aktuelle Situation der Unternehmensnachfolge im niedersächsischen Agribusiness zu identifizieren. Vor dem Hintergrund des demographischen und gesellschaftlichen Wandels und aufgrund einer verzeichneten Zunahme externer Übernahmen in dieser Branche ist es insbesondere für diesen bedeutenden Wirtschaftszweig von Interesse, Erkenntnisse über die aktuelle Nachfolgesituation und die damit einhergehenden Herausforderungen zu gewinnen. Zum anderen war es das Ziel der Arbeit unternehmensinterne und -externe Veränderungen, die mit einem nachfolgebedingten Akteurswechsel einhergehen können, empirisch zu erfassen und zu analysieren. Die Unternehmen der Agrar- und Ernährungswirtschaft sind zunehmend in multiskalare Produktionsnetzwerke eingebunden, so dass sowohl die Herausforderungen, die sich aus der Übergabe von Familienunternehmen ergeben, als auch die Transformationsprozesse aus einer räumlichen Perspektive untersucht werden müssen. Im Zentrum der Analyse stand daher der Nachfolger als ein in seinem individuellen Beziehungsgefüge, seinem direkten unternehmerischen Umfeld sowie im gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kontext eingebetteter Akteur.

Die Grundlage der Untersuchung bildeten Daten, die mittels quantitativ- und qualitativ-empirischer Methoden im niedersächsischen Agribusiness erhoben wurden.

7.1 Zusammenfassung und Diskussion der Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Erhebung bestätigen, dass Familienunternehmen in der Untersuchungsregion strukturbestimmend sind. Diese werden mehrheitlich als GmbH geführt und sind vorwiegend der Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen zuzuordnen. Allerdings haben auch große Familienunternehmen z. B. im Bereich der Agrartechnik oder Schlachtung- und Fleischverarbeitung, ihren Hauptsitz in Niedersachsen (vgl. Kap. 6.1.1). Demzufolge wird sich dafür ausgesprochen, dass der Begriff des Familienunternehmens im Gegensatz zu den gängigen Definitionen von KMU bzw. des Mittelstandsbegriffs weder von Umsatz- noch von Beschäftigungsgrenzen determiniert wird, sondern sich in erster Linie über die konstitutiven Eigenschaften von Eigentum und Leitung, die in der Person des Unternehmers oder dessen Familie vereint sind, definieren lässt (vgl. auch ECKERT 2008, S 9; BRÜCKNER 2011, S. 10f.; NIEFERT et al. 2009, S. 4; PAPESCH 2010, S. 20; Kap. 2.1).

Angesichts des hohen Anteils und der damit verbundenen Relevanz der Branche für die niedersächsische Wirtschaft fällt einer erfolgreichen Unternehmensübertragung für die regionale Leistungssicherung und Beschäftigungspolitik eine zentrale Bedeutung zu. Das Thema Unternehmensnachfolge in der Agrar- und Ernährungswirtschaft wird hauptsächlich mit dem Schwerpunkt auf der Hofnachfolge in der Landwirtschaft behandelt. Mit der vorliegenden

Forschungsarbeit fand erstmals eine quantitative Erfassung der Nachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness auf Basis einer Vollerhebung statt.

Bis zum Jahr 2024 steht bei jedem dritten Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness eine Unternehmensnachfolge an. Das bedeutet, dass in den nächsten Jahren in diesen Unternehmen ein Wechsel in der Position der Geschäftsführung und des Eigentümers stattfinden wird (vgl. Kap. 6.1.2).

Wie es auch konsistent in mehreren Studien als Übergabegrund in deutschen Familienunternehmen quantifiziert wird, handelt es sich in der Untersuchungsregion in erster Linie um altersbedingte Unternehmensübertragungen (vgl. u. a. BERLEMANN et al. 2007, KAY/SUPRINOVIC 2013, Kap. 6.1.3). Eine altersbedingte Nachfolge gilt in der Regel als planbar. Wie in der vorliegenden Arbeit aufgezeigt werden konnte, können aber auch Störfaktoren innerhalb der Familie auftreten, die dazu führen, dass sich Übergeber bzw. die Unternehmerfamilie kurzfristig mit der Sicherung der Unternehmensfortführung auseinandersetzen müssen (vgl. Kap. 6.1.6).

Bei vorzeitigen Auslösern kann es in Folge zu einem abrupten Übergang und/oder möglicherweise zu einer risikobehafteten Neubesetzung kommen. Da der vorliegenden Definition nach die Auslöser einer Unternehmensnachfolge personengebunden sind, ist das vorzeitige Ausscheiden aufgrund unerwarteter Ursachen unabhängig von der Unternehmensgröße oder dem Wirtschaftszweig. Folglich ist das Risiko, dass die Position des leitenden Gesellschafters im Unternehmen kurzfristig vakant wird, in allen Unternehmen zu jeder Zeit gegeben.

Von den untersuchten Familienunternehmen des niedersächsischen Agribusiness, bei denen bis 2024 eine Unternehmensnachfolge ansteht, streben rund 75 Prozent eine familieninterne Nachfolgelösung an. Unter Berücksichtigung, dass es sich bei den Angaben nur um gewünschte Übertragungsformen handeln könnte, ist davon auszugehen, dass der Großteil der Familienunternehmen in den nächsten zehn Jahren innerhalb der Familie übertragen wird. In vergleichbaren Studien und aktuellen Schätzungen steht die interne Nachfolge branchenübergreifend an erster Stelle der Übertragungsformen. Der Anteil liegt dabei zwischen 50 bis 70 Prozent (vgl. u. a. BERLEMANN et al. 2007, FREUND 2000, SCHRÖDER 2017, KAY/SUPRINOVIC 2013).

Der hohe Wert im niedersächsischen Agribusiness lässt sich u. a. auf ein starkes Traditionsbewusstsein und eine persönlich empfundene Verantwortung der nächsten Generation zurückführen. Aus relationaler Perspektive und einer systemtheoretischen Betrachtung von Familienunternehmen liegt die Begründung in dem interdependenten familiären- und unternehmerischen Kontext, in dem die Nachfolger eingebettet sind. So zeigen die empirischen Ergebnisse, dass die frühe Prägung in der Kindheit eine emotionale Bindung an das Familienunternehmen und eine empfundene Verantwortung gegenüber den Eltern bzw. der

vorangegangenen Generationen hervorrufen kann (vgl. Kap. 6.1.5). Das bestätigt die bisherigen Erkenntnisse und Forschungsergebnisse aus lebenslaufsoziologischen Arbeiten, die sich mit der Entstehung der Übernahmeentscheidung von Nachfolgern in Familienunternehmen befassen (vgl. EBERHARDT 2016, EBNER 2012, DAVIS/TAGUIRI 1989, LAMBRECHT 2008, STAMM 2013). Bei der Analyse von Beweggründen für die unternehmerische Selbstständigkeit, mit der sich z. B. auch die Entrepreneurship-Forschung auseinandersetzt (u. a. PINKWART/HEINEMANN 2004, SHARMA/IRVING 20015, ZELLWEGER et al. 2010), ist die Pfadabhängigkeit und kontextuelle Einbettung familieninterner Nachfolger bei dieser Form der derivativen Gründung somit zu berücksichtigen.

Am Beispiel einzelner Fallinterviews konnte jedoch auch aufgezeigt werden, dass im Rahmen einer familieninternen Unternehmensnachfolge eine Verschiebung der Gewichtung von familientraditioneller Pflicht hin zu einer Relevanz individueller und persönlicher Interessen zu erkennen ist (vgl. Kap. 6.1.5). Die Weiterführung des Familienunternehmens durch die nachfolgende Generation stellt im niedersächsischen Agribusiness keinen „familieninternen Automatismus“ (RÖHL 2010, S. 104) dar. Auch wenn die wahrgenommene Tradition und empfundene Verpflichtung in der untersuchten Region nach wie vor als wichtiger Handlungskontext bestehen, führt der gesellschaftliche Wandel dazu, dass sich die Kinder der aktuellen Unternehmergegeneration nicht ohne vorheriges Abwägen über die Verfügbarkeit und Bewertung von Berufs- und Lebensweg-Alternativen für die Übernahme entscheiden. Auch die Überbergeneration setzt eine familieninterne Nachfolge nicht mehr als gegeben voraus, sondern ermöglicht den potentiellen Nachfolgern sich in ihrer individuellen Persönlichkeit zu entfalten und eigenen beruflichen Interessen nachzugehen. Die interviewten Nachfolger betonten mehrfach, dass sie in der Vorbereitungsphase keine explizite Erwartungshaltung der Eltern in Bezug auf die Übernahmeentscheidung empfunden hätten (vgl. Kap. 6.1.5).

Dies steht im Widerspruch zu den Ergebnissen einer Studie der Stiftung Familienunternehmen zu Deutschlands nächster Unternehmergegeneration (2015). In der empirischen Erhebung, die 2015 mit 300 Unternehmerkindern im Alter zwischen 16 und 40 Jahren durchgeführt wurde, gaben über 80 Prozent der Befragten an, dass sie einen Erwartungsdruck der Eltern empfänden, die Führungsnachfolge im Familienunternehmens anzutreten. Es ist anzunehmen, dass die in den Fallinterviews explizit angesprochene Freiwilligkeit der Nachfolger aus einer retropektivischen Beurteilung der Vorbereitungsphase resultiert.

Ausgehend von der Annahme, dass der freie Entschluss zur Unternehmensübernahme auch als Basis für eine hohe Motivation der unternehmerischen Tätigkeit gilt, ist es sowohl für die Unternehmensfortführung als auch für mögliche Transformationsprozesse von Vorteil, dass die Entscheidung für die Übernahme selbstständig und unabhängig getroffen werden kann.

Wenn aus dem Kreis der Unternehmerfamilie niemand bereit ist oder in Frage kommt das Unternehmen fortzuführen, müssen alternative Nachfolgelösungen gefunden werden. Fehlende Bereitschaft oder andere berufliche Interessen der potentiellen Nachfolger wurden in der Untersuchungsregion als wichtigste Gründe für ein Nichtzustandekommen der Unternehmensübertragung an die nächste Generation aufgeführt. In einem Fall führte auch eine unzureichende Qualifikation des Sohnes zu einer familienexternen Nachfolge.⁷⁹ Als alternative Lösung haben sich die Übergeber an erster Stelle für ein Management-Buy-out entschieden. Bei diesen erfassten Fällen übernimmt ein Mitarbeiter, der bereits länger im Unternehmen tätig war, die Funktion des Geschäftsführers und -inhabers. In der aktuellen Schätzung des IfM Bonn beträgt der Anteil der unternehmensinternen Nachfolgelösungen branchenübergreifend lediglich 17 Prozent⁸⁰ (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013). Als mögliche Ursachen für diesen vergleichsweise geringen Wert wird u. a. die Finanzierung der Transaktion als Hindernis aufgeführt. Dabei bringt die Übertragung an einen langjährigen Mitarbeiter insofern Vorteile mit sich, als dieser bereits über Kenntnisse des Unternehmens verfügt und in das Produktionsnetzwerk eingebunden ist. Für die Nachfolger können sich aus der frühzeitigen Einbindung in den bereits auf Vertrauen und Reputation aufgebauten Netzwerken Vorteile ergeben (vgl. Kap. 6.2.8 und auch BROCKSCHNIEDER 2015, S. 265 ff.).

Insbesondere bei familien- und unternehmensinternen Übertragungen handelt es sich weniger um einen punktuellen Akt als vielmehr um einen Übergabeprozess, der mehrere Jahre dauern kann (vgl. GOTTSCHALK et al. 2010, S. 30f.; REITER 2010, S. 17; FREUND 2000, S. 19). Auf der Basis eines erstellten Drei-Phasen-Modells (Vorbereitungs-, Transaktions- und Transformationsphase) (vgl. Kap. 2.2.4) konnte die vorliegende Arbeit den Prozess der Nachfolge sowie die damit einhergehenden Dynamiken und Auswirkungen auf mögliche Transformationen umfassend analysieren. Bei den erfassten familien- und unternehmensinternen Übertragungen findet ein sukzessiver Einstieg des Nachfolgers statt, der als Mitarbeiter oder auch schon als Auszubildender in das Unternehmen einsteigt und schrittweise Führungsverantwortung und Unternehmensanteile übertragen bekommt. Diese sukzessive Übertragung und generationsübergreifende Zusammenarbeit wird von Nachfolgern sehr positiv beurteilt. Sie ermöglicht eine umfangliche Übertragung des Know-hows und bietet den Nachfolgern genug Zeit in die Rolle des neuen Geschäftsführers hineinzuwachsen.

Die Arbeit hat allerdings auch bestätigt, dass insbesondere die Transaktionsphase ein erhebliches Konfliktpotential birgt und zu einem kurzfristigen Abspringen des potentiellen

⁷⁹ Aufgrund der geringen Anzahl nachfolgebedingter familienexterner Übertragungen in der vorliegenden Grundgesamtheit konnte nicht getestet werden, ob und welchen Einfluss die Unternehmensgröße, der Wirtschaftszweig oder das Unternehmensalter auf die gewählte Nachfolgeform und die Übernahmereitschaft der potentiellen Nachfolger nehmen.

⁸⁰ Die familieninterne Übertragung wird auf 54 und die unternehmensextern auf 29 Prozent geschätzt (vgl. KAY/SUPRINOVIČ 2013).

Nachfolgers und folglich auch zu einem Scheitern der familieninternen Übertragung führen kann (vgl. Kap. 6.2). Eine Ursache liegt u. a. darin, dass die zentralen Zuständigkeitsbereiche von dem Übergeber verzögert und zum Teil erst nach ultimativer Aufforderung durch die Nachfolger abgegeben werden, so dass sich das vollständige Ausscheiden des Seniors noch über einen längeren Zeitraum erstreckt. Die Unternehmer, die die Transaktionsphase zu lange hinausziehen und der nachfolgenden Generation nur unzureichende Entfaltungsmöglichkeiten einräumen, laufen Gefahr die Unternehmensnachfolge zu gefährden. Diese Thematik wird vielfach im Bereich der Erfolgsfaktoren-Forschung zur Unternehmensnachfolge untersucht, wobei die Rolle und die Unternehmerpersönlichkeit des Übergebers im Fokus stehen (vgl. u. a. ALBACH/FREUND 1989, BREUER 2009, KLEIN 2000, PAPESCH 2009, SPELSBERG 2011).

In der vorliegenden Arbeit wurde die Transaktionsphase aus der Perspektive der Nachfolger untersucht und im Hinblick auf die Transformationsphase analysiert. Dabei standen die Übertragung der Einflussnahme auf die zukünftige strategische Ausrichtung des Unternehmens sowie der Handlungskontext der Nachfolger im Vordergrund.

Da sich bei einer großen Mehrheit der Familienunternehmen im niedersächsischen Agribusiness die Funktion des Geschäftsführers und die Rolle des Unternehmensinhabers auf eine Person konzentrieren, nimmt die Unternehmerpersönlichkeit eine zentrale Stellung in Bezug auf die strategische Ausrichtung des Unternehmens ein.

Wie die fallübergreifende Auswertung gezeigt hat, können in der Transaktionsphase differierende Interessen sowie damit verbundenes Akteurshandeln der Übergeber und Nachfolger aufeinandertreffen (vgl. Kap. 6.2.2.1 bis 6.2.3).

Die große Mehrheit der Unternehmer im niedersächsischen Agribusiness tritt die Nachfolge in erster Linie nicht (nur) als Fortführungsauftrag der vorangegangenen Generation an, sondern mit der Motivation Selbstständigkeit in unternehmerischen Entscheidungen und im Leitungshandeln zu erlangen. Das Streben nach Selbstbestimmung als Übernahmemotiv ist auch mit dem Ziel verbunden, eigene Konzeptionen und neue Ideen im Familienunternehmen umzusetzen. Die vorliegende Arbeit konnte in diesem Zusammenhang aufzeigen, dass die Vorstellungen bezüglich der Unternehmensausrichtung überwiegend von denen der vorangegangenen Generation abweichen (vgl. Kap. 6.3). Dies bestätigt auch die Studie der STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2015), die zu dem Ergebnis kommt, dass sich die Zukunftspläne der angehenden Unternehmergegeneration in Familienunternehmen von den Vorgängern unterscheiden und sie die Nachfolge als Chance zur Durchführung von Veränderungen wahrnehmen.

Wie die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, sind Nachfolger in ihrem Handlungsspielraum trotz offizieller Übergabe stark eingeschränkt, wenn der Übergeber im Nachhinein noch

über einen erheblichen Einfluss verfügt und an diesem festhält.⁸¹ Das ökonomische Handeln der Nachfolger ist folglich vor dem Hintergrund eines spezifischen Kontextes und unter Berücksichtigung des Einflusses situationsspezifischer und konkreter Strukturen von Beziehungen zu analysieren (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002). In zwei der untersuchten Fälle war eine Fortführung des Unternehmens nur möglich, weil dem Übergeber ein Ultimatum gesetzt und mit dem Ausstieg gedroht wurde (vgl. Kap. 6.2.1 und 6.2.2). In einem anderen Fall war die Konsequenz denkbar naheliegend, aber aufgrund der Einbettung in den sich überschneidenden Systemen Familie und Unternehmen sowie der damit zusammenhängenden Rollenverteilungen auch nach offiziell abgeschlossener Unternehmensübertragung nicht möglich (vgl. Kap. 6.2.3).

Um dieser „Machtfalle“ (LETMATHE/HILL 2006, S. 1125) zu entgehen, sei es laut LETMATHE und HILL erforderlich, die formale Machtausstattung des Übergebers und die vorhandenen Abhängigkeiten strikt zu begrenzen und von vornherein klar zu kommunizieren und schriftlich festzuhalten.

In den untersuchten Familienunternehmen ist die Unternehmensausrichtung zum Zeitpunkt der Unternehmensübertragung sehr stark durch den Vorgänger sowie langjährig verankerte und tradierte Prozesse geprägt.

In Bezug auf das Handlungskonzept der relationalen Wirtschaftsgeographie nach BATHELT und GLÜCKLER (2002) unterliegt das ökonomische Handeln der Nachfolger einer Pfadabhängigkeit (vgl. Kap. 3.1). Die situationsbedingten Entscheidungen und Interaktionen des Vorgängers aus der Vergangenheit können die Handlungskontexte in der Gegenwart bedingen und folglich die Handlungsziele und -möglichkeiten der Nachfolger beeinflussen. Sowohl durch die Einbettung in den unternehmerischen als auch familiären Kontext sind die Handlungsmöglichkeiten des Nachfolgers zunächst entlang eines historischen Entwicklungspfades vorgegeben.

So ist das Familienunternehmen mehrheitlich auf die Person des (ehemaligen) Geschäftsführers zugeschnitten. Die Nachfolger von Familienunternehmen treffen somit auf bereits bestehende Strukturen, mit denen sie arbeiten müssen. Der Nachfolger handelt also im Kontext einer bestehenden Aufbau- und Ablauforganisation. Zudem übernimmt der Nachfolger ein Unternehmen, das in einem vom Übergeber aufgebauten und geprägten Netzwerk von Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Wettbewerbern und weiteren Akteuren im Unternehmensumfeld eingebettet ist.

Die vorliegende Arbeit zeigt allerdings auch auf, dass die Kontext- und Pfadabhängigkeit nicht dazu führt, dass die Pfadentwicklung deterministisch für die zukünftige Entwicklung ist. Auch

⁸¹ Die Analyse der anderen Fälle hat allerdings auch gezeigt, dass bei gleichen Interessen und Zielvorstellungen über die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens oder eine transparente Kommunikation eine konstruktive und möglicherweise langfristige Zusammenarbeit erfolgen kann (vgl. Kap. u. a. 6.2.7).

wenn das Handeln der Nachfolger einer Kontextabhängigkeit unterliegt und durch die Einbettung des Unternehmens in Strukturen, die vom Vorgänger geprägt sind, beeinflusst wird, erfolgt das Handeln als Ereignis in einem offenen System, in dem, trotz identischer Ausgangssituation, Neuerungen möglich und Entwicklungen kontingent sind (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002).

Mit der Unternehmensübernahme führen Nachfolger unterschiedliche Veränderungen durch. Die Erschließung neuer Geschäftsbeziehungen und die Durchführung unternehmensinterner Veränderungen werden am häufigsten nach der Übernahme des Familienunternehmens umgesetzt.

Mit der Auswertung der Fallinterviews konnte aufgezeigt werden, dass mit einer Unternehmensnachfolge eine Analyse der unternehmensinternen, strategisch relevanten Aktivitäten und Prozesse erfolgt. Bestimmte Geschäftsbereiche, die vom Vorgänger als relevant markiert wurden, waren zum Zeitpunkt der Übernahme nicht mehr wettbewerbsfähig und wirtschaftlich sinnvoll, so dass die Nachfolger aus einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit heraus unternehmensinterne Transformationsprozesse initiieren. Bezugnehmend auf PORTER (1985) handelt es sich dabei sowohl um betriebliche Funktionen als auch um unterstützende Aktivitäten (vgl. Kap. 3.2.2). Durchgeführt wurden u. a. die Automatisierung von Produktionsprozessen, eine Neustrukturierung von Produktionsabläufen, die Investition in die Modernisierung der Betriebstätten, die Einführung eines Qualitätsmanagements oder auch eine Spezialisierung im Produktionsbereich. Im Rahmen der innerbetrieblichen Umstrukturierung wurde zum Teil auch die make-or-buy-Entscheidung abweichend vom Vorgänger getroffen. Basierend auf dem Transaktionskostenansatz beeinflussen die unternehmensstrategischen Entscheidungen der Akteure die Konfiguration der Wertschöpfungskette, so dass die Nachfolge in diesen Fällen zu einer Neustrukturierung der Produktionsorganisation geführt hat (vgl. Kap.3.2.1). Eine neu strukturierte Organisationsform führt zu einer Verschiebung der Interaktionsmuster und Zirkulationsbeziehungen zwischen verschiedenen Akteuren. Damit einher geht auch eine Veränderung der räumlichen Organisationsstruktur. Die vom Vorgänger abweichenden Beschaffungs-, Produktions- und Standortstrategien der Nachfolger können geographisch konzentriert oder dispers auf regionaler, nationaler und globaler Ebene verteilt sein (vgl. GEREFFI et al. 1994). In der Untersuchungsregion kommt es dabei zu einer räumlichen Verschiebung von einer zuvor regionalen bzw. nationalen Konzentration hin zu einem multiskalaren Netzwerk. Nach wie vor spielen aber auch die vom Vorgänger aufgebauten regionalen Verflechtungen eine wichtige Rolle für die Nachfolger, da die über Jahre auf Vertrauen und Reputation aufgebauten Beziehungen die Komplexität und Transaktionskosten bei Austauschprozessen reduzieren. Folglich führt die Verschiebung der Priorität bezüglich der räumlichen Nähe nicht zu einer „lokalen disembeddedness“ (GIDDENS 1990, S. 21), sondern erweitert das Produktionsnetzwerk multiskalar (vgl. Kap. 6.3.4).

Neben der Neustrukturierung aufgrund einer betriebswirtschaftlichen Notwendigkeit führt der Akteurswechsel aufgrund einer personen- und beziehungsorientierten Unternehmenskultur zu Veränderungen der Interaktionsbeziehungen im Produktionsnetzwerk.

Insbesondere in kleinen Familienunternehmen stellt der geschäftsführende Gesellschafter die Schnittstelle zu den verschiedenen Akteuren im Unternehmen bzw. im Umfeld dar. Dies hat insbesondere im unternehmensinternen Netzwerk zu internalisierten Strukturen und Routinen geführt. Die Akteure im Unternehmen und auch im Unternehmensumfeld, die den Interessen des Vorgängers nahestehen, vertreten diese zum Teil auch nach dem personellen Wechsel. Auch hier findet sich ein theoretischer Bezug zur Pfadabhängigkeit (vgl. BATHELT/GLÜCKLER 2002). Die Nachfolger sind in diesem Fall in Folge der Entscheidungen des Vorgängers aus der Vergangenheit in ihrem Handlungsspielraum eingeschränkt, so dass eine Neustrukturierung der Verflechtungen innerhalb des Unternehmens sowie innerhalb des Produktionsnetzwerkes in diesen Fällen notwendig ist. In einem Fall hat die Arbeit aufgezeigt, dass es von Vorteil sein kann, wenn es sich bei den Akteuren im Netzwerk ebenfalls um jüngere Mitarbeiter bzw. Geschäftspartner handelt, da es gemeinsam leichter fallen kann, festgefahrene Strukturen zu durchbrechen und Transformationen umzusetzen.

Unternehmensnachfolgen können auch aufgrund von personenbezogenen Faktoren und einer der Übergabe vorausgegangen Einbettung mit neuen Verknüpfungen über verschiedene räumliche Maßstabsebenen zu anderen Netzwerken und Akteuren einhergehen. Nach der Auswertung dieser Arbeit ist davon auszugehen, dass ein Großteil der Nachfolger im niedersächsischen Agribusiness aufgrund von Ausbildung, Studium oder externen Tätigkeiten bereits in Netzwerke eingebettet ist. Mehrheitlich wurden die Berufserfahrungen außerhalb des elterlichen Betriebs von den Nachfolgern als sehr wichtig bewertet. Die neuen Verflechtungen können für das bestehende Produktionsnetzwerk sowie deren Akteure den Zugang zu neuen Informationen ermöglichen, die wiederum Innovationen mit sich bringen und einem *Lock-in* entgegenwirken.

Neben den Wirtschaftsakteuren im Produktionsnetzwerk müssen auch sozioökonomische Rahmenbedingungen auf der Makroebene als kontextrelevante Einflussfaktoren berücksichtigt werden (vgl. Kap. 3.2.4). Die Ergebnisse der Fallinterviews brachten Erkenntnisse darüber, dass mit einem Akteurswechsel infolge einer Unternehmensnachfolge auf veränderte Rahmenbedingungen, wie z. B. im Zusammenhang mit neuen Verbraucheranfragen, reagiert wird. Vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse müssen die Nachfolger im Rahmen strategischer Überlegungen neue Risiken und Chancen des Umfeldes erkennen und wichtige Unternehmensbereiche den geänderten Bedingungen anpassen, um neue Wachstums- und Gewinnchancen zu entwickeln. Dies zeigte sich in den Fallinterviews zum Beispiel am Umgang mit der Öffentlichkeit und den Medien oder der Reaktion auf veränderte

Konsumgewohnheiten mit der Einführung neuer Produkte. Aber auch die Themen Energiekosten und Umweltschutz spielten bei betriebswirtschaftlichen Neuentscheidungen eine Rolle.

7.2 Fazit

Mit der vorliegenden Forschungsarbeit wurden erstmals theoretische Grundlagen aus der wirtschaftsgeographischen Netzwerkforschung und der Nachfolgeforschung verknüpft, um die Nachfolgeprozesse im niedersächsischen Agribusiness in räumlicher Perspektive zu untersuchen. Mittels quantitativ und qualitativ erhobener Daten ließ sich mit der Arbeit aufzeigen, dass der Prozess der Unternehmensnachfolge vielfältige Wechselwirkungen und Dynamiken auslöst, die sich auf andere Akteure, Beziehungen, Regionen und weitere Kontexte auswirken können. Dabei ist deutlich geworden, dass ein nachfolgebeförderter Akteurswechsel auch als Chance betrachtet werden muss, mit dem Innovations- und Erneuerungsimpulse sowohl im Familienunternehmen als auch im Produktionsnetzwerk gesetzt werden.

Mit dem Fokus auf der Analyse sozioökonomischer Beziehungen und Vernetzung der Nachfolger als gestaltender Einfluss auf evolutionäre Prozesse konnten nachfolgebeförderte Veränderungen, die im Raum sichtbar werden, untersucht werden.

Bei der Analyse von Dynamiken in Produktionsnetzwerken ist es insbesondere bei Familienunternehmen notwendig, die black box zu öffnen und das Handeln individueller Akteure innerhalb des Unternehmens zu untersuchen. So haben die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Forschungsarbeit aufgezeigt, dass gerade dort die Entscheidungen des Unternehmens weitestgehend mit den Entscheidungen des Unternehmers koinzidieren und neue Organisationsstrukturen und Verflechtungen im Produktionsnetzwerk aus einem nachfolgebeförderten Akteurswechsel resultieren.

Die Analyse der Unternehmensübertragung als Prozess hat verdeutlicht, dass die Wirkung von Kontextualität, Pfadabhängigkeit und Kontingenz berücksichtigt werden muss. So konnte mittels einer evolutionären Perspektive aufgezeigt werden, dass sowohl der Einfluss historischer Strukturen und Prozesse als auch das Beziehungsgefüge innerhalb des Unternehmens in Bezug auf die aktuellen Entscheidungen der Nachfolger für das Verständnis konkreter Firmenstrategien und für das Verständnis von Entwicklungswirkungen spezifischer Netzwerkstrukturen und räumlicher Strukturen von besonderer Bedeutung sind. Nachfolgebeförderte Veränderungen und deren räumliche Folgen müssen daher als Ergebnis eines Prozesses verstanden werden, der aus dem Zusammenwirken von Beziehungs- und Organisationsstrukturen sowie den jeweils an Ort und Zeit gebundenen Bedingungen im Umfeld des Unternehmens, aber auch aus den unterschiedlichen Formen der Einbettung, resultiert (vgl. SCHAMP 2000, S. 62).

So hat die Analyse der Transaktionsphase gezeigt, dass Veränderungen und Innovationen, die mit einem nachfolgebedingten Wechsel einhergehen, letztendlich nur durchgeführt werden können, wenn den Nachfolgern die notwendige Handlungsfreiheit gewährt wird.

Bei der Betrachtung von Dynamiken im Produktionsnetzwerk in der wirtschaftsgeographischen Netzwerkforschung und bei der Analyse von Nachfolgeprozessen muss der Bezugsrahmen sowohl das Unternehmen selbst bzw. die darin agierenden Akteure als auch das unmittelbare Umfeld, die Interaktionsbeziehungen auf multiskalärer Ebene und den institutionellen Kontext umfassen.

7.3 Ausblick

Die langfristige Entwicklung der Unternehmensnachfolgesituation im niedersächsischen Agribusiness und die Zukunft der Familienunternehmen ist schwer abzuschätzen und von den Entwicklungen der wirtschaftlichen, soziokulturellen und politisch-rechtlichen Rahmenbedingungen abhängig.

Die vorliegende Arbeit konnte aufzeigen, dass eine große Mehrheit der Familienunternehmen, bei denen in den nächsten zehn Jahren eine Nachfolge ansteht, an die nächste Generation übertragen wird. Somit bleiben diese als traditionelle Familienunternehmen bestehen. Auch das IfM Bonn geht in einer aktuellen Schätzung davon aus, dass es rein rechnerisch bis 2020 in Deutschland zu keiner generellen Nachfolgerlücke kommen wird. Der demographische Wandel wird zukünftig jedoch mit der stetigen Alterung insgesamt und dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge ins Ruhestandsalter maßgebend Einfluss auf das Nachfolgegeschehen ausüben. Da der Hauptgrund der Unternehmensübertragung im niedersächsischen Agribusiness das Erreichen des Ruhestandsalters ist, muss mit einem Anstieg der Anzahl zur Übergabe anstehender Unternehmen gerechnet werden.

Um ein Scheitern der familien- und unternehmensinternen Übertragung zu verhindern und Transformationsprozesse zu ermöglichen, empfiehlt sich die frühzeitige Einrichtung eines beratungskompetenten externen Beirates, wie es z. B. die Nachfolger in einem Fallbeispiel für ihre zukünftige Unternehmensübertragung in Betracht ziehen. Dabei sollten Übergeber und Übernehmer sich frühzeitig und ohne Vorbehalte mit dem Nachfolgeprozess auseinandersetzen und transparent und formal festhalten, wie die Transaktionsphase und die vollständige Übertragung der Verantwortungsbereiche vollzogen werden kann.

Auch wenn die Arbeit aufgezeigt hat, dass mit einem Nachfolger neue Impulse entstehen, darf der Zyklus betrieblicher Innovationen in Familienunternehmen aufgrund des erhöhten Tempos ökonomischer Veränderungsprozesse nicht nur am generationalen Rhythmus gekoppelt sein. Damit das Unternehmen am sich verändernden Markt überleben kann, muss es häufiger erneuert und hinterfragt werden (vgl. auch BREUER 2009, S. 183f.).

In Bezug auf zukünftiges Forschungsbestreben wäre es daher von Interesse, eine Langzeitbetrachtung bzw. eine Längsschnittstudie durchzuführen, um die Entwicklung unternehmerischer Tätigkeit und die damit einhergehenden Veränderungen im Produktionsnetzwerk über die gesamte Amtszeit eines Nachfolgers zu untersuchen.

Angesichts der kleinen Stichprobe von Unternehmen mit vollzogenen Unternehmensnachfolgen kann mit der vorliegenden Arbeit nicht beantwortet werden, ob ein Zusammenhang zwischen der Nachfolgeform und den vollzogenen Veränderungen im Produktionsnetzwerk besteht. Damit konnte auch die eingangs gestellte Forschungsfrage, welchen Einfluss speziell ausländische Übernahmen auf die räumliche Organisation der Produktion und Veränderung der Einbettung ausüben, nicht beantwortet werden. Der Verkauf von Familienunternehmen an externe Unternehmen im Sample erfolgte bis auf einen Fall aus wirtschaftlichen Gründen und fiel somit nicht unter die Definition von nachfolgebedingten Übernahmen. Für eine Untersuchung, die an die vorliegende Forschungsarbeit anknüpft, könnte z. B. die Zielgruppe um weitere Wirtschaftszweige erweitert werden. Mit einer größeren Stichprobe könnte eine vergleichende Analyse der Nachfolgeformen durchgeführt und die nachfolgebedingten Veränderungen im Produktionsnetzwerk in Bezug auf die Übertragungsform untersucht werden.

8. Literaturverzeichnis

Abt, B.; Block, R.; Dehn, M. (2000): Unternehmensnachfolge. Wayasbah publication 57, Hamburg.

Achenbach, C. (2015): Der Generationsübergang in mittelständischen Familienunternehmen. 1. Auflage, Düsseldorf.

Aglietta, M. (1979): A theory of capitalist regulation. The US experience, New York.

Albach, H. (1995): Öffnungsmanagement – vom Familienunternehmen zur Unternehmensfamilie. In: Albach, H.; Delfmann, W. (Hrsg.): Dynamiken und Risiko in der Unternehmensführung. Wiesbaden, S. 51-69.

Albach, H.; Freund, W. (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen: eine empirische Untersuchung bei Mittel- und Großunternehmen. Gütersloh.

Amin, A.; Thrift, N. (1992): Neo-Marshallian nodes in global networks. In: International Journal of Urban and Regional Research 16, S. 571-587.

Amin, A.; Thrift, N. (2000): What kind of economic theory for what kind of economic geography. In: Antipode 32 (1), S. 4-9.

Apitzsch, B. (2006): Unternehmensnetzwerke und soziale Einbettung: begriffliche Bestimmungen, Funktionen und Entstehungsbedingungen. Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung 3/2006, Institut für Soziologie der Universität Duisburg.

Arthur, W. (1994): Competing technologies, increasing returns and lock-in by historical small events. In: Arthur, W. (Hrsg.): Increasing returns and path dependence in the economy. University of Michigan Press, S. 13-32.

Astrachan, J.; Klein, S., Smyrinos, K. (2002): The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family Business definition problem. In: Family Business Review, 15 (1), S. 45-58.

Bardmann, T. M.; Groth, T. (Hrsg.) (2001): Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden.

Bair, J. (2008): Analyzing Global Economic Organization – Embedded networks and global chains compared. In: Economy and Society 37 (3), 339-364.

Bair, J.; Gereffi, G. (2001): Local clusters in global chains: the causes and consequences of export dynamism in Torreon's blue jeans industry. World Development 29 (11), S. 1885-1903.

- Bänziger, A. (2009): Telefonbefragung als intersubjektiver Aushandlungsprozess. 1. Auflage, Baden- Baden.
- Barrientos, S. (2007): Global production systems and decent work. Working paper 77, Policy Integration Department International Labour Office, Geneva.
- Barrientos, S.; Gereffi, G.; Rossi, A. (2011): Economic and social upgrading in global production networks: A new paradigm for a changing world. *International Labour Review*, 150 (3-4), S. 319-340.
- Bathelt, H.; (1994): Die Bedeutung der Regulationstheorie in der wirtschaftsgeographischen Forschung. In: *Geographische Zeitschrift*, 82, S. 63-90.
- Bathelt, H.; Glückler, J (2002): *Wirtschaftsgeographie. Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. Stuttgart.
- Bathelt, H.; Glückler, J (2003): Plädoyer für eine relationale Wirtschaftsgeographie. In: *Geographische Revue* 5 (2), S. 66-71.
- Bathelt, H.; Glückler, J. (2012): *Wirtschaftsgeographie – Ökonomische Beziehungen in räumlicher Perspektive*. 3. Auflage, Stuttgart.
- Bauer, T. (2012): *Innovationen in Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung*. Dissertation, Universität Oldenburg.
- Bäurle, H.; Tamásy, C. (2012): Regionale Konzentration der Nutztierhaltung in Deutschland. *Mitteilungen Heft 79*, Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA), Universität Vechta.
- Beck, K.; Osterloh-Konrad, C. (2009): *Unternehmensnachfolge*. Berlin.
- Becker, W.; Stephan, P. (2001): *Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen*. *Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge*, 127, Bamberg.
- Berlemann, M.; Engelmann, S.; Leßmann, C.; Schmalholz, H.; Spelsberg, H.; Weber, H. (2007): *Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand*. *Mittelstandsbericht 2005/2006*, Institut für Wirtschaftsforschung, Dresden.
- Berning, D.; Novak, A. (2014): *Unternehmensnachfolge. Beziehungen, Strukturen und Prozesse gestalten*. 1. Auflage, Arbeitshefte *Führungspsychologie* 71, Hamburg.
- Bernzen, A.; Dannenberg, P. (2012): Ein ‚Visum‘ für Obst – Öffentliche und private Standards als neue Governance-Formen am Beispiel des internationalen Lebensmittelhandels. In: *Geographische Rundschau* 64 (3), S. 44-52.
- Binder, A. (2014): *Innovationen in erfolgreichen Familienunternehmen*. *Schriften zum europäischen Management*. Dissertation, Zeppelin Universität Friedrichshafen.

- BMWi – Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (Hrsg.) (2015): Unternehmensnachfolge. Die optimale Planung. Berlin.
- Boggs, J. S.; Rantisi, N. M. (2003): The ‚relational turn‘ in economic geography. *Journal of Economic Geography* 3 (2), S. 109-116.
- Bourdieu, P. (2006): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 1. Auflage (17. Nachdruck), Frankfurt am Main.
- Bormann, N. (2008): Akteurszentrierte Analyse einer nachhaltigen Gestaltung der globalen Warenkette von Schokolade. In: Schlesinger, D. M. (Hrsg.): Branchenspezifische Standortforschung aus relationaler Perspektive. Heft 33, S. 11-76.
- Bortz, J.; Döring, N. (2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Auflage, Berlin.
- Brandt, B.; Heine, M.; Steinecke, M. (2010): Das Ernährungsgewerbe in Niedersachsen. Eine Studie der NORD/LB Regionalwirtschaft, Hannover.
- Breuer, F. (2008): Familiäre Tradition, persönliche Ambition, wirtschaftliche Situation. Ambivalenzen der Nachfolge in Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Göttingen, S.127-138.
- Breuer, F. (2009): Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Göttingen.
- Bröcker, J.; Fritsch, M. (2012): Ökonomische Geographie. München.
- Brockschnieder, C. (2015): Kontinuität und Wandel – Eine theoretische und fallstudienbasierte Analyse der Gestaltung von Sozialkapital in der Familienunternehmensnachfolge. Hamburg.
- Brückner, C. (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationswechsels in Familienunternehmen. München.
- Buchwald, C. (2006): Das Telefoninterview – Instrument der Zukunft? Forschungsbericht aus dem ZSH, Martin-Luther Universität Halle-Wittenberg.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (2016): Unternehmensnachfolge. Optimale Planung. Berlin.
- Camagni, R. (1991): Local “milieu”, uncertainty and innovation networks. Towards a new dynamic theory of economic space. In: Camagni, R. (Hrsg.): Innovation networks: spatial perspectives. London.
- Castells, M. (2000): Toward a sociology of the network society. In: *Contemporary Sociology* 29 (5), S.693-699.
- Coase, R. (1937): The nature of the firm. In: *Economica*. Band 4, S. 386-405.

- Coe, N. M. (2012): Geographies of production II – A global production network A-Z. In: *Progress in Human Geography*, 36 (3), S. 389-402.
- Coe, N. M.; Dicken, P.; Hess, M. (2008): Global production networks – realizing the potential. In: *Journal of Economic Geography* (8), S. 271-295.
- Coe, N. M.; Hess, M. (2011): Local and regional development. A global production network approach. In: Pike, A.; Rodríguez-Pose, A.; Tomaney, J. (Hrsg.): *Handbook of local and regional development*. London u. a., S. 128-138.
- Coe, N. M.; Hess, M.; Yeung H. W.; Dicken, P.; Henderson, J. (2004): Globalizing regional development – a global production network perspective. In: *Transactions of the Institute of British Geographers* (29), S. 468-84.
- Coe, N. M.; Hess, M.; Jan, M. (2013): Global production networks, labor and development. In: *Geoforum* 44, S. 4-9.
- Coe, N. M.; Lee, Y. S. (2013): We've learnt how to be local': the deepening territorial embeddedness of Samsung-Tesco in South-Korea. In: *Journal of Economic Geography* 13 (2), S. 327-356.
- Coe, N. M.; Yeung, H. W. (2015): Global production networks: theorizing economic development in an interconnected world. *Journal of Economic Geography* 16 (2), S. 539-540.
- Cooke, P.; Morgan, K. (1998): *The associational economy. Firms, regions and innovations*. Oxford university press, Oxford u. a.
- Challies, E.; Murray, W. E. (2011): The interaction of global value chains and rural livelihoods: The case of smallholder raspberry growers in Chile. In: *Journal of Agrarian Change* 11 (1), S. 29-59.
- Clopper, C. J.; Pearson, E. S. (1934): The use of confidence or fiducial limits illustrated in the case of the binomial. In: *Biometrika*, 26, S. 404-413.
- Dannenberg, P. (2007): *Cluster-Strukturen in landwirtschaftlichen Wertschöpfungsketten in Ostdeutschland und Polen. Am Beispiel des Landkreises Elbe-Elster und des Powiats Pырzyce*. Berlin.
- Dannenberg, P. (2010): *Landwirtschaft und ländliche Räume*. In: Kulke, E. (Hrsg.) *Wirtschaftsgeographie Deutschlands*. 2. Auflage, S. 72-100.
- Dannenberg, P. (2012): *Standards in internationalen Wertschöpfungsketten. Akteure, Ziele und Governance in der Obst- und Gemüse-Wertekette Kenia – EU*. Münster.
- Dannenberg, P.; Kulke E. (2014): Dynamics in agricultural value chains. In: *Die Erde*, 145 (3), S. 121-126.

Deimel, M.; Theuvsen, L.; Ebbeskotte, C. (2008): Von der Wertschöpfungskette zum Netzwerk: Methodische Ansätze zur Analyse des Verbundsystems der Veredelungswirtschaft Nordwestdeutschlands. Diskussionspapiere, Department für Agrarökonomie und Rurale Entwicklung, 0810, Göttingen.

Deutsches Statistisches Bundesamt (2017): Unternehmensstrukturstatistiken 2014. Online unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/Unternehmen-Handwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand.html> (06.03.2017).

Dicken, P. (2003): Global shift. Reshaping the global economic map in the 21st Century. 4. Auflage. London u. a.

Dicken, P. (2003a): Global production networks in Europe and East Asia: The automobile components industries. GPN Working Paper 7, Manchester.

Dicken, P. (2011): Global Shift – mapping the changing contours of the world economy. 6. Auflage, Los Angeles.

Dicken, P.; Kelly, P. F.; Olds, K.; Yeung, H. W. (2001): Chains and networks, territories and scales: towards a relational framework for analyzing the global economy. In: Global Networks (1), S. 89-112.

Dicken, P.; Lloyd, P. (1999) Standort und Raum – Theoretische Perspektiven der Wirtschaftsgeographie. Stuttgart.

Dicken, P.; Thrift, N. (1992): The organization of production and the production of organization: why business enterprises matter in the study of geography industrialization. Transactions of the Institute of British Geographers, 17, S. 279-91.

Die Deutsche Wirtschaft (2017): Die 1.000 größten Familienunternehmen 2016. Online unter: <http://www.die-deutsche-wirtschaft.de> (06.03.2017).

Dietsche, C. (2011): Umweltgovernance in globalen Wertschöpfungsketten. Wirtschaftsgeographie, Münster.

DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (2014): Guter Nachfolger – Engpass im Mittelstand. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2014. Berlin.

DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (2015): Rekordhoch an Senioren, Rekordtief an Nachfolgern. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2015. Berlin.

DIHK – Deutsche Industrie- und Handelskammer (2016): Wachsende Herausforderung – zunehmendes Übernahmeinteresse. DIHK-Report zur Unternehmensnachfolge 2016. Berlin.

- Dörry, S. (2008): Globale Wertschöpfungsketten im Tourismus. Ohnmächtige Unternehmen in mächtiger Position? Relationale Governance bei der Organisation deutscher Pauschalreisen nach Jordanien. Berlin.
- Dostmann, L.; Vollmar, B. (2014): Frauen in der Unternehmensführung von Familienunternehmen – eine kritische Reflektion. Forschungspapiere 2014 (1), Göttingen.
- Dreyer, N. (2008): Nachfolge aus Perspektive der Organisation. In: Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Göttingen, S.151-162.
- Dyer, W. R.; Handler, W. (1994): Entrepreneurship and family business. In: Entrepreneurship Theory and Practice 19 (1), S. 71-84.
- Ebert, M. (2015): Den Mezzogiorno abschaffen oder umdenken? Eine handlungstheoretische und kulturräumliche Untersuchung der italienischen Südfrage auf der Grundlage einer relationalen Wirtschaftsgeographie des Unternehmers. Dissertation, Universität Hamburg.
- Ebner, S. (2012): Familienexterne Nachfolgeregelung. In: Brähler, G.; Trost, R. (Hrsg.): Besteuerung, Finanzierung und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen. Ilmenau, S. 419-446.
- Eckert, M. (2008): Evolution von Familienunternehmen. Organisationsstruktur, Marktumfeld und Unternehmenserfolg. Band 119, Lohmar.
- Engelmann, S.; Leßmann, C.; Schmalholz, H. (2005): Unternehmensnachfolge im sächsischen Mittelstand. Mittelstandsbericht 2005/2006. Gutachten im Auftrag des sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit, Dresden.
- Erdmann, C. (2011): Töchter in Familienunternehmen. Working Paper Series (10), Wittener Institut für Familienunternehmen, Witten.
- Ewert, J. (2012): Is embeddedness always good for economic development? The case of the South African wine industry. In: Journal of Depopulation and Development Rural Studies (12), S. 109-132.
- Felden, B.; Hack, A. (2014): Management von Familienunternehmen. Besonderheiten, Handlungsfelder, Instrumente. Wiesbaden.
- Fischer, K.; Reiner, C.; Staritz, C. (Hrsg.)(2010): Globale Güterketten. Weltweite Arbeitsteilung und ungleiche Entwicklung. Wien.
- Flick, U. (1999): Qualitative Forschung. Theorie, Methode, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Hamburg.
- Fold, N. (2001): Restructuring of the European chocolate industry and its impact on cocoa production in West Africa. In: Journal of Economic Geography 1 (3), S. 405-420.

- Franz, M. (2010): The potential of collective power in a global production network: UNICOME and Metro Cash & Carry in India. In: *Erdkunde* 64 (3), S.281-290.
- Franz, M. (2011): Prozesse der Globalisierung im Einzelhandel – die Akteure und ihre Machtbeziehungen. In: *Geographische Rundschau* 63 (5), S. 4-10.
- Franz, M.; Hassler, M. (2008): Globale Produktionsnetzwerke in der Biobranche – indischer Pfeffer für schwäbisches Biofleisch. In: *Geographische Rundschau* 60 (9), S. 28-34.
- Freiling; J.; Gersch, M. (2007): Nachfolgebezogene Unternehmenskrisen im Mittelstand. In: Letmathe, P.; Eigler, J.; Welter, F.; Kathan, D. I.; Heupel, T. (Hrsg.): *Management kleiner und mittlerer Unternehmen*. Wiesbaden, S. 135–152.
- Freund, W. (2000): *Familieninterne Unternehmensnachfolge. Erfolgs- und Risikofaktoren*. Wiesbaden.
- Freund, W.; Kayser, G. (2007): *Unternehmensnachfolge in Bayern*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Frieling, H.-D. von (2005): Die gesellschaftstheoretischen Grundlagen der relationalen Wirtschaftsgeographie – soziale Kosmologie und naturalistische Metaphern. In: *Geographische Zeitschrift*, 93 (2), S. 82-99.
- Glazinski, B. (2009): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge im Kontext inhaber- und familiengeführter mittelständischer Unternehmen. In: Glazinski, B.; Kramer, J. (Hrsg.): *Kairos Berichte des Instituts für angewandte Managementforschung*, Köln, S. 116-130.
- Gherardi, S.; Perrotta, M. (2016): Daughters taking over the family business: Their justification work within a dual regime of engagement. In: *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 8 (1), S. 28-47.
- Gereffi, G. (1994): The organization of buyer-driven global commodity/chains – how U. S. retailers shape overseas production networks. In: Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R. P. (Hrsg.): *Commodity chains and global capitalism*. Westport, S. 95-122.
- Gereffi, G.; Christian, M. (2010): Trade, transnational corporations and food consumptions: A global value chain approach. In: Hawkes, C.; Blouin, C.; Henson, S.; Drager, N. (Hrsg.): *Trade, food, diet and health perspectives and policy options*. Oxford, S. 91-110.
- Gereffi, G.; Humphrey, J.; Sturgeon, T. (2005): The governance of global value chains. In: *Review of international Political Economy*, 12 (1), S. 78-104.
- Gereffi, G.; Korzeniewicz, M.; Korzeniewicz, R. P. (Hrsg.) (1994): *Commodity chains and global capitalism*. Westport.

Gersick, K.; Davis, J.; Hampton, M.; Lansberg, I. (1997): Generation to generation. Life cycles of the family business. Harvard business school press, Boston.

Gesetz zur Anpassung des Erbschaftsteuer - und Schenkungssteuergesetzes in der Fassung der Bekanntmachung im Bundesanzeiger, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2016 Teil I Nr. 52, ausgegeben zu Bonn am 9. November 2016. Online unter: http://www.bgbl.de/xaver/bgbl/start.xav?startbk=Bundesanzeiger_BGBl&jumpTo=bgbl116s2464.pdf (06.03.2017).

Glassman, J. (2011): The geo-political economy of global production networks. In: Geography Compass, 5 (4), S. 154-164.

Glückler, J. (2001): Zur Bedeutung von Embeddedness in der Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Zeitschrift, 89 (4), S. 211-226.

Glückler, J. (2010): Netzwerkforschung in der Geographie. In: Stegbauer, C.;Häußling, R. (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung, Wiesbaden, S. 881-889.

Gottschalk, S. (2011): Generationswechsel im deutschen Mittelstand verläuft reibungsloser als erwartet. In: ZEWnews Januar 2011.

Gottschalk, S.; Höwer, D.; Licht, G.; Niefert, M.; Hauer, A.; Keese, D.; Woywode, M. (2010): Generationswechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger. Baden-Württembergische Bank (Hrsg.), Stuttgart.

Gottschalk, S.; Keese, D. (2011): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), München.

Gottschalk, S.; Keese, D. (2014): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.), München.

Grabher, G. (1993): The embedded firm. On the socioeconomics of industrial networks. Routledge, London.

Granovetter, M. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology, 78 (6), S. 1360-1380.

Granovetter, M. (1985): Economic action and social structure – the problem of embeddedness. In: The American Journal of Sociology, 91 (3), S. 481-510.

Granovetter, M. (1992): Problems of explanation in economic sociology. In: Nohria, N.; Eccles, R. (Hrsg.): Networks and organizations. Structure, form and action. Boston, S. 25-56.

Graß, C. (2016): Zivilrechtliche Sicherung der Betriebsnachfolge in der Landwirtschaft. In: Fang, X.; Martinez, J. (Hrsg.): Herausforderungen an das Recht in China und Deutschland. Schriften zum Agrar-, Umwelt- und Verbraucherschutzrecht 76, S. 21-34.

- Grochla, E.; Lehmann, H. (1980): Systemtheorie und Organisation. In: Grochla, E. (Hrsg.): Handwörterbuch der Organisation. Stuttgart, S. 2204-2216.
- Groth, T. (2008): Gute Lösungen von Generation zu Generation: Langlebige Familienunternehmen. In: Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Göttingen, S. 30-41.
- Günterberg, B.; Wolter, H.-J. (2002): Unternehmensgrößenstatistik 2011/2002. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 157, Bonn.
- Haas, H.-D.; Neumair, S.-M. (2006): Internationale Wirtschaft. Oldenbourg.
- Haase, M.; Roedenbeck, M.; Söllner, A. (2009): A sketch of a mechanism-based explanation of cognitive path processes, lock-in of individual mental models and institutional rigidity. In: Methoden in der Betriebswirtschaftslehre, S. 21-46.
- Häder, S. und Glemser A. (2006): Stichprobenziehung für Telefonbefragungen in Deutschland. In: Diekmann, A. (Hrsg.): Methoden der Sozialforschung. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 44/2004, Wiesbaden, S. 148-171.
- Halkias, D.; Thurman, P.; Smith, C.; Nason, R. (2011): Father daughter succession in family business: a cross-cultural perspective. London.
- Halter, F.; Frey, U. (2007): Ganzheitliche Unternehmensnachfolge. In: Der Schweizer Treuhänder 2007/5, S. 314-318.
- Halter, F.; Frey, U.; Zellweger, T. (2005): The socialisation's impact from family business on youths personality and career choice motives. University of St. Gallen.
- Handler, W. (1994): Succession in family business: A review of the research. Family Business Review, 7 (2), S. 133-157.
- Handler, W.; Kram, K. (1988): Succession in family firms: the problem of resistance. In: Family Business Review 1 (4), S. 361-381.
- Harrison, B. (1992): Industrial districts: old wine in new bottles? In: Regional Studies 26, S. 469-483.
- Harvey, D. (1990): Between space and time: reflections on the geographical imaginations. In: Annals of the Association of American Geographers, 80 (3), S. 418-434.
- Harvey, M.; Evans, R. (1995): Life after succession in the family business: is it really the end of problems? In: Family Business Review (8) 1, S.3-16.
- Haunschild, L.; Tchouvakhina, M.; Werner, A. (2010): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Investitionsverhalten, Finanzierung und Unternehmensentwicklung. KfW Bankengruppe (Hrsg.), Frankfurt am Main.

- Haunschild, L.; Wallau, F.; Hauser, H.-E.; Wolter, H.-J. (2007): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Gutachten im Auftrag der Stiftung Familienunternehmen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 172, Bonn.
- Haunschild, L.; Wolter, H.-J. (2010): Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familien- und Frauenunternehmen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 199. Bonn.
- Hauser, H.-E.; Kay, R. (2010): Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2010 bis 2014. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 198, Bonn.
- Helfen, M. (2009): Soziale Netzwerke und Organisation. Die soziale Einbettung des Verhaltens von und in Unternehmen. In: Schreyögg, G.; Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 19, S.179-2020.
- Henderson, J. (2005): Global production networks, Competition, regulation and poverty reduction – policy implications. Manchester.
- Henderson, J.; Dicken, P.; Hess, M., Coe, N.; Yeung, H. W. (2002): Global production networks and the analysis of economic development. In: Review of International Political Economic 9 (3), S. 436-464.
- Hendriksen, J.; Hanson, J.; Tanaka, D.; Sassenrath, G. (2008): Principles of integrated agricultural systems: introduction to processes and definition. In: Renew. Agricultural Food System, 23 (4), S. 265-271.
- Hennerkes, B.-H. (2004): Unternehmensnachfolge – Chancen und Risiko. In: Zeitschrift für Organisation, 73, S. 266-269.
- Hensche, H.-U.; Lorleberg, W.; Schleyer, A., Wildraut, C.; Kathmann, J.; Orth, S. (2011): Volkswirtschaftliche Neubewertung des gesamten Agrarsektors und seiner Netzwerkstrukturen. Forschungsberichte des Fachbereichs Agrarwirtschaft Soest, 27, Soest.
- Hess, M. (2004): Spatial relationships? Towards a reconceptualization of embeddedness. In: Progress in Human Geography 28 (2), S. 165-186.
- Hess, M.; Yeung, H. W. (2006): Whither global production networks in economic geography? Past, present and future. In: Environment and Planning, 38 (7), S. 1193-1204.
- Hirsch, J. (1994): Politische Form, politische Institutionen und Staat. In: Esser, J.(Hrsg.): Politik, Institutionen und Staat. Zur Kritik der Regulationstheorie. Hamburg, S. 157-212.
- Hirsch, J. (1995): Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus. Berlin.

- Hirth, G.; Böhm, C. (2010): Erfolgsfaktoren von Unternehmensnachfolge aus Sicht von Übernehmern. Ergebnisse einer qualitativen Befragung bei Übernehmern aus dem Mittelstand. Arbeitspapier 09-2010, Fachhochschule Hannover Abteilung Wirtschaft, Hannover.
- Holz, M.; Nielsen, S.; Paschke, M.; Schröder C.; Wolter H. (2016): Globale Vernetzung, Kooperation und Wertschöpfung im Mittelstand. Institut für Mittelstandsforschung, 252, Bonn.
- Hopf, C.; Schmidt, C. (1993): Zum Verhältnis von innerfamiliären sozialen Erfahrungen, Persönlichkeitsentwicklung und politischen Orientierungen. Universität Hildesheim, Institut für Sozialwissenschaften.
- IfM – Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017): Unternehmensübertragungen/Nachfolgen. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/statistiken/unternehmensuebertragungen-und-nachfolgen> (04.03.2017).
- IfM – Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2017a): KMU Definition. Online unter: <http://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-des-ifm-bonn/> (03.03.2017).
- Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau (Hrsg.) (2013): IHK-Nachfolgereport 2013. Industrie- und Handelskammer Halle-Dessau, Stiftung Unternehmensförderung.
- Jacob, R.; Heinz, A.; Décioux, J. P.; Eirnbter, W. H. (2011): Umfrage. Einführung in die Methoden der Umfrageforschung. 2. Auflage, München.
- Jäkel-Wurzer, D. (2010): Töchter im Engpass. Eine fallrekonstruktive Studie zur weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen. Heidelberg.
- Jäkel-Wurzer, D.; Ott, K. (2014): Töchter im Familienunternehmen. Berlin.
- Jansen, D. (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 2. Auflage, Opladen.
- Jansen, S. A. (2008): Mergers & Acquisitions – Unternehmensakquisitionen und -kooperationen. 5. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Jessop, B. (2001): Regulationist and autopoieticist reflections on Polanyi's account of market economies and the market society. In: *New Political Economy* 6, S. 213-232.
- Johnson, B.; Onwuegbuzie, A.; Turner, L. (2007): Toward a definition of mixed methods research. In: *Journal of mixed methods research* 1(2), S. 112-133.
- Johnson, N.; Kemp, A.; Kotz, S. (2005): *Univariate discrete distribution*. 3. Auflage, Washigton.
- Jones, A. (2008): Beyond embeddedness: economic practices and the invisible dimensions of transnational business activity. *Progress in Human Geography* 32, S. 71-88.

- Kay, R.; Dittmers, H. (2010): Nachfolgeregelung im Mittelstand. In: Hilse, J.; Netzel, W.; Simmert, D. (Hrsg.): Praxishandbuch Firmenkundengeschäft. Geschäftsfelder, Risikomanagement, Marketing, Wiesbaden, S. 149-175.
- Kay, R.; Suprinovič, O. (2013): Unternehmensnachfolge in Deutschland 2014 bis 2018. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Daten und Fakten Nr. 11.
- Kay, R.; Suprinovič, O. (2015): Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolge in Deutschland. In: Wegmann, J.; Wieseahn, A. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. S. 3-13.
- Kelle, U. (2007): Integration qualitativer und quantitativer Methoden. In: Kukcartz, U.; Grunenberg, H.; Dresing, T. (Hrsg.): Qualitative Datenanalyse: computergestützt. 2. Überarbeitete und erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Kinkel, S.; Gunter, L. (2012): Familienunternehmen: Langfristige Stabilität statt kurzfristiger Optimierung. Wettbewerbs- und Modernisierungsstrategien von Familienbetrieben im Vergleich zu anderen Betrieben. Mitteilungen aus der ISI-Erhebung zur Modernisierung der Produktion, 60, Fraunhofer Institut für System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Klein, O. (2015): Imaginative Geographien in multiskalaren Produktionsnetzwerken – Das Beispiel der Schweinefleischproduktion im Oldenburger Münsterland. Vechtaer Studien zur Geographie (4), Vechta.
- Klein, O.; Pachura, O.; Tamásy, C. (2016): Globalizing production networks. In: Polish Journal of Management Studies, 13 (2), S 81-89.
- Klein, S. (1991): Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen. Wirtschaftspsychologische Schriften, Berlin.
- Klein, S. (2000): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 1. Auflage. Wiesbaden.
- Klein, S. (2003): Der strategische Wandel während des Nachfolgeprozesses im Familienunternehmen. In: Schmeisser, W.; Krimphove, D.; Nathusius, K, (Hrsg.): Handbuch Unternehmensnachfolge. S., 23-60.
- Klein, S. (2004): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Klein, S.; Astrachan, J. H.; Smyrnios, K. X. (2005): The F-PEC scale of family influences: construction, validation, and further implication for theory. In: Entrepreneurship theory and practice, 29 (3), S. 321-339.

Klett, D. (2005): Zwischen Kompetenz und Herkunft – zwischen Gleichheit und Selektion. Heidelberg.

Klohn, W.; Voth, A. (2009): Die Landwirtschaft in Deutschland. Vechtaer Materialien zum Geographieunterricht, 3 (5), neu bearbeitete Auflage, Vechta.

Knoke, D.; Kuklinski, H. (1982): Networks analysis. Band 28, Beverly Hills.

Koeberle-Schmid, A.; Nützel, O. (2005): Family business governance: Herausforderungen und Mechanismen. WHU Forschungspapier Nr. 107, Vallendar.

Koll, C. (2006): Möglichkeiten und Grenzen der CATI-Methode bei Betriebsbefragungen. In: Buchwald, C. (Hrsg.): Das Telefoninterview – Instrument der Zukunft? Forschungsberichte aus dem Zentrum für Sozialforschung, Halle, S. 22-41.

Kortum, C. (2013): Corporate social responsibility in industriellen Clustern. Akteure, Aktionen, Institutionen und Ergebnisse im lokalen Raum. Dissertation, Universität Kiel.

Krätke, St. (1996): Regulationstheoretische Perspektiven in der Wirtschaftsgeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie (40), ½, S. 6-19.

KfW, Creditreform, IfM, RWI, ZEW (Hrsg.) 2008, Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. MittelstandsMonitor 2008 – Konjunktur- und Strukturfragen kleiner und mittlerer Unternehmen. Frankfurt am Main.

Kriwy, P.; Gross, C. (2009): Klein aber fein! Quantitative empirische Sozialforschung mit kleinen Fallzahlen. Wiesbaden.

Krüger, W.; Bach, N. (2014): Excellence in change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5. Auflage, Wiesbaden.

Krugman, P. (1995): Development, geography and economic theory. Cambridge.

Kuckartz, U. (2010): Einführung in die Computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Auflage, Wiesbaden.

Kuckartz, U. (2017): Mixed Methods – Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren. Wiesbaden.

Kulke, E. (2007): The commodity chain approach in economic geography. In: Die Erde 138 (2), S. 117-126.

Kulke, E. (2013): Wirtschaftsgeographie. 5. Auflage, Paderborn.

Landsberg, I. (1983): Managing human resource in family firms: The problem of institutional overlap. In: Organisational dynamics, 12 (1), S. 39-46.

Lang-von Wins, T.; Leiner, R.; Schmude, J.; Rosenstiel, L. von (2004): Nachfolgeplanung: Eine interdisziplinäre Perspektive. In: Fritsch, M.; Niese, M. (Hrsg.): Gründungsprozesse und

- Gründungserfolg: Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship-Research, Heidelberg, S. 185-218.
- Latour, B. (1996): On actor-network theory. A few clarifications. In: Soziale Welt 47 (4), 1996, S. 369-382.
- LeMar, B. (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Lenz, B. (1997): Das Filière-Konzept als Analyseinstrument der organisatorischen und räumlichen Anordnung von Produktions- und Distributionsprozessen. In: Geographische Zeitschrift 85 (1), S. 20-33.
- Lenz, B. (2005): Verkettete Orte – Filières in der Blumen- und Zierpflanzenproduktion. Münster.
- Lessmeister, R. (2005): Organisationsstrukturen und Machtbeziehungen im marokkanischen Gebirgstourismus. Dissertation, Universität Bayreuth.
- Letmathe, P.; Hill, M. (2006): Strukturumbrüche der Unternehmensnachfolge. Zeitschrift für Betriebswirtschaft 76, S. 1113-1138.
- Levering, B.; Schlömer-Laufen, N. (2012): Öffentliche Förderung von Unternehmensübernahmen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 219, Bonn.
- Levy, D. (2007): Political contestation in global production networks. In: Academy of Management Review 33 (4), S. 943-962.
- Li, J.; Earnest J. (2015): Das Beste aus zwei Welten – Vorteile einer Kombination von qualitativen und quantitativen Forschungsmethoden. In: WZB Mitteilungen, Heft 150, S. 30-33.
- LSN – Landesamt für Statistik Niedersachsen (2017): Statistische Berichte Niedersachsen: Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden Januar 2017. Veröffentlicht im März 2017, Erscheinungsweise monatlich, Hannover.
- LSN – Landesamt für Statistik Niedersachsen (2017a): Statistische Berichte Niedersachsen: Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden 2016. Veröffentlicht im August 2017, Erscheinungsweise jährlich, Hannover.
- LSN – Landesamt für Statistik Niedersachsen (2017b): Strukturwandel in der Landwirtschaft setzte sich fort. Pressemitteilung vom 20.01.2017, Hannover. Online unter: <http://www.statistik.niedersachsen.de/startseite/aktuelles/presse/pressearchiv/strukturwandel-in-der-landwirtschaft-setzte-sich-fort-150359.html> (09.03.2017).

- LSN – Landesamt für Statistik Niedersachsen (2016): Statistische Berichte Niedersachsen: Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden 2015. Veröffentlicht im September 2016, Erscheinungsweise jährlich, Hannover.
- LSN – Landesamt für Statistik Niedersachsen (2016a): Niedersachsen-Monitor. Veröffentlicht im Dezember 2016, Erscheinungsweise jährlich, Hannover.
- Liefner, I.; Schätzl, L. (2012): Theorien der Wirtschaftsgeographie. 10. Auflage, Schöningh.
- Lubinski, C. (2010): Familienunternehmen in Westdeutschland. Corporate governance und Gesellschafterstruktur seit den 1960er Jahren. München.
- Luhmann, N. (1992): Die operative Geschlossenheit psychischer und sozialer Systeme. In: Fischer, H. R.; Retzer, A. und Schweitzer, J.: Das Ende der großen Entwürfe. Frankfurt a. M., S. 117-131.
- Mahnke, C. (2005): Nachfolge durch Unternehmenskauf – Werkzeuge für die Bewertung und Finanzierung von KMU im Rahmen einer externen Nachfolge. Wismarer Diskussionspapier, 16/2005, Hochschule Wismar.
- Männel, W. (1981): Eigenanfertigung oder Fremdbezug. 2. Auflage, Stuttgart.
- Marshall, A. (1920): Industry and trade. A study of industrial technique and business organization; and their influences on the condition of various classes and nations. London
- Martens, J. (2003): Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Oldenbourg.
- Martin, R.; Sunley, P. (2006): Path dependence and regional economic evolution. In: Journal of Economic Geography 6 (4), S. 395-437.
- Massey, D. (1983): Spatial divisions of labor: social structures and the geography of production. London.
- Mayring, P. (2000): Qualitative Inhaltsanalyse. Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research, 1(2), Online Journal, 16.07.2015.
- Mayring, P. (2001): Kombination und Integration qualitativer und quantitativer Analyse Forum Qualitative Sozialforschung/Forum Qualitative Social Research, 2 (31), Online-Journal, 16.07.2015.
- Mehl, P. (2012): Agrarstrukturelle Wirkungen der Hofabgabeklausel. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz. Institut für Ländliche Räume Johann Heinrich von Thünen-Institut, Braunschweig.
- Meil, P.; Schönauer, A. (2012): Food: Produktion und Logistik in der industriellen Lebensmittelverarbeitung. In: Flecker, J. (Hrsg.): Arbeit in Ketten und Netzen. Die dynamische Vernetzung von Unternehmen und die Qualität der Arbeit. Berlin, S.83-110.

- Mertens, C. (2009): Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf. Eine empirische Analyse am Beispiel von Nachfolge und Internationalisierung. Band 2, Reihe Family Business (Hrsg.): Klein, S.; Jaskiewicz, P.; May, P.; Schlippe, A. von.
- Mitchell, J. C. (1969): The concept and use of social networks. In: Mitchell, J. C. (Hrsg.): Social networks in urban situations. Analyses of personal relationships in Central African towns. Manchester, S. 1-59.
- Mitchell, J.; Hart, T.; Valcea, S.; Townsend, D. (2009): Becoming the boss: discretion and postsuccession Success in family firms. In: Entrepreneurship Theory and Practice 33 (6), S. 1201-1218.
- Molter, H.; Clemens, L. (2008): Nachfolge in Familienunternehmen: Das wollen, was man nicht will, und doch wollen, dass man es will. Paradoxien und mögliche Lösungen. In: Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen, S. 143-150.
- Moog, P.; Felden, B. (2009): Humankapital als Zugangsfaktor zur Finanzierung von Unternehmensnachfolgen. Aufsatz für die Zeitschrift für Betriebswirtschaftslehre ZfB.
- Moog, P.; Mirabella, D.; Schlepphorst, S. (2010): Unternehmenssicherung im Bezirk der Industrie- und Handelskammer Siegen- Notfallplanung und Nachfolgemangement. Eine Untersuchung des Stiftungslehrstuhls für allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensnachfolge der Universität Siegen.
- Moog, P.; Kay, R.; Schlömer-Laufen, N.; Schlepphorst, S. (2012): Unternehmensnachfolge in Deutschland – Aktuelle Trends. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 216, Bonn.
- Moog, P.; Witt, P. (2013): Mittelständische Unternehmen. Journal of Business Economics, ZfB Special Issue 4/2013.
- Morgan, K.; Marsden, T.; Murdoch, J. (2006): Worlds of food, place, power, and provenance in the food chain. New York.
- Müller, H.-E. (2003): Übernahme und Restrukturierung: Neuausrichtung der Unternehmensstrategie. Handbuch Fusionsmanagement. Düsseldorf.
- Müller, K.; Lehmann, S.; Kay, R.; Mirabella, D.; Suprinovič, O. (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, 28 (9), Berlin u. a..
- Müller, V. (2008): Nachfolgetypen und Rollenkonflikte im Nachfolgeprozess von Familienunternehmen. Eine empirische Untersuchung. Empirische Personal- und Organisationsforschung, Band 38.

- Müller-Seitz, G.; Sydow, J. (2012): Umgang mit Unsicherheit in globalen Produktionsnetzwerken und Zulieferketten. Arbeitspapier 258, Globalisierung und Europäisierung, Düsseldorf.
- Nagl, A. (2005): Was ist wenn ich aufhöre? Eine Studie zur Frage der Nachfolgeregelung in klein- und Mittelstandsunternehmen. Schriftenreihe des Instituts für Unternehmensführung, 2 (1).
- Neilson, J.; Pritchard, B.; Yeung, H.-W. (2014): Global value chains and global production networks in the changing international political economy. In: Review of International Political Economy 21 (1), S. 1-8.
- Neumann, G.; Hess, C. (2001): Strukturwandel durch Fusionen im Ernährungssektor: Ein anhaltender Konzentrationsprozess? In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Marktforschung und Agrarpolitik, 50 (6), Frankfurt am Main, S. 322-330.
- Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2017): Der Mittelstand – unser Wachstumsmotor Nr.1! Online unter: <http://www.mw.niedersachsen.de/startseite/themen/wirtschaft/mittelstandspolitik/mittelstand-im-mittelpunkt-15244.html>, (04.03.2017)
- Niedersächsisches Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Verbraucherschutz und Landesentwicklung (2010): Die Ernährungswirtschaft in Niedersachsen. Hannover.
- Niefert, M.; Heger, D.; Licht, G. (2009): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Stiftung Familienunternehmen, München.
- Nier, S.; Tamásy, C. (2015): Strukturen und Dynamiken der niedersächsischen Milchverarbeitung. Weiße Reihe, Band 38 I 2013, ISAP, Universität Vechta.
- Nuhn, H. (1993): Konzepte zur Beschreibung und Analyse des Produktionssystems unter besonderer Berücksichtigung der Nahrungsmittelindustrie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, (3), S. 137-142.
- Ortmann, G. (1995): Organisation und Psyche. In: Volmerg, B.; Leithäuser, T.; Neuberger, O.; Ortmann, G.; Sievers, B. (Hrsg.): Nach allen Regeln der Kunst. Macht du Geschlecht in Organisationen, S. 205-250.
- Osmanovic, A. (2000): New Economic Geography, Globalisierungsdebatte und Geographie. In: Die Erde 313 (3), S. 241-257.
- Palme, G.; Musil, R. (2012): Wirtschaftsgeographie. 2. Auflage.
- Papesch, M. (2010): Corporate Governance in Familienunternehmen. Eine Analyse zur Sicherung der Unternehmensnachfolge. Wiesbaden.
- Pfannenschwarz, A. (2006): Nachfolge und Nicht-Nachfolge im Familienunternehmen. Dissertation, Universität Witten, Herdecke.

- Pfannenschwarz, A. (2008): Qualifikation von Unternehmensnachfolgern. Plädoyer für eine Ausbildungs- und Berufslaufbahn künftiger Unternehmer. In: Breuer, F. (Hrsg.) Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Göttingen, S.163-178.
- Pfannenschwarz, A.; Felden, B. (2008): Unternehmensnachfolge: Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. München, Oldenbourg.
- Pickles, J.; Barrientos, S.; Knorringa, P. (2016): New end markets, supermarkets expansion and shifting social standards. In: Environment and Planning 48 (2016), S. 1284-301.
- Pinkwart, A.; Heinemann, D. (2004): Marketingforschung innovativer Gründungsunternehmen. In: Baumgarth, C. (Hrsg.): Marktorientierte Unternehmensführung. Frankfurt am Main u. a., S. 373-393.
- Pinkwart, A.; Welter, F.; Kolb, S.; Heinemann, D. (2005): Unternehmensnachfolge als Spezialproblem der Entrepreneurshipforschung. In: Brost, H.; Faust, M.; Thedens, C. (Hrsg.): Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt a. M., S. 3-23.
- Polanyi, K. (1944): The great transformation. Beacon Press, Boston.
- Polanyi, K. (1957): the economy as an instituted process. In: Polanyi, K.; Arensberg, C.; Pearson, H. (Hrsg.): Trade and market in the early empires. New York, free press, S. 243-270.
- Ponte, S. (2007): Governance in the value chain for South African wine. TRALAC Working Paper 9/2007, Trade Law Centre for Southern Africa, Stellenbosch.
- Ponte, S.; Gibbon, P. (2005): Quality standards, conventions and the governance of global value chains. In: Economy and Society (34), S. 1-31.
- Porter, M. E. (1985): Competitive advantage – creating and sustaining superior performance. New York.
- Porter, M. E. (2000): Locations, clusters and company strategy. In: Clark, G.; Feldmann, M.; Gertler, M. (Hrsg.): The Oxford handbook of economic geography. Oxford, S. 253-247.
- Porter; L.; Steers, R.; Mowday, R.; Boulian, P. (1974): Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. In: Journal of Applied Psychology, 59 (5), S. 603-609.
- Powell, W. (1990): Neather market nor hierarchy: Networks forms of organization. In: Research in Organizational Behavior, 12, S. 295-336.
- Prein, G.; Kluge, S. Kelle, U. (1994): Strategien zur Sicherung von Repräsentativität und Stichprobenvalidität bei kleinen Samples. Universität Bremen, Arbeitspapier (18), Bremen.
- Raikes, P.; Friis, M. (2000): Global commodity chain analysis and the French Filière approach. Comparison and critique. CDR working Paper. Kopenhagen.

- Raithel, J. (2006): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. Wiesbaden
- Reiter, A. (2010): Die familiäre Unternehmensnachfolge. Dissertation, Universität Wien.
- Rieping, T. (2004): Unternehmensgründung im Agribusiness. Schriftenreihe Agrarwissenschaftliche Forschungsergebnisse, Band 24, Hamburg.
- Röhl, K.-H (2008): Die Zukunft der Familienunternehmen in Deutschland. Potenziale und Risiken in der globalen Wirtschaft, 38, Köln.
- Röhl, K.-H.; Schmidt, J. (2010): Unternehmensnachfolge durch Frauen. Forschungsberichte aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 61, Köln.
- Rosenthal, G. (2005): Interpretative Sozialforschung. München u. a..
- Sachs, A. (2007): Internationale Wachstumsstrategien produzierender Familienunternehmen durch Merges & Acquisitions. Mallersdorf-Pfaffenberg.
- Sandmüller, M. (2008): Globale Netzwerke und regionale Einbettung: Das Fallbeispiel der Behringwerke Marburg. Space Online, Issue 2008-02, (6), Heidelberg u. a..
- Sayer, A. (1991): Behind the locality debate: deconstructing geography's dualisms'. In: Environment and Planning, 23, S. 283-308.
- Schamp, E. (1983): Grundsätze der zeitgenössischen Wirtschaftsgeographie. In: Geographische Rundschau 35 (2), S. 74-80.
- Schamp, E. (2000): Vernetzte Produktion – Industriegeographie aus institutioneller Perspektive. Darmstadt.
- Schamp, E. (2003): Raum, Interaktion und Institution. Anmerkungen zu drei Grundperspektiven der deutschen Wirtschaftsgeographie. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Buchenverlag, Bad Soden, Bd. 47 (3), S. 145-158.
- Schätzl, L. (2001): Wirtschaftsgeographie 1 Theorie. Paderborn.
- Scheuplein, C. (2003): Der Paradigmenwechsel als große Erzählung. In Geographische Revue 5 (2), S. 59-66.
- Schumpeter, J. A. (1993): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. 8. Auflage. Berlin
- Schwartz, M. (2015): Wie weiblich ist der Mittelstand? Frauen als Unternehmenslenker. kfw Fokus Volkswirtschaft (101) 2015.
- Sharma, P.; Irving, G. (2005): Four basis of family business successor commitment: Antecedents and consequences. In: Entrepreneurship theory and practice, 19 (1), S.13-33.

- Sharma, P. (2008): An overview of the field of family business studies: current status and directions for the future. In: Poutziouris, P.; Smyrinos, K.; Klein, S. (Hrsg.) Handbook of Research on Family Business, S. 25-55.
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt.
- Schirmer, D. (2009): Empirische Methoden der Sozialforschung: Grundlagen und Techniken. Paderborn.
- Schlepphorst, S.; Moog, P. (2014): Left in the dark: family successors' requirement profiles in the family business succession process. In: Journal of family business strategy, 5 (4), S. 358-371.
- Schlesinger, D. (Hrsg.) (2008): Branchenspezifische Standortforschung aus relationaler Perspektive. WRU-Berichte, Heft 33, München.
- Schlippe, A. von; Nischak, A.; El Hachimi, M. (Hrsg.) (2008): Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen.
- Schlömer, N.; Gude, H.; Kay, R. (2008): Unternehmensnachfolge im Mittelstand: Auswirkungen der Vor- auf die Nach-Übergabephase. In: KfW Bankengruppe (Hrsg.): Mittelstand trotz nachlassender Konjunkturdynamik in robuster Verfassung. Mittelstandsmonitor 2008. Frankfurt am Main, S. 155-178.
- Schlömer, N.; Kay, R. (2008): Familienexterne Nachfolge – Das Zusammenfinden von Übergeber und Übernehmer. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 182, Bonn.
- Schlömer-Laufen, N.; Kay, R. (2013): Zum Einfluss des Geschlechts des Übergebers auf die Wahl des familieninternen Nachfolgers. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Working Paper 01/13.
- Schmeisser, W.; Lesener, L.; Tschartke, C. (2007): Unternehmensnachfolge durch Unternehmensverkauf. Eine Analyse der Erfolgsfaktoren von nachfolgeinduzierten Buy-out-Transaktionen unter besonderer Berücksichtigung der Banken. München.
- Scholl, A. (2009): Die Befragung. 2. Auflage, Konstanz.
- Simon, F. B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg.
- Simon, F. B. (2012): Einführung in die Theorie des Familienunternehmens. Heidelberg.
- Spelsberg, H. (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Wiesbaden.
- Spielmann, U. (1994): Generationswechsel in mittelständischen Unternehmen. Ablösung von Firmen- und Nichtgründern. Wiesbaden.

- Stamm, A. (2004): Wertschöpfungsketten entwicklungs- und politikgestaltend – Anforderungen an Handlungspolitik und Wirtschaftsförderung. Eschborn.
- Stamm, I. (2013): Unternehmerfamilien – Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen.
- Statistisches Bundesamt (2008): Klassifikation der Wirtschaftszweige. Wiesbaden.
- Stavrou, E.; Swiercz, P. (1998): Securing the future of the family enterprises: A model of offspring intentions to join the business. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 23 (2), S. 19-21.
- Steinkopf, L.; Bauer, G.; Best, H. (2010) Nonresponse und Interviewer-Erfolg im Telefoninterview. In: *Methoden Daten Analysen* 2010, 4 (1), S.3-26.
- Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.) (2015): Deutschlands nächste Unternehmergegeneration. Eine empirische Untersuchung der Werte, Einstellungen und Zukunftspläne. Bearbeitet von: Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen, Zeppelin Universität Friedrichshafen.
- Stiftung Familienunternehmen (2017): Daten, Fakten, Zahlen zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, online unter: <http://www.familienunternehmen.de/de/daten-fakten-zahlen> (03.03.2017).
- Stiftung Familien Unternehmen (Hrsg.) (2017a): Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Projektbericht Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung GmbH und Institut für Mittelstandsforschung Mannheim, München.
- Storper, M. (1997): *The Regional World. Territorial Development in a Global Economy*. New York
- Strambach, S. (1995): Wissensintensive unternehmensorientierte Dienstleistungen: Netzwerke und Interaktion am Beispiel des Rhein-Neckar-Raumes. Münster.
- Strecker, O.; Reichert, J., Pottebaum, P.(1990): *Marketing für Lebensmittel*. 2. Auflage, Frankfurt am Main.
- Sturgeon, T. J. (2008): From commodity chains to value chains. Industrial performance center, Massachusetts Institute of Technology, Working paper series 08-001, Cambridge.
- Sturgeon, T. J.; van Biesebroeck, J.; Gereffi, G. (2008): Value chains, networks and clusters: reframing the global automotive industry. In: *Journal of Economic Geography* 8 (3), S. 297-332.
- Sunley, P. (2008): Relational economic geography: A partial understanding or a new paradigm? In: *Economic Geography*, 84 (1), S. 1–26.
- Sydow, J. (1992): *Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation*. Wiesbaden.

Sydow, J.; Schreyögg, G.; Koch, J. (2009): Organizational path dependence: Opening the black box. In: *Academy of Management Review*, 34, S. 689-709.

Sydow, J.; Möllering, G. (2015): *Produktion in Netzwerken*. 3. Auflage, Franz Vahlen, München.

Tagiuri, R.; Davis, J. (1996): Bivalent attributes of the family firm. In: *Family business review* 9 (2), S. 199-208.

Toll, C. (2012): Zur Unternehmensnachfolge mittels Verkauf bei Vorliegen verhandelbarer Zahlungsmodalitäten. In: Brähler, G.; Trost, R. (Hrsg.): *Besteuerung, Finanzierung und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen*. Ilmenau, S. 383-418.

Uzzi, B. (1996): The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. In: *American Sociological Review*, 61(4), S. 674-698.

Uzzi, B. (1997): Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. In: *Administrative Science Quarterly*, Band 42, S. 35-67.

Viehl, P. (2004): *Familieninterne Unternehmensnachfolge. Eine ex-post-Analyse aus Nachfolgersicht*. Münster.

Voth, A. (2002): Innovative Entwicklungen in der Erzeugung und Vermarktung von Sonderkulturprodukten – dargestellt an Fallstudien aus Deutschland, Spanien und Brasilien. In: *Vechtaer Studien zur angewandten Geographie und Regionalwissenschaft*, (24), Vechta.

Wagner, R. M. (2003): *Unternehmensnachfolge in mittelständischen Familienunternehmen vor dem Hintergrund aktueller ökonomischer Wandlungsprozesse*. Dissertation, Universität Dortmund.

Wagner, S. (2007): *Datenerhebung bei Spezialpopulationen am Beispiel lokaler Austauschnetzwerke*. Universität Konstanz.

Wallau, F.; Kay, R.; Schlömer, N. (2009): *Familienexterne Nachfolge im Freistaat Sachsen*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 187, Bonn.

Wallau, S.; Schlömer, N. (2010): Familienexterne Nachfolgelösungen. In: *Unternehmeredition* 1/2010, S. 42-43.

Wallau, F.; Felden, B.; Jähne, J.; Kröber, R.; Frittkau, J.; Bischof, M.; Hirschi, F.; Pfefferle, L. (2013): *Nexxt-Change: Evaluation der Erfolgsfaktoren und Hemmnisse für das Zusammenführen von Übergebern und Nachfolgern*. Studie im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie, Berlin.

- Weber, H. (2009): Familienexterne Unternehmensnachfolge. Eine empirische Untersuchung über Akquisitionen von Familienunternehmen. Dresden.
- Weller, S. A. (2006): Networks, commodity chains and crisis: the impact of Fiji's coup on garment production networks. In: *Environment & Planning A*, 38 (7), 1249-67.
- Wennberg, K.; Wiklund, J.; Hellerstedt, K.; Nordqvist, M. (2011): Implications of intra-family and external ownership transfer of family firms: short term and long term performance. Ratio working paper 172.
- Werlen, B. (1995): Zur Ontologie von Gesellschaft und Raum. Stuttgart.
- Werner, A.; Schröder, C.; Mohr, B. (2013): Innovationstätigkeit von Familienunternehmen. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, 225, Bonn.
- Wiechers, R. (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg.
- Williamson, O. E. (1985): The Economics of Organization: The transaction cost approach. In: *American Journal of Sociology*, 87 (3), S. 548-577.
- Wimmer, R.; Domayer, E.; Oswald, M.; Vater, G. (2005): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? 2. Auflage, Wiesbaden.
- Witzel, A.. (1985): Das problemzentrierte Interview. In: Jüttemann, G. (Hrsg.): *Qualitative Forschung in der Psychologie: Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder*. Weinheim, S. 227-255.
- Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 1(1), (Online Journal, 12.01.2015).
- Wolter, H.-J.; Hauser, H.-E. (2001): Die Bedeutung des Eigentümerunternehmens in Deutschland - Eine Auseinandersetzung mit der qualitativen und quantitativen Definition des Mittelstands. Institut für Mittelstandsforschung Bonn.
- Wulf, T.; Stubner, S. (2008): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen- Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe. HHL Arbeitspapier Nr. 85.
- Yeung, H. W. (2005): Rethinking relational economic geography. In: *Transactions of the Institute of British Geographers*, 30, S. 37–51.
- Yeung, H. W.; Coe, N. (2014): Toward a dynamic theory of Global Production Networks. In: *Economic Geography* 91 (1), S. 29-58.
- Zademach, H.-M. (2009): Transnationale Wirtschaft: Unternehmen, Wertschöpfungsnetzwerke und regionale Integrationsprozesse. In: Hess, M.; Paesler, R. (Hrsg.): *Wirtschaft und*

Raum. Wege und Erträge der Münchener wirtschaftsgeographischen Forschung, München, S. 71-96.

Zellweger, T.; Sieger, P.; Halter, F. (2010): Should I stay or should I go? Career choice intentions of students with family business background. In: Journal of Business Venture.

Zukin, S.; DiMaggio, P. (Hrsg.) (1990): Structures of capital. The social organization of the economy, Cambridge. In: Cambridge University Press, S. 1-36.

9. Anhang

Anhang 1

Tab. 12: Klassifikation der Wirtschaftszweige

Nr.	Wirtschaftszweig
1011	Schlachten (ohne Schlachten von Geflügel)
1012	Schlachten von Geflügel
1013	Fleischverarbeitung
102	Fischverarbeitung
1031	Kartoffelverarbeitung
1032	H. v. Frucht- und Gemüsesäften
1039	Sonstige Verarbeitung von Obst und Gemüse
1041	H. v. Ölen und Fetten
1042	H. v. Margarinen u. ä. Nahrungsfetten
1051	Milchverarbeitung (ohne Speiseeis)
1052	H. v. Speiseeis
1061	Mahl- und Schälmaschinen
1062	H. v. Stärke und Stärkeerzeugnissen
1071	H. v. Backwaren (ohne Dauerbackwaren)
1072	H. v. Dauerbackwaren
1073	H. v. Teigwaren
1081	H. v. Zucker
1082	H. v. Süßwaren (ohne Dauerbackwaren)
1083	Verarbeitung von Kaffee und Tee
1084	H. v. Würzmitteln und Soßen
1085	H. v. Fertiggerichten
1089	H. v. sonstigen Nahrungsmitteln a. n. g.
1091	H. v. Futtermitteln für Nutztiere
1092	H. v. Futtermitteln für sonstige Tiere
11	H. v. Getränken
283	H. v. land- und forstwirtschaftlichen Maschinen
2893	H. v. Maschinen f. d. Nahrungs- und Genussmittelerzeugung

Quelle: Statistisches Bundesamt, 2008

Anhang 2

Abb. 30: Informationsschreiben

Universität Vechta – Durchführung einer telefonischen Befragung zum Thema Unternehmensnachfolge in Niedersachsen

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Rahmen eines Forschungsprojektes führt das Institut für Strukturforschung und Planung in agrarischen Intensivgebieten (ISPA) der **Universität Vechta** im Zeitraum von November 2013 bis März 2014 eine **telefonische Befragung** durch.

Ziel der Befragung ist eine **vollständige Erfassung der Nachfolge- und Übernahme-situation** von Unternehmen des Agribusiness in Niedersachsen. Zudem stehen vollzogene Übernahmen und damit einhergehende strukturelle Veränderungen im Vordergrund der Erhebung. Mit Hilfe der erhobenen Daten sollen unter anderem wichtige Impulse für Wirtschaft und Politik zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Unternehmensnachfolgen und zur Sicherung der Unternehmenskontinuität im niedersächsischen Agribusiness gegeben werde. Dafür bin ich auf Ihre Mithilfe angewiesen.

Ich wäre Ihnen sehr dankbar, wenn Sie mir in den nächsten Tagen etwa 10 bis 15 Minuten für ein **kurzes telefonisches Interview** zur Verfügung stehen könnten. Selbstverständlich werden Ihre **Angaben streng vertraulich behandelt** und in der statistischen Auswertung anonymisiert.

Zielgruppe der telefonischen Befragung sind Geschäftsführer und/oder Geschäftsinhaber von **Familienunternehmen sowie von Nachfolgeunternehmen**, welche nachfolgebedingt ein ehemaliges Familienunternehmen übernommen haben.

Für Ihre Kooperation bedanke ich mich bereits im Voraus sehr herzlich.

Mit freundlichen Grüßen

Anne-Lene Mahr

Diplom Geographin
Wissenschaftliche Mitarbeiterin

Universität Vechta
Institut für Strukturforschung und Planung
in agrarischen Intensivgebieten (ISPA)

Driverstraße 22
D - 49377 Vechta
Postfach 15 53

Raum U 108
Telefon 04441-15 710
E-Mail almahr@ispa.uni-vechta.de

Anhang 3

Tab. 13: Verteilung der Wirtschaftszeige in Grundgesamtheit und Stichprobe

Wirtschaftszweig ⁸²	Anzahl in Grundgesamtheit ⁸³	Erwartete Anzahl in Stichprobe	Beobachtete Anzahl
Mühlen und H. v. Teigwaren	288	67,15	64
Schlachten und Fleischverarbeitung	166	38,71	43
H. v. Maschinen	62	14,46	18
H. v. Futtermitteln	25	5,83	11
H. v. Getränken	30	7	4
H. v. sonstigen Nahrungsmitteln	98	22,85	16
GESAMT	669	145	145

Quelle: LSN 2014

Tab. 14: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Wirtschaftszweige in der Stichprobe

Chi-Quadrat Statistik	9,42
Freiheitsgrade	5
Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit)	0,0936

Quelle: LSN 2014

⁸² Wie in Abb. 20 werden die Kategorien Milchverarbeitung sowie Obst- und Gemüseverarbeitung aufgrund einer sehr geringen Fallzahl – aber auch um die Zuverlässigkeit des Chi-Quadrat-Tests zu gewährleisten – zur Kategorie H. v. sonstigen Nahrungsmitteln gezählt.

⁸³ Die Grundgesamtheit bezieht sich hier (wie auch im Folgenden in Tab. 15, 17 und 19) auf die angegebene Grundgesamtheit des Landesamtes für Statistik Niedersachsen, da für die bereinigte Grundgesamtheit aus dem Datensatz der Unternehmensdatenbank Creditreform (N = 536) die Informationen über Umsatz und Beschäftigtenzahl nicht frei zugänglich sind.

Tab. 15: Verteilung der Umsatzklassen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Größenklasse Umsatz	Anzahl in Grundgesamtheit	Erwartete Anzahl in Stichprobe	Beobachtete Anzahl
0 bis unter 10 Millionen	378	79,67	88
10 bis unter 50 Millionen	162	34,14	32
50 Millionen und mehr	129	27,19	21
GESAMT	669	141	141

Quelle: LSN 2014

Tab. 16: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Umsatzklassen in der Stichprobe

Chi-Quadrat Statistik	2,41
Freiheitsgrade	2
Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit)	0,2991

Tab. 17: Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Größenklasse Beschäftigtenzahl	Anzahl in Grundgesamtheit	Erwartete Anzahl in Stichprobe	Beobachtete Anzahl
20-49	212	45,63	55
50-99	176	37,88	41
100-249	185	39,82	28
250+	96	20,66	20
GESAMT	669	143,99*	144

* Aufgrund von Rundungsfehlern kommt es zur Abweichung.

Quelle: LSN 2014

Tab. 18: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe

Chi-Quadrat Statistik	5,71
Freiheitsgrade	3
Asymptotische Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit)	0,1266

Tab. 19: Verteilung der Rechtsformen in Grundgesamtheit und Stichprobe

Rechtsform	Anzahl in Grundgesamtheit	Erwartete Anzahl in Stichprobe	Beobachtete Anzahl
Einzelunternehmen	150	34,81	32
GmbH⁸⁴	293	67,99	67
GmbH & Co KG	174	40,37	43
Sonstige⁸⁵	51	11,83	13
GESAMT	668	155	155

Quelle: LSN 2014

Tab. 20: Ergebnisse des Chi-Quadrat Anpassungstests für die Verteilung der Größenklassen für die Beschäftigtenzahlen in der Stichprobe

Chi-Quadrat Statistik	0,53
Freiheitsgrade	3
Asymptotische Signifikanz (Irrtumswahrscheinlichkeit)	0,9131

⁸⁴ Schließt die Angabe *Mehrere Unternehmen* aus der Grundgesamtheit mit ein.

⁸⁵ Umfasst die Rechtsformen AG, OHG, KG, Genossenschaft und die Angabe *Sonstige* aus der Stichprobe.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich diese Dissertation selbstständig, ohne Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Alle den benutzten Quellen wörtlich oder sinngemäß entnommenen Stellen sind als solche einzeln kenntlich gemacht.

Diese Arbeit ist bislang keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden und auch nicht veröffentlicht worden.

Ich bin mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird.

Ort, Datum, Unterschrift