



Prof. Dr. Katja Werner

Geboren 1979, berufsbegleitendes Studium an der Fern-Universität Hagen mit Abschluss Diplomkauffrau, 2014 Promotion an der TU Dresden zum Thema Unternehmensnachfolge. Beschäftigt bei der TU Chemnitz (Lehrstuhl für Personal und Führung), der TU Dresden – dresden/exists – Gründungsinitiative und der Sparkasse Zwickau. Seit 2020 Dozentin im Studiengang BWL –Mittelstandsmanagement am Standort Glauchau der Berufsakademie Sachsen.

Kontakt: katja.werner@ba-sachsen.de

Unternehmensnachfolge in bewegten Zeiten – Ausblick für die Forschung

Katja Werner

Die Unternehmensnachfolge ist eine der größten Herausforderungen des Unternehmenseins. Neben der Auswahl eines geeigneten Nachfolgers und den unternehmensspezifischen Besonderheiten wird vor allem die Prozessgestaltung intensiv beforscht. Weniger beachtet wird dagegen das Umfeld einer Unternehmensnachfolge. Dieser Forschungslücke widmet sich der Beitrag „Unternehmensnachfolge in bewegten Zeiten – Ausblick für die Forschung“.

Business succession is one of the greatest challenges facing entrepreneurs. In addition to the selection of a suitable successor and the company-specific characteristics, studies focus primarily on the design of the process. Less attention, however, is directed to the environment of a business succession. This research gap is addressed in the article "Business succession in turbulent times – outlook for research".

Einleitung

Allein in Sachsen stehen bis 2026 etwa 7.600 wirtschaftlich gesunde Unternehmen vor einer Unternehmensnachfolge (Fels et al. 2021). Etwa ein Viertel wird an dieser Herausforderung scheitern und stillgelegt werden, so die Erfahrungen aus der Vergangenheit (Pahnke et al. 2021).

Das Interesse in der Wissenschaft, diesen Prozess zu unterstützen, ist daher groß. Orientierung für das Gelingen des Generationswechsels liefert die Gründungs- und Familienunternehmensforschung (FU-forschung). In Abbildung 1 sind die relevanten Erfolgsfaktoren sowie deren Wirkrichtung in Bezug auf den Übernahmeerfolg dargestellt: Die Messung des Erfolges einer Unternehmensübernahme wird in den Studien qualitativ über die Prozesszufriedenheit, die Zufriedenheit mit der wirtschaftlichen Entwicklung oder auch die Wiederholungsabsicht des Nachfolgers dargestellt. Der quantitative Erfolg ist in der Regel über den Gewinn oder die Umsatzentwicklung nach der Übernahme abgebildet. Diese Messindikatoren haben sich in den letzten Jahrzehnten als verlässliche Größen zur Erfolgsoperationalisierung etabliert (vgl. Werner 2014, S. 98ff.).

Die Darstellung lässt erkennen, dass die Person des Übernehmers, die Situation bzw. die Charakteristika des zu übernehmenden Unternehmens ebenso gut untersucht sind, wie die Erfolgsfaktoren des Übernahmeprozesses. Lediglich in Bezug auf den Einfluss des Umfeldes lassen sich bisher kaum Ergebnisse aus Gründungs- und FU-Studien ableiten.

Zielstellung:

In vielen Forschungsbereichen hat die von Ansoff bereits 1981 konstatierte zunehmende Neuartigkeit und hohe Geschwindigkeit des Wandels im Umfeld eines Unternehmens, in Verbindung mit der zunehmenden Vernetzung der Betriebe, Berücksichtigung gefunden. So sind beispielsweise Auseinandersetzung mit dem Umfeld von Unternehmen fester Bestandteil in der Managementforschung (vgl. Macharzina/Wolf 2012, S. 18ff.) oder in der Erforschung von Unternehmensneugründungen (vgl. Korunka et al. 2003).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich folgende Fragestellung:

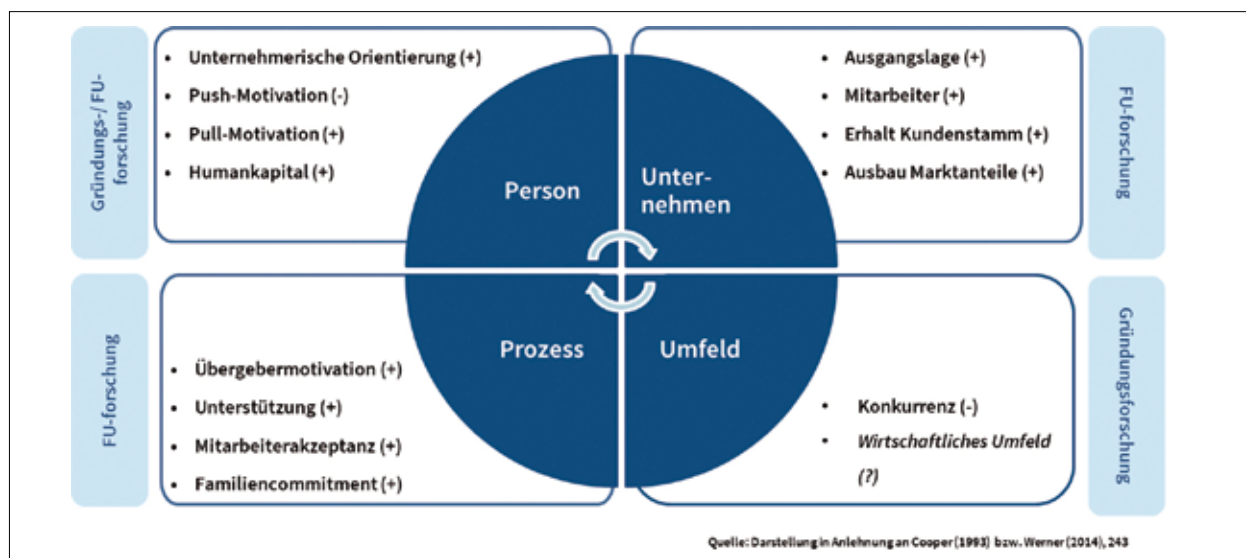


Abbildung 1: Erfolgsfaktoren der Unternehmensnachfolge

- Welche Einflüsse der Unternehmensumwelt auf den Generationswechsel im Unternehmen werden in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert?

Methodik:

Zur Beantwortung der Fragestellung wurde ein Literaturreview durchgeführt. Das Vorgehen stützt sich auf die Empfehlungen von Cooper (1989 bzw. Tranfield et al. 2003). Über eine Stichwortsuche in den Datenbanken Academic Search Premier und Business Source Premier wurden wissenschaftliche, peer reviewte Beiträge recherchiert. Als Suchbegriffe wurden verwendet: succession or corporate succession AND environment or environmental impact AND family business or family firms or family enterprise. Am 23. August 2022 entsprachen 46 Beiträge den Suchkriterien. Nach Entfernung der Duplikate und Überprüfung des Abstracts wurden 16 Beiträge in die Volltextanalyse einbezogen.

Ergebnis:

Als Ergebnis des Literaturreviews konnten 13 Publikationen extrahiert werden, die sich explizit mit dem Einfluss von Umweltentwicklungen auf die Unternehmensnachfolge beschäftigen und somit eine Antwort auf die Forschungsfrage liefern (vgl. Tabelle 1).

Die Analyse zeigt, dass das Forschungsinteresse an der Thematik in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Vor 2010 konnten lediglich 5 Beiträge aus der Stichwortsuche herausgefiltert werden, dagegen stieg die Publikationszahl bis 2022 auf 8 an. Allein 6 Aufsätze wurden im Jahr 2021 bzw. 2022 veröffentlicht. Veränderungen zeigen sich auch in Bezug auf die gewählte Methodik der Aufsätze. Standen bis 2020 vor allem konzeptionelle Überlegungen und erste Fallstudien im Vordergrund, wurden ab 2021 quantitative Verfahren zur Untersuchung konkreter Einflüsse genutzt.

In der Analyse fällt auf, dass lediglich eine Publikation der FU-Forschung zugeordnet werden kann (Yan und Sorenson 2006).¹ Das deutet darauf hin, dass die Integration der Unternehmensumwelt in die Nachfolgeforschung bisher nicht erfolgte.

Die Aufsätze adressieren vor allem politisch-rechtliche Fragestellungen (n=6) und sozio-kulturelle Entwicklungen (n=4). Erst in den letzten beiden Jahren wurde die Sicht erweitert. Studien zu technologisch-wissenschaftlichen Einflüssen (n=1), wirtschaftlichen Entwicklungen (n=1) oder auch physisch-ökologischen (n=1) Neuerungen ergänzen die Darstellung. Zwei Publikationen greifen allgemein die Veränderungen der globalen Umwelt heraus und zeigen ein Forschungsdesiderat in Bezug auf Umweltentwicklungen (Bąkiewicz 2020; Kansikas/Kuhmonen 2008).

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die von Ansoff bereits in den 1980er Jahren publizierten Veränderungen der Unternehmensumwelt, die zunehmende Vernetzung und Globalisierung der Wirtschaft in Verbindung mit den neuen technologischen Entwicklungen zunehmend Einfluss auf die Entwicklung und den Erhalt der Unternehmen nimmt. Dieser Wandel sollte in der Erforschung von Unternehmensnachfolgen stärker Berücksichtigung finden (Kellermanns und Eddleston 2006, Chondrakis et al. 2006), stellen doch Zukunftsfähigkeit, Innovationspotential und Transformation des Unternehmens wesentliche Kriterien für den Erhalt der Betriebe dar (Więcek-Janka et al. 2016, Nadkarni & Chen, 2014). Wichtig wäre es demnach, Unternehmensnachfolger frühzeitig für diese Herausforderungen zu sensibilisieren. In der Forschung wurde dieser Appell bisher kaum beachtet. Schulze und Kellermanns (2015) stellen dies als fatale Fehlentwicklung heraus. Die Forschungslücke hat somit enormes Potential für künftige Studien.

¹ Zur thematischen Einordnung der analysierten Publikationen wird im vorliegenden Beitrag auf die Differenzierung der globalen Umwelt nach Kubicek/Thom 1976 zurückgegriffen.

Autoren	Jahr	Umwelteinfluss ²	Methodik	Forschungsbereich
bis 2000				
Camenisch, P. F.	1986	Sozio-kulturelle Umwelt: Moral und Unternehmensführung	Konzeptionell	Unternehmensethik
2001 bis 2010				
Stone, M.	2002	Politisch-rechtliche Umwelt: Finanzierungsstruktur in Abhängigkeit vom Steuersystem	Fallstudie	Finanzen
Yan, J. und Sorenson, R.	2006	Sozio-kulturelle Umwelt: Einfluss von Werten und Normen auf Gründung und Nachfolge	Konzeptionell	Familienunternehmen
Blanton, K.W.	2008	Politisch-rechtliche Umwelt: Finanzierungsstruktur in Abhängigkeit vom Steuersystem	Fallstudie	Finanzen
Kansikas, J. und Kuhmonen, T.	2008	Forschungslücke für Umweltproblematik – Erfolgseinfluss des Unternehmen-Umwelt-Fits	Konzeptionell	Unternehmensethik
2011 bis 2020				
Yeh, Y.-H. und Liao, C.-C.	2019	Politisch-rechtliche Umwelt: Einfluss des Steuersystems auf die Unternehmensnachfolge	Quasi-Experimentell: Gruppenvergleich im Zeitablauf	Unternehmensethik
Bąkiewicz, A.	2020	Sozio-kulturelle Umwelt: Einfluss kultureller Determinanten auf den Nachfolgeprozess – Forschungslücke	Konzeptionell	Managementforschung
ab 2021				
Li Qi et al.	2021	Sozio-kulturelle Umwelt: Soziologischer Einfluss UND Technologisch-wissenschaftliche Umwelt: Einfluss des zunehmenden Transformationsdrucks auf den Nachfolgeprozess	Faktorenanalyse	Gesellschaftlicher Wandel
Miroshnychenko, I. et al.	2021	Familieneinfluss und Politisch-rechtliche Umwelt: Einfluss von Unsicherheiten auf das Wachstum (Demokratie/ Rechtstaatlichkeit)	Longitudinalstudie	Entrepreneurship
Yeh, Y.-H. und Liao, C.-C.	2021	Politisch-rechtlich bzw. wirtschaftliche Umwelt: Einfluss von Unsicherheiten auf die Auswahl eines Nachfolgers	Clusteranalyse und logistische Regression	Finanzen
Lu, F. et al.	2022	Globale Umwelt allgemein: Einfluss von Unsicherheiten auf den Planungsprozess	Hierarchische Regression und halbstrukturierte Interviews	Managementforschung
Yang, B. et al.	2022a	Physisch-ökologische Umwelt: Einfluss der Nachfolge auf Klimaschutzinvestitionen	Regression	VWL
Yang, B. et al.	2022b	Politisch-rechtliche Umwelt: Einfluss von Eigentumsformen auf Nachfolgeprozess	Regression	Managementforschung

² Die Einordnung der Beiträge erfolgt anhand des Journals, in dem publiziert wurde. Eine systematische Literaturrecherche zu Autoren, theoretischen Grundlagen und einflussreichsten Journals der Familienunternehmensforschung liefert Moser 2021.

Literatur

- Bąkiewicz, A. (2020). Cultural Embeddedness of Family Business Succession. The Perspective of Next Generation. In: *International Journal of Contemporary Management*, 19(1), S. 7–20.
- Blanton, K. W. (2008). Combining Financing Techniques: the Dual Loan Approach. In: *Journal of Financial Service Professionals*, 62(5), S. 84–89.
- Camenisch, P. F. (1986). Moral Leadership in Business: Some Preliminary Considerations. *Business & Professional Ethics Journal*, 5(3/4), S. 98–110.
- Chondrakis, G.; Sigalas, C.; Zaharopoulos, A. und Vozikis, G.S. (2006). The Key Factors Affecting Family Business Succession. In: *Innknow Forum, Management Science Laboratory, Department of Management Science and Technology*, 9, 6–9.
- Cooper, A. C. (1993). Challenges in Predicting New Firm Performance. *Journal of Business Venturing*, 8(3), S. 241–253.
- Cooper, H. M. (1989). *Integrating Research: A Guide for Literature Reviews* (2. Auflage). Newbury Park; London; New Delhi: SAGE.
- Fels, M., Suprinovi, O., Schlömer-Laufen, N., Kay, R. (2021), *Unternehmensnachfolgen in Deutschland 2022 bis 2026*, IfM Bonn: Daten und Fakten Nr. 27, Bonn.
- Kanskikas, J. und Kuhmonen, T. (2008). Family Business Succession: Evolutionary Economics Approach. *Journal of Enterprising Culture*, 16(3), S. 279–298.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate Entrepreneurship in Family Firms: A Family Perspective. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 809–830.
- Korunka, C., Frank, H., Lueger, M. and Mugler, J. (2003). The entrepreneurial personality in the context of resources, environment and the startup process — a configurational approach. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27, S. 23–42.
- Kubicek, H. und Thom, N. (1976). Umsystem, betriebliches. In: Grochla, S. und Wittman, W. (Hrsg.), *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. 4. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 3977–4017.
- Li Qi et al. (2021). Research on the Influencing Factors of Chinese Family Business's Succession from the Perspective of Re-Creation. In: *International Journal of Business & Society*, 22(2), S. 146–160.
- Lu, F.; Kwan, H. K. und Ma, B. (2022). Carry the past into the future: the effects of CEO temporal focus on succession planning in family firms. In: *Asia Pacific Journal of Management*, 39(2), S. 763–804.
- Macharzina, K. und Wolf, J. (2012). *Unternehmensführung: Das internationale Managementwissen Konzepte – Methoden – Praxis*. 8. Auflage, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Miroshnychenko, I. et al. (2021). Family Business Growth Around the World. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 45(4), S. 682–708.
- Moser, T. (2021). Family Business Research: A Literature Review. In: *The 3rd International Conference on Advanced Research in Management, Business and Finance*, München, 29. bis 31. Juli 2021.
- Nadkarni, S. und Chen, J. (2014). Bridging yesterday, today, and tomorrow: CEO temporal focus, environmental dynamism, and rate of new product introduction. In: *Academy of Management Journal*, 57(6), S. 1810–1833.
- Pahnke, A.; Schleppehorst, S.; Schlömer-Laufen, N. (2021): *Herausforderungen der Unternehmensübergabe: Unternehmen zwischen Fortführung und Stilllegung*, IfM Bonn: IfM-Materialien Nr. 286, Bonn.
- Schulze, W. S. und Kellermanns, F. W. (2015). Reifying socioemotional wealth. In: *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 39(3), S. 447–459.
- Stone, M. (2002). The IDGT: The Effective Defective Trust. In: *Journal of Financial Planning*, 15(9), S. 120–133.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. In: *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- Werner, K. (2014). *Erfolgsfaktoren der Übernahme einer Hausarztpraxis – Eine empirische Analyse*. Dresden: TUDpress.
- Więcek-Janka, E.; Mierzwiak, R. und Kijewska, J. (2016). The Analysis of Barriers in Succession Processes of Family Business with the Use of Grey Incidence Analysis (Polish Perspective). In: *Our Economy*, 62(2), S. 33–41.
- Yan, J. und Sorenson, R. (2006). The Effect of Confucian Values on Succession in Family Business. In: *Family Business Review*, 19(3), S. 235–250.
- Yang, B., Nahm, A. Y. und Song, Z. (2022a). Succession in family business and environmental investment: the moderating role of external environment. In: *Economic Research*, S. 1–19.
- Yang, B.; Nahm, A und Song, Z. (2022b). Succession, political resources, and innovation investments of family businesses: Evidence from China. In: *Managerial & Decision Economics*, 43(2), S. 321–338.

Yeh, Y.-H. und Liao, C.-C. (2019). The effect of estate tax change on the controlling shareholding structure and corporate value of family firms. In: *Corporate Governance: An International Review*, 27(1), S. 33-44.

Yeh, Y.-H. und Liao, C.-C. (2021). The impact of market and industry risk on family succession. In: *North American Journal of Economics & Finance*, 55.

