

Krzysztof Safin

Adrianna Lewandowska

Titel: Gestaltungsmöglichkeiten für die Nachfolgeplanung in polnischen Familienunternehmen

Problemstellung (Forschungslücke/Zielsetzung)

Der Wissensstand zu den Nachfolgeprozessen in Familienunternehmen ist in Polen sowohl auf der Ebene der theoretischen Reflexion als auch der tatsächlichen Problem niedrig. Wir kennen immer noch keine Antworten auf einige grundlegende Fragen, u.a. auf die Fragen nach den Determinanten der Wirksamkeit von Nachfolgeprozessen, nach dem universellen Charakter dieser Prozesse (inwiefern sich die durch Theorie und Praxis der Länder mit einer längeren Tradition von Familienunternehmen erarbeiteten Vorbilder (Modelle) für eine Nachfolge in der polnischen Wirklichkeit adaptieren lassen), nach den Konsequenzen der Nachfolgeprozesse für die Unternehmen, die Familien und das Umfeld; nach den Gründen für die Wahl von Nachfolgemodellen außerhalb der Familie.

Ein wesentliches Problem ist nicht nur eine fehlende Erkenntnis dieser Probleme, sondern auch das Fehlen von Forschungstools (Konzeptionen, Modelle). Das ist ein breiteres Problem und betrifft nicht nur Polen. [3] Eine generelle Schlussfolgerung, die sich aus der Lektüre und Analyse von Publikationen aufdrängt, ist, dass es so etwas wie eine Nachfolgetheorie (Nachfolgeübergang) nicht gibt, und das, was Theorie genannt wird, nicht die formalen Forderungen der Theorie der Ontologie, Epistemologie und Methodologie erfüllt. Wenn man zumindest solche Kriterien wie Kohärenz oder Entwicklung eines Forschungsprogramms in Betracht zieht, dann erweist es sich, dass die Reflexion zur Nachfolge vortheoretischen Charakter (beitragende, gelegentliche, illustrierende Forschungen).

Der Versuch, diese Erkenntnislücke auszufüllen und Richtungen aufzuzeigen, um die Ergebnisse für die Verbesserung der Nachfolgeprozesse zu nutzen, erscheint also als Vorhaben, das sowohl aus theoretischer als auch kognitiver Sichtweise wichtig ist. Die Analysen und Reflexionen, die im Referat enthalten sind, sind Ergebnis von Forschungen im Rahmen des Projekts "Wertcodes", das im Auftrag der PARP (Polish Agency for

Enterprise Development) durchgeführt worden ist, dessen Ziel es ist, Tools für die Nachfolge für verschiedene Gruppen von Betroffenen zu liefern.

Theoretische Fundierung

Die Realisierung des kognitiven Ziels - die Diagnose der wichtigsten Bedingungen für Nachfolgeprozesse in Polen - werden auf einigen Ausgangshypothesen beruhen, deren Grundlage für die Formulierung Forschungen zur Literatur, die bisherige Forschung und die Arbeit der Autoren für Familienunternehmen sind.

Die Realisierung eines solchen festgelegten Ziels wird stattfinden, indem einige Hauptforschungsthese verifiziert werden, die auf Grundlage der Analyse der Literatur, eigener Erfahrungen (Zusammenarbeit mit Familienunternehmen) und bisheriger eigener Forschungen formuliert wurden. Grundlage für die Verifizierung der Hypothesen werden Befragungen mit Hilfe eines Fragebogens an die Eigentümer (Senioren) und die Nachfolger aus etwa 5000 Familienunternehmen, die aus der Datenbank des Projektumsetzers genommen werden und die zugrunde gelegten Kriterien erfüllen (Familienunternehmen gemäß der zugrunde gelegten Definition; zumindest potentielle Bereitschaft zur Nachfolge). Ergänzung und Vertiefung der Schlussfolgerungen aus den Fragebogenuntersuchungen waren Fokusuntersuchungen.

Die Hauptforschungsthese lautet:

H.: Die Nachfolgeprozesse in Polen haben meist spontanen und keinen geplanten Charakter und erfolgen unter dem Einfluss starken unabhängiger Faktoren (Alter, Krankheit, Tod).

in diesem Zusammenhang

Hypothese 2: der Stand der Vorbereitung auf den Nachfolgeprozess ist gewöhnlich sehr schwach [fehlende Bereitschaft auf Seiten des Nestors und auf Seiten des Nachfolgers/wenn vorhanden]

Hypothese 3: Die größten Gefahren für den Nachfolgeprozess haben keinen Werkzeugcharakter (Erbrecht, preisliche Bewertung des Unternehmens, Steuern), sondern mentalen Charakter (Widerstand gegenüber Veränderung, Angst, Gefährdung).

Hypothese 4: Die Anfangsphase polnischer Nachfolgeprozesse und die fehlende Möglichkeiten, sich auf Erfahrungen zu beziehen, bewirken, dass die am Prozess Beteiligten (Familie, Nachfolger, Nestor und Mitarbeiter) intuitive Maßnahmen

ergreifen, ohne deren Folgen absehen zu können. Das gebiert den Bedarf, der sich meist nicht bewusst gemacht wird, verschiedene Instrumente hauptsächlich externer fachlicher Unterstützung in Anspruch zu nehmen

Methodologie/Empirischer Forschungskontext

Die Logik der Untersuchungen beruht auf der Konzeption von Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. [1]. Das ist eine von wenigen Publikationen, die eine umfassende Basis für die weiteren Arbeiten bilden können. Verdienst des in ihr enthaltenen Modells ist die Integration verschiedener Aspekte und Kontexte in einem Forschungsrahmen. Die Kritiker dieser Konzeption betonen hingegen, dass ihr Nachteil die zu große Verallgemeinerung sei (es wird keinerlei Strukturierung der einzelnen Probleme vorgenommen, sie werden lediglich "aufgezählt"). In diesem Zusammenhang wurde das Modell für Forschungszwecke teilweise weiterentwickelt und in modifizierter Form von T. Wulf, S. Stubne aufgenommen [2]

Diese Autoren haben das Ausgangsmodell um praktische Aspekte und Ursachen für Phänomene, die in bestimmten Problembereichen auftreten, angereichert. In diesem Modell werden die wichtigsten Akteure - der Nestor (Eigentümer), der Nachfolger und die Familie - hauptsächlich durch aufgezeigte Problembereiche und deren Ursachen definiert. Im Hinblick auf den Forschungszweck wurden der Nachfolgeprozess und seine Akteure in einen breiten Kontext von äußeren Bedingungen eingebettet und durch grundlegende Definitionen ergänzt.

Pragmatischerweise wurden Fragen der formalen Definition eines Familienunternehmens in den vorliegenden Forschungen auf die Situation verengt, in dem der Eigentümer des Unternehmens (formal oder nicht) mindestens eine weitere Person aus der Familie beschäftigt, wobei solche Fragen wie Organisationsform und Größe des Unternehmens als zweitrangig betrachtet werden, sowie wie auch der Sektor und der Umfang des Gewerbes bewusst übergangen werden. Schlüsselbedeutung hat im vorgeschlagenen Forschungsansatz somit sowohl die Ausübung der Funktion des Eigentümers, und in der Konsequenz der Managementfunktion, als auch die Überschneidung des familiären und beruflichen Verhältnisses zu mindestens einer Person, die neben dem Eigentümer selbst im Unternehmen beschäftigt wird. Besonders wesentlich ist es, einen Nachfolger in der Familie, in der nachkommenden Generation, zu haben. Das waren gleichzeitig die konstituierenden Auswahlkriterien für die

Unternehmen in der Untersuchung. Die verwandte Probe hat diese Kriterien berücksichtigt. Die Untersuchung der Familienunternehmen wurde mit der Technik einer elektronischen Befragung durchgeführt. Die Befragten erhielten zunächst eine Einladung zur Teilnahme an der Befragung, dann gingen sie über einen Link auf die Umfrageseite, um den Fragebogen auszufüllen.

Die durchgeführte Probe betraf Familienunternehmen, die als einheitliche Sammlung von 330 Unternehmen behandelt wurde.

Die Größe der zufällig ausgewählten Probe ist typisch für viele Surveyuntersuchungen von Familienunternehmen und wurde so ausgewählt, um das Äquivalent einer einfachen, zufälligen Probe mit einem Wesentlichkeitsfaktor von 0,05 und einer Fehlerprobe von 5,5% darzustellen. Die Untersuchungen wurden im Zeitraum von November 2012 bis Januar 2013 durchgeführt.

An der quantitativen Untersuchung nahmen 332 Personen teil¹. Die Mehrheit der Befragten stellten *Eigentümer (Senioren)* – 250 Personen - dar, 82 Befragte hingegen waren potentielle *Nachfolger*. Ein wichtiges Charakteristikum der Befragten war die Aufteilung in Männer und Frauen (unter den Befragten waren 28% *Frauen* und 72% *Männer*). An der quantitativen Untersuchung nahmen, aufgeteilt nach Unternehmensgröße, teil: 54% Mikrounternehmen; 28% kleine Unternehmen und 15% mittlere Unternehmen; große Firmen stellten einen Anteil von 3% Unternehmen dar.

Ergebnisse

Die Ergebnisse berechtigen uns dazu, einige generalisierende Schlussfolgerungen zum Nachfolgeprozess, den ihn begleitenden Einstellungen der Nachfolger und Eigentümer und den von ihnen bevorzugten Methoden ihrer Unterstützung zu ziehen.

Die meisten untersuchten Unternehmen befinden sich auf einer sehr frühen Etappe der Vorbereitung zur Weitergabe. Die dominierende Phase der Nachfolge (70%) ist die Etappe *der Planung und der Überlegung, wie es weitergehen soll*, obwohl der Altersmedian der Senioren 54 Jahre betrug. Die Etappe nach der Übernahme erreichten über 5% der untersuchten Unternehmen.

Nach Meinung sowohl der Nachfolger als auch der Eigentümer ist die Nachfolge definitiv ein reflektiertes Ereignis, ein geplanter Prozess. Die Hypothese von ihrem

¹ Die Bitte um Teilnahme an der Befragung wurde an 5.000 Unternehmer versandt, was unter Berücksichtigung der Tatsache, dass teilweise nicht mehr aktuelle Daten verwandt wurden, eine Rücklaufquote von 10% (sic!) ergab.

spontanen und natürlichen Charakter hat sich auf der Ebene der Deklaration nicht bestätigt, da die Unternehmer in den meisten Fällen keine Erfahrung mit ihrem positiven Abschluss und sogar mit der Realisierung hatten (über 70% der Befragten stimmte der Aussage zu, dass die Nachfolge ein wichtiger Prozess in der Firma ist, die entsprechend vorausschauend zu planen ist.) Währenddessen zeigt ein grundlegender Blick auf die Nachfolge in den Details einen etwas anderen Zustand als eigentlich erwartet wird. Es dominiert die Überzeugung, dass, wenn dieser Prozess überhaupt geplant werden müsste, dass er in einer relativ kurzen Zeit von bis zu fünf Jahren stattfinden kann. Mehr noch, ein bedeutender Teil der Befragten (19%) behauptete, dass Nachfolgepläne in einem Zeitraum von weniger als einem Jahr durchgeführt werden könnten, und in 20% der Firmen wird überhaupt nicht über die Nachfolge gesprochen.

Aus den Analysen resultiert, dass ein wichtiger Faktor, der irgendwelche praktischen Nachfolgemeasures stimuliert, das hohe Alter des Nachfolgers ist (über 65 Jahren). Im Allgemeinen stellt das Alter den wichtigsten Faktor für diversifizierte Haltungen dar, was die Analysen weiteren Nachfolgefragen gezeigt haben.

Der Nachfolgeprozess findet, wie die Ergebnisse zeigen, auf Grundlage vereinfachter, informeller und nicht offen gelegter Regeln statt. Hauptkriterium für die Wahl des Nachfolgers ist die "Altersreihenfolge in der Familie", ein ergänzendes Kriterium - die gute Vorbereitung auf das Geschäft. Grundlegende Regel für die Nachfolge ist die Übergabe der Firma an die nachfolgende Generation in der Familie - hauptsächlich an die Kinder. (Gar 56% der Eigentümer wählen entweder den ältesten Sohn oder die älteste Tochter zum Nachfolger aus). Dies bestätigt die "Selbstverständlichkeit" der Wahl des Kandidaten, die von der Hälfte der Nachfolger und von 38% der Eigentümer betont wird, nur 5,6% der Eigentümer erwägt einen Verkauf des Unternehmens). Vielleicht sind deshalb die meisten der Nachfolgedeklarationen mündlich, denn sie binden ausschließlich Eltern und Kinder. Der Abschluss formeller Verträge in dieser Hinsicht ist keine typische Handlung und kann erst in einer späteren Phase des Nachfolgeprozesses erfolgen. Gar 60% der untersuchten Nachfolger wussten nicht, ob ihre Eltern auch andere Kandidaten in Betracht gezogen haben und was bei der Auswahl des Nachfolgers ausschlaggebend war. Die Frage der Umstände bei der Auswahl des zukünftigen Firmeneigentümers stellt die Frage danach, ob dieser Prozess völlig neutral ist und auf als objektiv anerkannten Kriterien beruht. Ein gewisser Schematismus und eine Vereinfachung des Prozesses offenbaren sich auch bei der

Analyse der Rolle von Frauen im Prozess. Der diskriminierende (oder auch asymmetrische) Charakter dieses Kriteriums wird sowohl in der Perspektive des Eigentümers als auch des Nachfolgers sichtbar. So bedeutet zum Beispiel das genannte Kriterium der Altersreihenfolge der Kinder bei der Bestimmung des Nachfolgers in der Praxis, dass die Eigentümer in 40,3% der Fällen ihren ältesten Sohn für die Nachfolge in Betracht ziehen, aber nur 16% die älteste Tochter (die Altersreihenfolge ist hier ein kontrolliertes Kriterium). Weibliche Nachfolgerinnen betonen häufiger als Männer die Rolle von fachlichen Faktoren (berufliche Ausbildung) beim Nachfolgeprozess, was sicherlich eine zusätzliche und notwendige Art und Weise ist, ihren Wert als Nachfolgerin zu bestätigen. Die Analyse der Motivation zur Übernahme beweist, dass Nachfolgerinnen mehr als Männer den Druck des Umfelds im Nachfolgeprozess spüren, außerdem begleitet sie ein größeres Verantwortungsgefühl "für das Werk", wobei sie aber motivierter als männliche Nachfolger sind, z.B. beim Willen, nach der Übernahme Veränderungen im Unternehmen vorzunehmen.

In der Untersuchung offenbarte sich eine wesentliche Gefahr für den Nachfolgeprozess oder eigentlich für die Kontinuität des Unternehmens - der geringe Grad der "Abhängigkeit" des Nachfolgers vom Unternehmen in Verbindung mit dem Bestehen eines großen Potentials an "Unternehmergeist" der Nachfolger (d.h. der Möglichkeit alternativer Entwicklungswege). Die Beschäftigung, die im breiteren Kontext als "sicherer Haltepunkt" angesehen werden kann, stellt für die Nachfolger keine attraktive Alternative in der beruflichen Karriere dar. Die jungen Nachfolger stehen eher vor der Wahl zwischen "was Eigenem" und der Arbeit in einem (anderen) Familienunternehmen auf der gegenwärtigen Position.

Im Nachfolgeprozess dominieren, wie aus den Untersuchungen hervorgeht, zwei grundlegende Formen (und Bereiche). Die erste ist lediglich mit der Weitergabe der Macht verbunden (35% der Angaben), die man teilweise nennen kann, die zweite hingegen ist die volle Nachfolge in Verbindung mit der Weitergabe der Macht und eines Teils des Vermögens (37% der Angaben). Gleichzeitig fand die volle Weitergabe der Macht und des Vermögens in 12% der Fälle statt.

Die Befragten lehnten in der Regel die Aussage ab, dass Druck der Familie ein wesentlicher Motivationsfaktor war. Als ein wesentlicher Faktor stellte sich das Verantwortungsgefühl heraus. In diesem Kontext lohnt es sich, darauf aufmerksam zu machen, das, insoweit der Druck der Familie einen emotionalen Hintergrund haben

kann - der auf Bindungen beruht, oder einen wirtschaftlichen Hintergrund, doch das Verantwortungsgefühl in deutlich höherem Grad die Konsequenz der Vorbereitung auf die Rolle ist und im Bereich der Überzeugungen funktioniert (es ist somit ein dauerhafterer, stabilerer und tiefergehender Motivationsfaktor). Aus diesem Grund hat das Verantwortungsgefühl als Stimulation für die Nachfolge ein hohes Gewicht in der Generation der Nachfolger.

Die Vorteile, die eine erfolgreiche Nachfolge im Familienunternehmen mit sich bringen kann, sind sowohl mit der familiären als auch der geschäftlichen Seite des Unternehmens verbunden. Bei der Bewertung der eingetretenen Vorteile im Nachfolgeprozess aus Sicht der Nachfolger werden deutlich zwei Gruppen von Vorzügen betont - erstens jene axionormativen, deren zentrales Element die Familie und die Werte in Verbindung mit der Firmentradition sind: Beibehaltung der Kontinuität der Firma und des Lebenswerks, zur gleichen Kategorie kann man auch das Überdauern von familiären Werten zählen, und zweitens jene pragmatischen, in Verbindung mit wirtschaftlichen Faktoren wie: Bewahrung des Lebenswerks, Sicherstellung der Existenz der ganzen Familie und finanzielle Stabilität. Die Zufriedenheit aufgrund der Übernahme des Familienunternehmens ist umgekehrt korreliert mit dem Ausbildungsniveau - die höchste Zufriedenheit ist bei Nachfolgern mit beruflicher Ausbildung;

Grundsätzliche werden hinsichtlich ihrer allgemeinen Intensität Gefährdungsfaktoren des Nachfolgeprozesses weder von den Nachfolgern als von den Eigentümern als ernste bzw. sehr ernste Hindernisse angesehen. Dagegen kann man mit Sicherheit auf lokal auftretende wesentliche Unterschiede bei der Wahrnehmung von Gefährdungen durch die jeweiligen Kategorien der Befragten verweisen. Nachfolger, die große Firmen repräsentieren, heben sich durch die starke Überzeugung hervor, dass eine Nachfolge eine Verschlechterung der Ergebnisse und ein "Erdbeben" bedeutet. Mit der gleichen Intensität verweisen sie auf ein potentiell "höheres Misstrauen der Banken". Zu betonen ist auch, dass sie im Vergleich zu anderen außerordentlich die mögliche Tatsache der "Königslosigkeit" minimalisieren.

Hingegen verweisen Nachfolger mit beruflicher Ausbildung in höherem Grad als die Allgemeinheit auf eine "Lockerung der Disziplin im Unternehmen" und ein "höheres Misstrauen der Bank". Firmeneigentümer, die große Unternehmen repräsentieren, widmen mehr Aufmerksamkeit dem "Widerstand von Mitarbeitern" sowie der

Möglichkeit, dass ein Teil der erfahrenen Mitarbeiter weggeht und sich die Disziplin lockert. Hingegen fürchten Personen mit beruflicher Ausbildung in bedeutendem Maß eine Verschlechterung der Firmenergebnisse, für sie ist die Nachfolge ein "Erdbeben". Die Gefährdungen eines erfolgreichen Nachfolgeprozesses liegen in den Vorstellungen über die Rolle des Eigentümers nach der Nachfolge (und in den Bestrebungen, diese zu realisieren). Es dominiert die Überzeugung, dass er weiterhin Mitarbeiter der Firma bleiben wird, sowie dass er sich seinem Hobby widmet.

Implikationen für Entrepreneurshipforschung und -praxis

Die durchgeführten Untersuchungen und erzielten Ergebnisse stellen einen der wenigen Versuche dar, die Nachfolgeprozesse in Polen umfassend zu analysieren. Sie stellen durch das vorgeschlagene Forschungsmodell eine gute Basis für weitere Forschungen dar. Sie geben auch die Möglichkeit, vergleichende Studien durchzuführen, darunter auch internationale.

In der Applikationsschicht stellen sie eine gute Basis dar, um wirksame Werkzeuge zur Unterstützung der Nachfolgeprozesse zu erarbeiten. Im Hinblick auf die Tatsache, dass die Nachfolge ein komplizierter Prozess ist und umfangreiches Wissen erfordert, war es im Verlauf der Forschung wesentlich, den Bedarf externer Unterstützung des Nachfolgeprozesses zu verifizieren und ihn durch Wissenstransfer entsprechend vorzubereiten. Die generellen Schlussfolgerungen in diesem Bereich können wie folgt beschrieben werden. Der allgemeine Bedarf an Wissen, ständiger Weiterbildung der Eigentümer und Nachfolger ist hoch. Sowohl den Eigentümern als auch den Nachfolgern erscheinen Fragen des Wissenserwerbs und der Teilnahme an Schulung zu bestimmten Fragen "wichtig". Insbesondere, wenn es Personen mit niedrigem Ausbildungsstand betrifft. Jedoch, insoweit Wissen als Unterstützung für die laufende Geschäftstätigkeit selbstverständlich ist, so besteht gewöhnlich kaum ein Bewusstsein, dass eine Unterstützung des Nachfolgeprozesses möglich ist. [die positive Überraschung, dass diese Art von Werkzeugen und Prozeduren existieren, konnte im Verlauf der Fokusuntersuchungen beobachtet werden]. Dominierende Bereiche des Bedarfs an Wissen auf deklarativer Ebene sind die, die am bewusstesten sind (z.B. rechtliche und steuerliche Regelungen, sowie mit dem Management verbundene Regelungen). Die Nachfolgeprobleme - die Notwendigkeit, die Organisation, die Familie und den Nachfolger auf die Nachfolge vorzubereiten, werden seltener wahrgenommen.

[1] Le Breton-Miller, I., Miller, D., Steier, L. P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession, in: *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4)

[2] T. Wulf, S. Stubne [Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen – Ein Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle, HHL Working Paper Nr. 96 2010]

[3] Benavides-Velasco C.A., Quintana-García C., Guzmán-Parra V.F. (2013) *Trends in the family business research*, “Small Business Economics”, Volume 40, Issue 1