



universität
wien

MASTERARBEIT / MASTER'S THESIS

Titel der Masterarbeit / Title of the Master's Thesis

„Das Modell Familienunternehmen.
Die Beweggründe der Nachfolgeneration für die
Übernahme des elterlichen Betriebs“

verfasst von / submitted by

Marianne Rieder BA

angestrebter akademischer Grad / in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Arts (MA)

Wien, 2018 / Vienna 2018

Studienkennzahl lt. Studienblatt / A 066905
degree programme code as it appears on
the student record sheet:

Studienrichtung lt. Studienblatt / Soziologie
degree programme as it appears on
the student record sheet:

Betreut von / Supervisor:

Assoz. Prof. Dr. Ulrike Zartler

Eidesstattliche Erklärung zur Masterarbeit

Ich versichere, die Masterarbeit selbstständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Ich erkläre weiter, dass die vorliegende Arbeit nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

Datum, Ort

Marianne Rieder

Danksagung

Ich möchte mich bei Assoz. Prof. Dr. Ulrike Zartler für die kompetente und nette Betreuung und hilfreichen Anregungen bei der Masterarbeit bedanken.

Vielen Dank an die Unternehmen, die sich bereit erklärt haben für Interviews zur Verfügung zu stehen.

Mein Dank gilt auch meinem Freund, der mir stets mit Geduld, Hilfsbereitschaft und wertvollen Tipps zur Seite stand.

Abschließend möchte ich mich noch bei meinen Eltern bedanken, die mir das Studium durch ihre Unterstützung ermöglicht haben und mir besonders in letzter Zeit den Rücken freigehalten haben.

Für Leonard

Kurzfassung

Familienunternehmen sind ein zentraler Bestandteil der österreichischen Wirtschaft. Sie sind durch die Koppelung der beiden unterschiedlichen Bereiche Familie und Unternehmen geprägt. Diese Koppelung spielt eine zentrale Rolle, wenn es um die Entscheidungsfindung geht, ob das Unternehmen der Eltern übernommen wird oder nicht. An dieser Stelle setzt die Masterarbeit an, die zum Ziel hat, im Rahmen einer qualitativen Studie die Entscheidung der Nachfolgeneration zu einer Übernahme des elterlichen Unternehmens zu rekonstruieren. Dabei wird die Sichtweise der Nachfolgeneration ebenso wie die der Eigentümergeneration berücksichtigt. Darüber hinaus wird die Herstellung von Familie abseits des Unternehmens beleuchtet sowie auf die Generationenbeziehungen und Ambivalenzen zwischen EigentümerInnen und NachfolgerInnen eingegangen. Der theoretische Rahmen umfasst eine handlungstheoretische Identitätstheorie, den „Doing Family“-Ansatz, sowie die Theorie der Generationenambivalenzen. Es wurden sowohl mit EigentümerInnen als auch NachfolgerInnen aus vier Unternehmen problemzentrierte Interviews geführt und nach Witzel ausgewertet. Anhand der Ergebnisse wird ersichtlich, dass das persönliche Umfeld und im Besonderen die Eltern eine zentrale Rolle einnehmen. Weitere Aspekte sind die Arbeitserfahrung in anderen Unternehmen, die Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen, und das Interesse an der Branche.

Abstract

Family businesses are an important part of the Austrian economy. The two different systems family and business are inextricably connected, which is important when it comes to the decision of offspring taking over the family business or not. This master thesis examines the reasons for this decision. Therefore the perception of the founders and successors is taken into account alongside the potential ambivalences and relationship between generations. The investigation has been aligned qualitatively using the inquiry method of problem-centered interviews and the analysis according to Witzel. The theoretical framework comprises an action theoretical identity theory, the concept of „Doing Family” and the model of generational ambivalence. The successors and founders from four different companies were interviewed. The results show that the personal environment and in particular the parents play a central role. Other aspects include work experience in other companies, the opportunity to contribute ideas and interest in the industry.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	13
2. Forschungsstand und Forschungsfragen	15
2.1. Die Nachfolge in Familienunternehmen.....	18
2.2. Forschungsfrage.....	21
3. Familienunternehmen	23
3.1. Zur Definition des Begriffs Familie	23
3.2. Die Unternehmensfamilie	25
3.3. Zur Definition des Begriffs Familienunternehmen	27
3.4. Die Besonderheiten von Familienunternehmen	29
4. Theoretische Ansätze	31
4.1. Handlungstheoretische Identitätstheorie.....	31
4.1.1. Identität nach George Herbert Mead, Erving Goffman und Lothar Krappmann	32
4.1.2. Zusammenfassung und Verknüpfung mit dem Forschungsthema	37
4.2. Doing Family.....	38
4.3. Generationenbeziehungen und Generationenambivalenzen.....	41
5. Methodisches Vorgehen	45
5.1. Die qualitative Forschung.....	45
5.2. Das problemzentrierte Interview	46
5.3. Die Auswertung des problemzentrierten Interviews	48
6. Der Forschungsprozess	52
6.1. Der Feldzugang	52
6.2. Das Sample	54
6.3. Die Datenerhebung	57
7. Ergebnisdarstellung	58
7.1. Familienunternehmen	58
7.1.1. Beschreibung von Familienunternehmen	59

7.1.2.	Vorteile von Familienunternehmen.....	59
7.1.3.	Nachteile von Familienunternehmen	61
7.1.4.	Die Unternehmensübergabe	62
7.2.	Die Familie	63
7.2.1.	Familienzeit.....	63
7.2.2.	Vermischung Familie und Unternehmen	64
7.2.3.	Einfluss des Unternehmens auf die Familie	65
7.3.	Generationen.....	66
7.3.1.	Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen.....	67
7.3.2.	Zusammenarbeit und Umgang zwischen den Generationen	68
7.4.	Die Entscheidung zum Unternehmenseinstieg	70
7.4.1.	Der Prozess der Entscheidungsfindung.....	70
7.4.2.	Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung.....	71
7.4.3.	Reaktionen auf die Entscheidung.....	73
8.	Zusammenführung der Ergebnisse	75
8.1.	Entscheidung	75
8.2.	Familie	80
8.3.	Generationenambivalenzen	83
8.4.	Beantwortung der Forschungsfragen.....	86
9.	Resümee und Aussicht	90
10.	Literaturverzeichnis.....	93
11.	Anhang	101

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das 3-Kreise-Modell.....	28
Abbildung 2: Handlungsmodell nach Mead.....	34
Abbildung 3: Diagramm bzw. Modell der Generationenambivalenz	43
Abbildung 4: Übersicht Schlüsselkategorien Entscheidungsfindung	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Ober- und Unterkategorien	50
Tabelle 2: Beschreibung der Unternehmen	56
Tabelle 3: Darstellung der befragten Personen	56

1. Einleitung

Familienunternehmen sind ein zentraler Bestandteil der österreichischen Wirtschaft. Dies verdeutlichen die Ergebnisse einer Studie der Wirtschaftskammer Österreich aus dem Jahr 2013, die besagen, dass etwa 90% der Unternehmen in Österreich familiengeführt sind. Nach Abzug der Ein-Personen-Unternehmen liegt der Anteil bei 54% und stellt somit immer noch mehr als die Hälfte der österreichischen Unternehmen dar. Hiermit liegt Österreich im europäischen Vergleich auf Platz zwei hinter Deutschland (vgl. Wirtschaftskammer Österreich 2013: 2003). Aufgrund der ökonomischen Bedeutung sind die heute stark verbreiteten wissenschaftlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema Familienunternehmen eine logische Konsequenz.

Familienunternehmen sind durch die Koppelung der zwei unterschiedlichen Systeme Familie und Unternehmen geprägt, was einerseits eine Stärke darstellen kann, andererseits aber auch besondere Herausforderungen bringen kann. Es kommt zu einer „Überlagerung von sachlich-funktionalen, unternehmerischen Fragen mit emotional-familiären Befindlichkeiten“ (Wimmer/Gebauer 2004: 244). Die Schwierigkeiten dieser Verknüpfung können im Speziellen bei der Übergabe des Unternehmens an die nächste Generation zum Vorschein kommen. Doch bereits vor der Übergabe spielt diese Koppelung eine zentrale Rolle, nämlich wenn es um die Entscheidungsfindung geht, ob das Unternehmen der Eltern übernommen wird oder nicht. Potentielle NachfolgerInnen müssen sich überlegen, ob sie in ein Unternehmen einsteigen möchten, das von der eigenen Familie geführt wird, oder ob sie einen anderen beruflichen Weg einschlagen wollen. Die getroffene Entscheidung hat nicht nur auf die Person selbst und deren Zukunft Einfluss, sondern auch auf deren Familie und das Familienunternehmen. Auch die EigentümerInnengeneration sieht sich damit konfrontiert, eine Entscheidung über die Art der Weiterführung des Unternehmens zu treffen. Der Weg, wie es zur Entscheidung für eine Übernahme beziehungsweise Übergabe¹ kommt, ist von unterschiedlichen Gegebenheiten geprägt. An dieser Stelle soll die Masterarbeit ansetzen, die zum Ziel hat zu beleuchten, warum sich junge Menschen für einen Einstieg in das Unternehmen der Eltern und gegen eine andere berufliche Richtung entscheiden. Darüber hinaus sollen die Rolle der Familie und die Beziehungen zwischen den Generationen beleuchtet werden.

¹ Die Begriffe Übernahme und Übergabe werden in dieser Arbeit synonym verwendet, da sowohl der Blickwinkel der Nachfolgeneration (Übernahme), als auch jener der EigentümerInnengeneration (Übergabe) berücksichtigt werden soll.

Die Arbeit gliedert sich in den theoretischen, methodischen und Ergebnisteil. Im theoretischen Teil wird zunächst der Forschungsstand dargelegt und anhand dessen die Forschungsfrage(n) abgeleitet. Des Weiteren werden die zentralen Begriffe und Merkmale rund um Familienunternehmen vorgestellt. Das darauffolgende Kapitel beschäftigt sich mit der handlungstheoretischen Identitätstheorie, dem „Doing Family“-Ansatz und dem Modell der Generationenambivalenzen. Der methodische Teil beinhaltet eine allgemeine Einführung zur qualitativen Forschung sowie eine Beschreibung problemzentrierter Interviews und deren Auswertung. Im nächsten Kapitel wird der Forschungsprozess dargestellt, indem näher auf den Feldzugang, das Sampling und die Datenerhebung eingegangen wird. Im Ergebnisteil werden zuerst die wichtigsten Kategorien beschrieben. Es folgt eine Zusammenführung der Ergebnisse in Verbindung mit dem theoretischen Rahmen und dem aktuellen Forschungsstand. Im Anschluss daran werden die Forschungsfragen beantwortet. Der Abschluss dieser Arbeit stellt ein Resümee und eine Aussicht dar.

2. Forschungsstand und Forschungsfragen

Die Etablierung des wissenschaftlichen Forschungsfeldes zu Familienunternehmen begann in den 1980er-Jahren (vgl. Astrachan 2010: 6). Heute, über 30 Jahre später, ist das Thema aus dem wissenschaftlichen Diskurs nicht mehr wegzudenken. Die steigende Relevanz spiegelt sich auch in der stark steigenden Anzahl der erschienenen Artikel zu Familienunternehmen in Fachzeitschriften wider. Während es bis zum Jahr 1989 nur 33 Artikel waren, stieg die Zahl im Zeitraum von 2000 bis 2003 bereits auf 195 (vgl. Sharma 2004: 1). Dass die Zahl an Artikeln seit 2003 weiter gestiegen ist, belegt die Forschung von Benavides-Velasco et al. (2013: 43). Neben den zahlreichen Publikationen gibt es auch eigene Fachzeitschriften („Family Business Review“, „Journal of Family Business Strategy“) und Forschungsinstitute an Universitäten (wie zum Beispiel das „Research Institute for Family Business“ an der Wirtschaftsuniversität in Wien oder das „Wittener Institut für Familienunternehmen“ an der privaten Universität Witten/Herdecke).

Der Grund für das Ausbleiben einer wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Familienunternehmen bis in die 1980er-Jahre ist das Verkennen der Relevanz dieser Unternehmensart. Die strategische Wettbewerbssituation von Familienunternehmen wurde als schlecht eingestuft und es wurde davon ausgegangen, dass es sich bei dieser Unternehmensform um ein Auslaufmodell handelt (vgl. Neuvians 2011: 24). Ein weiterer Grund ist die „Logik der universitären Strukturen“ (Simon 2005: 8). Viele unterschiedliche Disziplinen wie Ökonomie, Psychologie, Soziologie oder Rechtswissenschaften beschäftigen sich mit dem Thema Familienunternehmen (vgl. Wiechers 2006: 29). Jede der Disziplinen widmet sich dem Thema jedoch aus der eigenen Perspektive und nicht über die Grenzen der eigenen Disziplin hinaus, was eine Voraussetzung für die Erfassung von Familienunternehmen in ihrer Gesamtheit ist (vgl. Zahra/Sharma 2004: 336). Während WirtschaftswissenschaftlerInnen den Fokus auf das Unternehmen legen und die Komponente Familie in der Analyse nur eine untergeordnete Rolle spielt, gestaltet es sich in der Familienforschung genau umgekehrt (vgl. Gilding et al. 2015: 299; Neuvians 2011: 25; Simon 2005: 9). Ein daraus resultierender häufig genannter Kritikpunkt bezieht sich auf die Vernachlässigung der Komponente Familie beziehungsweise eine nicht ausreichende, gleichwertige Berücksichtigung der beiden Aspekte Familie und Unternehmen (vgl. Aldrich/Cliff 2003: 576; Neuvians 2011: 28; Simon 2005: 8; Stamm 2016: 940). Obwohl heute zwischen den einzelnen Disziplinen Konsens darüber herrscht, dass ein wechselseitiger Einfluss zwischen Familie und Unternehmen besteht (vgl. Sharma 2004: 9), ist die

wissenschaftliche Literatur zum Bereich Familie (im Vergleich zum Bereich Unternehmen) nach wie vor limitiert (vgl. Stamm 2016: 940; Wiechers 2006: 56). Habbershon und Williams (1999) versuchten mit der Einführung des Begriffs „familiness“ auf die Relevanz der Familie und ihren Einfluss auf das Unternehmen aufmerksam zu machen. Unter „familiness“ verstehen sie „the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business.“ (Habbershon/Williams 1999: 11) Dieser Begriff hat sich in der Forschung etabliert und wissenschaftliche Auseinandersetzungen zu diesem Thema fanden Einzug in die Familienunternehmensforschung (vgl. Frank et al. 2010: 120). Kaum erforscht ist jedoch die umgekehrte Richtung, also der Einfluss des Unternehmens auf die Unternehmensfamilie (vgl. Nordstrom/Jennings 2017: 1). Nordstrom und Jennings (2017) untersuchen daher wie ein Familienunternehmen betrieben werden kann, um das Wohlbefinden in der Familie zu verbessern.

Konkret ist in der Soziologie die Beschäftigung mit Unternehmensfamilien wenig verbreitet (vgl. Stamm 2013: 52). Eine Ausnahme stellt hierbei die Analyse von Bauernfamilien (besonders auch die Hofübergabe) dar, was sich als Forschungsthema etabliert hat (vgl. ebd.). Stamm (2013, 2016) versucht mit ihren Publikationen diese Lücke zu schließen. Sie untersucht empirisch den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, soziale Identität und das Beziehungsgefüge in Unternehmensfamilien (vgl. Stamm 2013: 7). In ihrer aktuellen Forschung widmet sie sich der Frage, welche Koordinationsaufgaben in Unternehmensfamilien geklärt werden müssen und wie Familienmitglieder Beruf und Familie vereinbaren (vgl. Stamm 2016: 939).

In der wissenschaftlichen Literatur zu Familienunternehmen gibt es eine Vielzahl an Definitionen, die sich in der Weite der Begriffsfassung unterscheiden. Aufgrund einer fehlenden einheitlichen Definition steht die Familienunternehmensforschung vor dem Problem, dass empirische Studien schwer miteinander vergleichbar sind (vgl. Stamm 2016: 940). Weitere daraus resultierende Konsequenzen betreffen auf methodischer Ebene Schwierigkeiten bei der Auswahl der Stichproben, bei der Abgrenzung von Familienunternehmen zu anderen Unternehmensformen und bei der Entwicklung von geeigneten Messmethoden (zum Beispiel Fragebögen) (vgl. Smyrnios et al. 1998: 51). Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass ForscherInnen in ihren Studien eindeutig definieren, welcher Begriffsbestimmung von Familienunternehmen sie sich bedienen (vgl. Brockhaus 2004: 172).

In der Forschung zu Familienunternehmen fehlt eine allgemeine Theorie zu Familienunternehmen, die sowohl Familie als auch Unternehmen berücksichtigt (vgl. Wiechers 2006: 48). „(...) there is a lack of integrated theories that would help readers better understand the complex and changing relationships between the family and the family business.“ (Pounder 2015: 122) Ein Vorschlag, um diese Lücke zu schließen, lautet, die vorhandenen Theorien aus der Organisations- und der Familienforschung im Falle einer Verflechtung der beiden Systeme hinsichtlich ihrer Gültigkeit zu prüfen (vgl. Sharma 2004: 24). Trotz der Zunahme an Forschungen rund um Themen zu Familienunternehmen merkt Brockhaus (2004) kritisch an, dass die Qualität der Untersuchungen häufig nicht die notwendige Tiefe erreicht. (vgl. Brockhaus 2004: 170) Dies hat unter anderem damit zu tun, dass ein großer Teil der Forschungen von UnternehmensberaterInnen durchgeführt wurden, die sich stark an der Unternehmenspraxis orientierten, methodische Grundlagen jedoch vernachlässigten (vgl. Brockhaus 2004: 171; Spelsberg 2011: 12).

Sieht man sich die thematische Entwicklung der Familienunternehmensforschung an, zeigt sich, dass in den 1960-70er-Jahren vereinzelte Beiträge zu Stärken und Schwächen von Familienunternehmen veröffentlicht wurden. Mit der Etablierung des Forschungsfeldes in den 1980er-Jahren wurde der Fokus verstärkt auf das Familienunternehmen allgemein gelegt und es kam zu einem Anstieg an empirischen Studien (vgl. Stamm 2013: 55).

Sharma (2004) differenziert auf Basis einer Literaturrecherche vier verschiedene thematische Ebenen, mit denen sich die Familienunternehmensforschung beschäftigt:

- die individuelle Ebene, hier stehen Personen(gruppen) wie zum Beispiel Stakeholder, GründerInnen, NachfolgerInnen oder Frauen im Mittelpunkt der Forschungen;
- die interpersonelle beziehungsweise Gruppenebene mit dem Fokus auf vertraglichen Vereinbarungen, Konflikt- und Managementstrategien und der Übergabe;
- die Organisationsebene behandelt Themen rund um Ressourcen und Strategien von Familienunternehmen;
- die gesellschaftliche und Umweltebene thematisiert die ökonomische Bedeutung (vgl. Sharma 2004: 9-23).

Am häufigsten sind Forschungen, die thematisch den ersten beiden Ebenen zuzuordnen sind. Für diese Masterarbeit ist sowohl die individuelle Ebene als auch die interpersonelle Ebene zentral.

Die theoretische Grundlage stellt bei empirischen Untersuchungen zu Familienunternehmen in den meisten Fällen die Systemtheorie dar. Sie geht auf Niklas Luhmann zurück, der ein soziales System als Handlungssystem versteht, das sich durch seine Abgrenzung zu seiner Umwelt auszeichnet (vgl. Luhmann 1976: 23). Die Theorie eignet sich zur Analyse, da Familie und Unternehmen jeweils als ein soziales System betrachtet werden können. Zwischen diesen beiden Systemen besteht ein enger Zusammenhang; sie beeinflussen sich gegenseitig, grenzen sich aber gleichzeitig auch voneinander ab (vgl. Frank et al. 2010: 123). Auch in der vorliegenden Arbeit wird zur Erklärung des Zusammenspiels von Familie und Unternehmen immer wieder von Systemen die Rede sein. Dies ist einerseits auf die Dominanz dieser Theorie in der Literatur zu Familienunternehmen zurückzuführen, die meiner Ansicht nach nicht ignoriert werden kann. Andererseits eignet sie sich gut, um ein Verständnis für Familienunternehmen zu erhalten. Zur Beantwortung der Frage nach den Gründen für einen Einstieg ins Familienunternehmen ist die Systemtheorie jedoch weniger dienlich, weswegen der Fokus auf andere Theorien gelegt wird, wie in Kapitel 4 näher beleuchtet wird.

2.1. Die Nachfolge in Familienunternehmen

Die Unternehmensübergabe, die einen Einschnitt in jeder Unternehmenshistorie kennzeichnet, ist das meisterforschte Thema in der Familienunternehmensforschung (vgl. Spelsberg 2011: 26). Bei der Übergabe handelt es sich nicht um ein Ereignis, sondern einen Prozess, der schon lange bevor die Nachfolgegeneration ins Unternehmen eintritt, beginnt (vgl. Brockhaus 2004: 168; Handler 1994: 134) und für die Unternehmenszukunft entscheidend ist. Es handelt sich um ein Feld, das „in seiner Bedeutung familiär und persönlich-individuell große Affektaufladung besitzt und gewissermaßen als ‚heißer Prozess‘ gelten darf.“ (Breuer 2009: 274) Die Literatur zu diesem Forschungsgebiet ist sehr umfangreich und heterogen. Daher versuchten sich einige AutorInnen daran einen Überblick und eine Struktur in die Themenvielfalt der Unternehmensnachfolge zu bringen (Handler 1994; Sharma 2004). Verschafft man sich einen Überblick über die Literatur zum Thema Nachfolge im Unternehmen, kristallisieren sich bestimmte Themenschwerpunkte heraus, die im Folgenden überblicksartig dargestellt werden sollen:

Als ein zentrales Thema kann der Prozess der Nachfolge genannt werden, der durch verschiedene Phasen und Prozessschritte geprägt ist (vgl. Handler 1994: 134f; Wulf/Stubner 2008: 5). Studien dazu befassen sich mit der konkreten Planung und Durchführung dieses

Prozesses und bieten gleichzeitig Lösungsvorschläge bei auftretenden Problemen an (vgl. Gilding et al. 2015; Le Breton-Miller et al. 2004; Rothwell 2002). In der Literatur zur Unternehmensnachfolge ist ein Spannungsfeld festzustellen: Einerseits werden die Motive für eine Nachfolge-Planung als offensichtlich beschrieben, indem jeweils die Geschäftskontinuität über die Generationen hinweg sowie die familiäre Harmonie als zentrale Gründe genannt werden. Im Widerspruch dazu steht andererseits die Literatur, die beschreibt, dass die Motive der EigentümerInnengeneration nicht eindeutig festzumachen sind. Dieser Schluss wird aufgrund des Verhaltens der EigentümerInnen gezogen, die sich vom Unternehmen nicht trennen können und so einer harmonischen Übergabe im Weg stehen (vgl. Gilding et al. 2015: 300).

Anknüpfend daran lässt sich ein weiterer Forschungsschwerpunkt nennen, nämlich jener, der sich mit Kriterien auseinandersetzt, die für den Erfolg oder das Scheitern des Unternehmens verantwortlich sind. De Massis et al. (2008) befassen sich mit Faktoren, die eine erfolgreiche Nachfolge verhindern können, und die Untersuchungen von Le Breton-Miller et al. (2004) und Spelsberg (2011) ergründen die Faktoren, die zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe führen. Le Breton-Miller et al. (2003) entwickelten dazu ein Konzept, das die zentralen Forschungs- und Problemfelder sowohl aus Sicht der EigentümerInnen- als auch der Nachfolgegeneration berücksichtigt. Des Weiteren finden sich auch empirische Studien zu gescheiterten Übergaben und zahlreiche Untersuchungen, die erfolgreiche Übergaben thematisieren (Frasl/Rieger 2007; Lueger/Frank 2012; Wimmer et al. 2005). Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass die Literatur zu erfolgreichen Unternehmensnachfolgen häufig aus dem Bereich der Unternehmensberatung stammt.

Ein weiteres Themenfeld beschäftigt sich mit der EigentümerInnengeneration und/oder mit der Nachfolgegeneration und den unterschiedlichen Herausforderungen, mit denen die jeweilige Personengruppe bei einer Übergabe konfrontiert ist. Während in frühen Forschungen eher die EigentümerInnen als zentrale Personen des Familienunternehmens im Vordergrund standen, rückte ab den 1980er-Jahren ebenfalls die Sicht der Nachfolgegeneration in den Fokus (vgl. Handler 1994: 140; Wulf/Stubner 2008: 5). Häufig geht es auch um die Weitergabe von Wissen, Netzwerken, Werten, Vorstellungen etc. von der EigentümerInnen- an die Nachfolgegeneration im Zuge der Unternehmensübergabe (Breuer 2009; García-Álvarez et al. 2002; Steier 2001). Dabei werden unter anderem die möglichen Konflikte, die zwischen den Generationen bei einer Übergabe entstehen können, thematisiert.

Eine weitere Entwicklung, die sich in der Forschung zur Nachfolge in Familienunternehmen abzeichnet, ist die Befassung mit geschlechterspezifischen Themen. Dazu zählen zum einen Themen rund um weibliche Nachfolgerinnen und die besonderen Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sind (Hytti et al. 2016; Jäkel-Wurzer/Ott 2014; Keese 2002), und zum anderen die Rolle der Ehefrau im Nachfolgeprozess (Hamilton 2006; Weller 2010).

Wie es zu der Entscheidung kommt, in das elterliche Unternehmen einzusteigen, und welche Einflüsse dabei eine Rolle spielen, wird in der Literatur kaum behandelt. Die Zahl an Forschungen, die thematisch in diese Richtung gehen, ist überschaubar. Im Folgenden werden die gefundenen wissenschaftlichen Auseinandersetzungen rund um den Themenkomplex der Entscheidungsfindung kurz vorgestellt. Im Ergebnisteil werden die Ergebnisse der anschließend vorgestellten Studien mit denen der Masterarbeit verknüpft. Erdmann (1999, 2010) beschäftigt sich aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive mit dem Thema Übernahme und untersucht mittels Tiefeninterviews, welchen Einfluss Sozialisation und Erziehung auf die Nachfolgebereitschaft haben. Hinsichtlich der Masterarbeit ist besonders der Blick auf die Unternehmensväter und ihren Umgang mit den NachfolgerInnen interessant. Schröder et al. (2011) erforschen in ihrer quantitativen Studie aus psychologischer Sicht die Faktoren, die die Berufswahl von Jugendlichen mit familienunternehmerischen Hintergrund beeinflussen. Sie untersuchen, welche Personen in das elterliche Unternehmen einsteigen, welche ein eigenes Unternehmen gründen und welche als Angestellte arbeiten. Das Besondere hierbei ist der Blick auf die Kindheit und wie die EigentümerInnen Interesse am Familienunternehmen bei den potentiellen NachfolgerInnen auslösen können. Le Breton-Miller et al. (2004) ermittelten auf Basis einer Literaturrecherche die am häufigsten aufzufindenden Faktoren, die zu einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge führen. Sowohl in Bezug auf die EigentümerInnen- als auch die Nachfolgeneration werden die Aspekte Motivation und Qualität der Beziehung zwischen den Generationen (Respekt, Verständnis, Vertrauen etc.) genannt. Für die EigentümerInnengeneration spielt auch der Faktor Persönlichkeit eine entscheidende Rolle sowie für die Nachfolgeneration Kompetenz, Managementfähigkeiten, Talent, Erfahrung etc. Hinsichtlich der Familie gelten Harmonie innerhalb der Familie, sowie zwischen den Geschwistern, und Zusammenarbeit als Erfolgsfaktoren. Weitere Faktoren sind eine gute Planung, die gleiche Vorstellung bezüglich der Unternehmenszukunft, Zeitmanagement, eine klare, direkte Kommunikation, die frühe Einführung der NachfolgerInnen ins Unternehmen (vgl. Le Breton-Miller et al. 2004: 307). Dass diese genannten Faktoren auch als gute Basis für eine empirische Forschung zur Entscheidungsfindung der NachfolgerInnen in Familienunternehmen dienen, zeigt Stephan

Maaß (2012) in seiner Forschung. Er widmet sich aus wirtschaftswissenschaftlichem Blickwinkel in einer qualitativen Studie den Schlüsselfaktoren der Entscheidungsfindung zur Eigentums- und Führungsnachfolge in Familienunternehmen. Die Forschungen von Breton-Miller et al. und Maaß sind jene, die sich thematisch am stärksten am Forschungsinteresse der Masterarbeit orientieren. Inwieweit die von Breton-Miller et al. gefundenen Faktoren mit jenen dieser Masterarbeit übereinstimmen, wird im Ergebnisteil beleuchtet.

Auch in der bereits erwähnten Studie von Stamm (2013) stellen die Entscheidung und der Weg in das Familienunternehmen einen Teilbereich dar. Auf Basis des Interviewmaterials kristallisieren sich vier unterschiedliche Typen heraus:

- Das Familienunternehmen als Zuflucht (Merkmale sind hierbei Desorientierung, unerwartete Lebensereignisse, geringe Karrieremöglichkeiten),
- das Familienunternehmen als Mission (die Eltern bewegen die Kinder dazu, die Nachfolge anzutreten),
- das Familienunternehmen als Quelle von Privilegien (ähnlich dem Typ der Mission, jedoch mit dem Unterschied, dass das Unternehmen positiv gesehen wird)
- das Familienunternehmen als emotionale Heimat (hierbei führt die emotionale Verbundenheit zum Unternehmenseinstieg) (vgl. Stamm 2013: 208-218).

Da eine soziologische Bearbeitung des Themenfeldes zu den Gründen für eine Übernahme, in der es zu einer Überwindung der Trennung der Systeme Familie und Unternehmen kommt, bisher noch nicht zu finden ist, hat diese Arbeit zum Ziel, diese Lücke zu schließen. Auch der Einfluss des Unternehmens auf die Unternehmensfamilie, der bislang wenig erforscht wurde, soll in dieser Masterarbeit untersucht werden.

2.2. Forschungsfrage

Im Zentrum der vorliegenden Untersuchung steht die folgende Fragestellung:

Welche Gegebenheiten führen dazu, dass sich junge Menschen für eine Übernahme des elterlichen Familienunternehmens entscheiden?

Die Unterfragen dazu lauten:

- Wie wird Familie in Unternehmensfamilien hergestellt und inwieweit kommt es im Alltag zu einer Vermischung oder Trennung der Bereiche Unternehmen und Familie?
- Wie beziehen sich die familialen Eltern-Kind-Generationen in Familienunternehmen aufeinander und wie grenzen sie sich voneinander ab? Welche Ambivalenzen sind erkennbar?

Es sollen drei unterschiedliche Theorien, die Forschungsfelder rund um Identität, Familie und Generationen abdecken, kombiniert werden (siehe Kapitel 5). Mit der gleichzeitigen Berücksichtigung der Sichtweisen der Nachfolge- als auch der EigentümerInnengeneration versucht diese Arbeit, sich dem Forschungsthema möglichst umfassend zu widmen. Durch eine genaue Beschreibung, welcher Definition von Familienunternehmen man sich bedient, soll ein weiterer genannter Kritikpunkt an der bisherigen Forschung berücksichtigt werden.

Mit jungen Menschen sind Personen zwischen 18 und 30 Jahren gemeint, die bereits erste Erfahrungen im Unternehmen gesammelt haben und in den nächsten Jahren das Unternehmen übernehmen werden. Der Grund, warum der Fokus gerade auf dieser Personengruppe liegt, ist, dass die Überlegungen und die Entscheidung betreffend einer Übernahme noch aktueller sind als bei Personen, bei denen die Übernahme schon einige Jahre zurückliegt. Durch den Einbezug der Elterngeneration soll ein umfassenderes Bild bezüglich der Familie und deren möglichen Einflusses auf die Entscheidung des Kindes erhalten werden. Auch der Blick auf die Kindheit der Nachfolgeneration, wie die Personen aufgewachsen sind, wer und was sie in der Kindheit und Pubertät beeinflusst hat und welche Rolle das Unternehmen zu Hause hatte, soll Aufschluss über den Weg zur Entscheidung geben. Des Weiteren soll erforscht werden, wie Familie abseits des Unternehmens zustande kommt, welchen Einfluss eine Entscheidung wie die einer Übernahme auf die Familie hat und inwieweit es im Alltag zu einer Trennung der beiden Bereiche Familie und Unternehmen kommt. Ein weiterer Fokus soll auf die Generationenbeziehungen gelegt werden. Hierbei sollen die Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Zusammenarbeit beleuchtet werden. Jede Generation hat unterschiedliche Herangehensweisen, Vorstellungen und Pläne. Wie mit diesen Differenzen umgegangen wird und welche Ambivalenzen dabei erkennbar sind, soll im Zuge dieser Forschungsarbeit untersucht werden.

3. Familienunternehmen

Die zwei Begriffe Familie und Unternehmen, die in sich in dem Wort „Familienunternehmen“ wiederfinden, „bilden gewissermaßen die Pole, zwischen denen sich das Familienunternehmen und alle, die sich ihm zugehörig fühlen, bewegen.“ (Simon 2005: 18) Die heutzutage verbreitete räumliche wie zeitliche Trennung von Arbeit und Privatem ist in Familienunternehmen aufgehoben. Es kommt zu einer Koppelung der beiden Systeme, die sich gegenseitig prägen und beeinflussen (vgl. Neuvians 2011: 34). Beide Systeme funktionieren nach unterschiedlichen Regeln und verfolgen andere Ziele. Da im Zuge dieser Arbeit beide Bereiche zentral sind, ist es sinnvoll, sich in einem ersten Schritt den Begriffen Familie und Unternehmen zu widmen, um dann genauer auf Familienunternehmen und ihre Charakteristika einzugehen.

3.1. Zur Definition des Begriffs Familie

Bei Familie handelt es sich um kein „naturgegebenes, über die Geschichte hinweg gleich bleibendes Phänomen“ (Wimmer et al. 2005: 194). Die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Familie geht auf die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts zurück (vgl. Schneider 2008: 9) und ist seitdem von starken Wandlungen geprägt. Prägend für das 19. Jahrhundert war eine starke Differenzierung von Familientypen, abhängig vom sozialen Stand: Einerseits gab es die bürgerliche und die proletarische Familie als moderne Formen und andererseits Handwerker und Bauern als traditionelle Familienformen (vgl. Burkart 2008: 111). Mit der beginnenden Industrialisierung Ende des 19. Jahrhunderts setzte sich das bürgerliche Familienmodell – zumindest als Idealvorstellung – langsam durch und fand Mitte des 20. Jahrhunderts in Deutschland seine stärkste Verbreitung (vgl. Nave-Herz 2006: 48). Geprägt war die bürgerliche Kernfamilie durch eine räumliche Trennung von Wohnbereich und Erwerbsbereich. Die Familie wurde zu einer „geschlossenen Gemeinschaft mit Exklusivcharakter“ (vgl. Nave-Herz 2014: 11) und zeichnete sich durch Emotionalität und intime Vertrautheit aus. Diese zunehmende emotionale Zuwendung zeigte sich zum einen im Umgang zwischen Eltern und Kindern und zum anderen in der normativen Durchsetzung der Eheschließung aus dem Grund der romantischen Liebe heraus. Eine weitere Besonderheit war die geschlechtsspezifische Arbeitszuweisung: Die Frau war für den Haushalt und die Kinderbetreuung zuständig und der Mann für die Erwerbsarbeit (vgl. Nave-Herz 2006: 48-52). Der Zeitraum von 1950-1970, der durch die bürgerliche Kernfamilie geprägt ist, wird als

das „Goldene Zeitalter der Familie“ bezeichnet. Es ist durch hohe Eheschließungs- und Geburtenraten, niedrige Scheidungsraten sowie einer hohen Kinderzahl gekennzeichnet. Nach diesem kurzen Zeitraum kam es jedoch bereits in den 1970er-Jahren aufgrund von Individualisierungsprozessen und veränderten Werthaltungen zu einem erneuten Wandel von Familienformen, der bis heute andauert. Die Zahl an Eheschließungen und Geburten ist wieder gesunken und die Scheidungsrate sowie die Anzahl an zusammenlebenden, nicht-verheirateten Paaren ist angestiegen (vgl. Zartler 2013: 108). Aus heutiger Sicht kann Familie als ein dynamischer Entwicklungsverlauf betrachtet werden, der durch den Ein- und Austritt von Personen in die beziehungsweise aus der Familie gekennzeichnet ist (vgl. Schneider 2015: 39).

Je nach Blickwinkel werden Familien unterschiedlich breit gefasst und stellen verschiedene Kriterien in den Fokus der Definition. In der Familiensoziologie hat sich der Familienbegriff nach Nave-Herz (2006) etabliert. Familie ist demnach durch drei Merkmale geprägt:

- durch eine biologisch-soziale Doppelnatur, wobei die Familie sowohl eine Reproduktions- als auch eine Sozialisationsfunktion für die Gesellschaft hat.
- Das zweite Merkmal bezieht sich auf die Generationendifferenzierung: Es ist mindestens sowohl eine Eltern- als auch eine Kindergeneration vorhanden.
- Die Familie ist eine soziale Gruppe und entwickelt, so das dritte Merkmal, ein besonderes Kooperations- und Solidaritätsverhältnis, aus dem heraus die Rollendefinition ihrer Mitglieder festgelegt wird. Die Anzahl der Rollen, die ein Familienmitglied einnimmt, und welche Erwartungen an diese Rollen geknüpft sind, sind kulturabhängig (vgl. Nave-Herz 2006: 30f).

In der Statistik wird das Leben in einem gemeinsamen Haushalt als das prägende Merkmal von Familie herausgehoben. Danach bilden „Ehepaare oder Lebensgemeinschaften mit oder ohne Kinder beziehungsweise Elternteile mit Kindern eine Familie. Kinder sind alle mit ihren beiden Eltern oder einem Elternteil im selben Haushalt lebenden leiblichen, Stief- und Adoptivkinder, die ohne eigene Partner im Haushalt leben und selbst noch keine Kinder haben – ohne Rücksicht auf Alter und Berufstätigkeit.“ (Statistik Austria 2017)

Der Unterschied in den beiden Definitionen liegt darin, dass bei jener von Nave-Herz zumindest eine Kindergeneration vorhanden ist. Im Zuge dieser Arbeit eignet sich diese Definition besser, da der Fokus auf der Eltern-Kind-Beziehung liegt.

3.2. Die Unternehmensfamilie

Unternehmensfamilien (auch Familie des Familienunternehmens genannt) sind gekennzeichnet durch eine Gruppe von Menschen, die verwandtschaftlich miteinander verbunden sind (dies deckt sich mit den vorhin genannten Definitionen) und zusätzlich „durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen beziehungsweise einen Unternehmensverband geprägt wird“ (Familienunternehmen).

Der Unterschied zwischen Nicht-Unternehmens- und Unternehmensfamilien ist also die Komponente Unternehmen, die die zusätzliche Anforderung der Überlebenssicherung des Unternehmens mit sich bringt. Durch das gemeinsame Eigentum wird das Verbundenheitsgefühl innerhalb der Familie gestärkt: „Diese gemeinsame Verantwortung für etwas Drittes wirkt als gutes Regulativ für unterschiedliche Nähe- und Distanzbedürfnisse und kann manche Partnerschaftsprobleme besser – weil vom gemeinsamen Ziel geleitet – handhaben lassen.“ (Groth/Vater 2007: 52) Allerdings kann diese zusätzliche Komponente auch innerhalb der Familien zu Konflikten führen. Unstimmigkeiten auf Unternehmensebene wirken sich auf den privaten, familiären Bereich aus und vice versa. Die Unternehmensfamilie kann also einerseits eine wertvolle Ressource für das Unternehmen darstellen und für Stabilität sorgen, andererseits aber auch für das Scheitern des Unternehmens verantwortlich sein (vgl. Nosé et al. 2013: 56).

Während bei Familien, die nicht gemeinsam in einem Unternehmen tätig sind, das Arbeits- und das Privatleben zwei getrennte Gebiete darstellen, ist dies bei Unternehmensfamilien vermischt. Beide Bereiche zu koordinieren und der Verantwortung für sie gerecht zu werden, ist eine große Herausforderung gerade für die EigentümerInnen (vgl. Pounder 2015: 119). Die Familienmitglieder müssen ihre Lebensverläufe miteinander koordinieren (vgl. Stamm 2016: 941). Entscheidungen werden demnach häufig als Familie und unter Berücksichtigung des Unternehmens gemeinsam getroffen. Auch auf privater Ebene und in der Freizeit werden unternehmensspezifische Themen angesprochen (vgl. Groth/Vater 2007: 52). Die enge Verzahnung kann dazu führen, dass die Familienmitglieder selber nicht mehr zwischen Unternehmens- und Familienthemen unterscheiden können (vgl. Wimmer/Gebauer 2004: 246). Es bleibt festzuhalten, dass in Unternehmensfamilien gemeinsame Familienzeit oft noch bewusster hergestellt werden muss, als dies sonst der Fall ist.

Das Verhältnis innerhalb der Unternehmensfamilien ist von bestimmten Abhängigkeiten geprägt. Während bei Nicht-Unternehmensfamilien in den meisten Fällen die Abhängigkeit

der Kinder von den Eltern im Zuge des Erwachsenwerdens abnimmt, verhält es sich bei Unternehmensfamilien anders. Die Eltern spielen in der Lebenslaufgestaltung eine aktive Rolle und nehmen direkten Einfluss auf die berufliche Weichenstellung (vgl. Stamm 2013: 220). Die Autonomie der jungen Erwachsenen zu fördern, ist nicht immer das Ziel von Unternehmensfamilien (vgl. Klein 2000: 89). Aufgrund des gemeinsamen Eigentums am Unternehmen bleibt auch eine ökonomische Abhängigkeit bestehen (vgl. ebd.). Infolge dieser Abhängigkeit müssen sich beide Generationen aufeinander verlassen und sicher sein können, dass stets im Sinne des Unternehmens gehandelt wird. Das Verhalten eines Familienmitglieds kann im Positiven wie im Negativen Einfluss auf die anderen Familienmitglieder sowie auf das Unternehmen haben (vgl. Tagiuri/Davis 1996: 203). Weiters kennt man als Familie die Stärken und Schwächen der anderen und kann dieses Wissen bei der gemeinsamen Zusammenarbeit konstruktiv oder destruktiv nutzen. Es kann versucht werden, die jeweiligen Stärken zu nutzen und voneinander zu profitieren, oder aber sie können genutzt werden, um andere hinsichtlich ihrer Stellung im Unternehmen zu schwächen (vgl. ebd.).

Eine weitere Besonderheit ist, dass sich die Familie und das Unternehmen gegenseitig als „Identitätslieferanten“ (Wimmer 2007: 36) nutzen. Der gute Ruf der Familie ist eng mit jenem des Unternehmens verknüpft. Gerade bei einer Namensgleichheit von Unternehmen und Familie wird dieser Umstand unterstrichen (vgl. ebd.: 37). In größeren Unternehmen, die über mehrere Generationen in Familienhand sind, präsentiert sich die Familie häufig auf gemeinsamen Fotos nach außen als Unternehmensfamilie. Fotos dieser Art sind sehr häufig auf den Websites von Unternehmen zu finden.

Kommt es zu einem Einstieg der nächsten Generation in das Unternehmen, beeinflusst dies auch die hierarchischen Strukturen innerhalb des Betriebs. Die EigentümerInnengeneration steht vor der Situation, Verantwortung an die nächste Generation abgeben zu müssen, ihr die Möglichkeit zu geben, eigene Entscheidungen zu treffen und sich langsam von der Firma zu lösen. Die Nachfolgeneration ist mit der Situation konfrontiert, sich gegenüber der EigentümerInnengeneration, aber auch den MitarbeiterInnen des Unternehmens beweisen zu müssen. Möchten sie neue Ideen einbringen und Vorstellungen verwirklichen, die der EigentümerInnengeneration missfallen, kann dies nicht nur zu Konflikten innerhalb des Unternehmens führen, sondern auch die familiäre Ebene belasten (vgl. Wimmer/Gebauer 2004: 247f). Breuer (2009) fasst diese Konflikte folgendermaßen zusammen: „Aus der widersprüchlichen Gemengelage in familiären und objektbesitzbezogenen Rollengefüge ergeben sich häufig Schwierigkeiten und Friktionen hinsichtlich des „Loslassens“ aufseiten

der Eltern (Vater, Mutter) und der „Ablösung“, des Autonomie- und Autoritätsgewinns des Sohns beziehungsweise der Tochter als Nachfolger/in.“ (Breuer 2009: 165) An dieser Stelle setzt das theoretische Konzept der Generationenambivalenzen an, das in Kapitel 4.3. vorgestellt wird.

Die Entscheidung über einen Einstieg ins Unternehmen der Eltern ist ein Spezifikum für Kinder aus Unternehmensfamilien. Sie stehen vor der Situation, sich „zwischen dem von seinen Eltern vorgezeichneten Lebensweg und dem Wunsch nach einem modernen, selbst gestalteten Lebensentwurf entscheiden zu müssen.“ (Wimmer/Gebauer 2004: 246f) Die Erwartungen aus der Familie und dem eigenen Umfeld können bei der Entscheidung noch erschwerend hinzukommen.

3.3. Zur Definition des Begriffs Familienunternehmen

Wie bereits festgehalten, fehlt in der wissenschaftlichen Literatur zu Familienunternehmen nach wie vor eine einheitliche Begriffsdefinition. Astrachan und Shanker (2003) liefern drei unterschiedliche Definitionen, die sich in der Intensität der Familienbeteiligung im Unternehmen unterscheiden. Sie differenzieren zwischen einem engen, mittleren und weiten Familienunternehmensbegriff. Basis für diese Differenzierungen sind Faktoren wie Eigentumsanteile, strategische Kontrolle, Anzahl der Generationen und die Intention, dass das Unternehmen in Familienhand bleibt (vgl. Astrachan/Shanker 2003: 211). In der weitesten Definition ist die Familie im Unternehmen beteiligt und hat Kontrolle über die strategische Richtung. Bei dem mittleren Familienunternehmensbegriff ist die Intention der EigentümerInnen, das Unternehmen innerhalb der Familie weiterzugeben. In der engsten Definition von Familienunternehmen haben mehrere Familienmitglieder und Generationen einen entscheidenden Einfluss auf den Betrieb (vgl. ebd.: 211f).

Im deutschsprachigen Raum ist die Definition von Wimmer (2005) sehr verbreitet, der dann von Familienunternehmen spricht, „wenn sich eine Wirtschaftsorganisation im Eigentum einer Familie oder eines Familienverbandes befindet und diese deshalb einen bestimmenden Einfluss auf die Entwicklung des Unternehmens nehmen kann.“ (Wimmer et al. 2005: 6) Der Einfluss der Familie bezieht sich in dieser Begriffsfassung zum einen auf die Unternehmensstruktur und die unterschiedlichen Ausgestaltungsmöglichkeiten des Verhältnisses zwischen Unternehmensführung und Eigentum seitens der Familie. Zum anderen wird hier das Einwirken der Familie in Bezug auf die Verantwortung, die sie dem

Unternehmen gegenüber haben, angesprochen. Die Familie hat ein gemeinsames Interesse, das Unternehmen zu gestalten und ist auch bereit, Risiko zu übernehmen (Wimmer 2007: 32f).

Neben Familie und Unternehmen werden in der Literatur zur Erklärung der unterschiedlichen Ausprägungsformen von Familienunternehmen häufig die Eigentümer miteinbezogen und in einem sogenannten 3-Kreise-Modell dargestellt. Das Modell in seiner ursprünglichen Form wurde von Tagiuri und Davis 1996 veröffentlicht. Sie bezeichnen Familienunternehmen als ein System mit bivalenten Eigenschaften. Das Modell unterteilt das Gesamtsystem Familienunternehmen in die drei Teilbereiche Familie, EigentümerInnen und Unternehmen. Jeder dieser Bereiche steht für sich, überlappt sich jedoch mit den anderen Bereichen (vgl. Tagiuri/Davis 1996: 200):

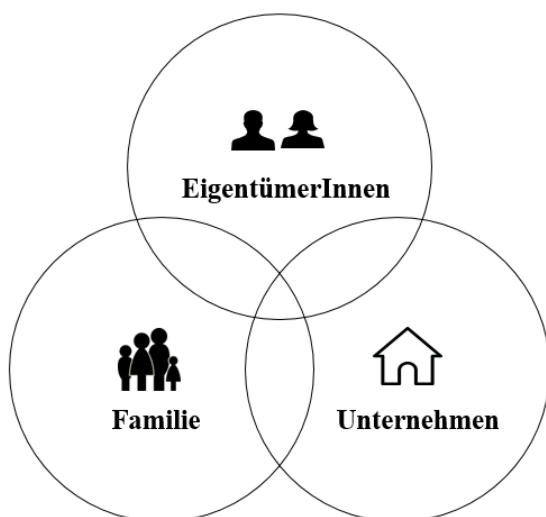


Abbildung 1: Das 3-Kreise-Modell (vgl. Tagiuri/Davis 1996, eigene Darstellung).

Ziel dieses Modells ist ein besseres Verständnis der Komplexität der verschiedenen möglichen Teilbereiche eines Unternehmens darzustellen.

In dieser Masterarbeit wird eine Definition in Anlehnung an den mittleren Definitionsbegriff nach Astrachan und Shanker (2003) und Wimmer (2005) verwendet. Unter Familienunternehmen werden Unternehmen verstanden, die sich in zweiter oder höherer Generation im Eigentum der Familie befindet und in denen eine familieninterne Nachfolge

durch das eigene Kind erfolgt oder geplant ist. Zwischen Familie und Unternehmen besteht ein wechselseitiger Einfluss.

3.4. Die Besonderheiten von Familienunternehmen

Familienunternehmen weisen bestimmte Charakteristika auf, die von Neuvians (2011) in fünf Punkten zusammengefasst werden:

Die *Funktionserweiterung* betrifft sowohl die Familie als auch das Unternehmen. Die Funktion der Familie bezieht sich nicht mehr alleine auf die Sicherung des Wohls der Familie, sondern ebenso auf die Existenz des Unternehmens. Der Erhalt und die Vermehrung des Eigentums stellen eine Funktion der Unternehmensfamilie, aber auch des Unternehmens dar. Im Unterschied zu anderen Unternehmen ist das Familienunternehmen stets auf Langfristigkeit ausgelegt. Aus diesem Grund wird in Familienunternehmen versucht, das Risiko eher zu minimieren, um auf diese Weise einen langfristigen Erfolg, der über mehrere Generationen anhält, sicherzustellen.

Mit der *sorgfältigen Mitgliedschaftsprüfung* spricht Neuvians die aus Sicht des Unternehmens notwendige Sorgfalt bei der Personalauswahl an. Jede/r MitarbeiterIn ist mit dem Unternehmenserfolg verknüpft und trägt so gleichzeitig zur Erhaltung der ökonomischen Existenz der Familie bei. Diese sorgfältige Auswahl gilt auch bei der Unternehmensfamilie; denn kommen neue PartnerInnen durch eine Heirat in die Familie hinzu, ist eine Loyalität gegenüber dem Unternehmen notwendig, um in weiterer Folge das Unternehmen nicht zu gefährden.

Eine weitere Besonderheit stellt die *Rollenvielfalt* dar. Durch das gleichzeitige Neben- und Miteinander von Familie und Unternehmen kommt es zu einem multiplen Rollengefüge. An eine Person, die zugleich ein Mitglied in beiden Systemen ist, werden unterschiedliche Anforderungen und Erwartungen gestellt. Die Anforderungen an eine Mutter/einen Vater und Ehefrau/Ehemann, die/der gleichzeitig auch GeschäftsführerIn und EigentümerIn ist und die Existenz des Unternehmens und der Familie sichern muss, sind sehr vielfältig und die simultane Erfüllung dieser Erwartungen ist oft eine große Herausforderung.

Neuvians spricht von einer *Kommunikationsverknappung* in der Familie und im Unternehmen. Die Kommunikation innerhalb der Familie ist meist mündlich und kann alle Bereiche des Lebens umfassen, während sie im Unternehmen eher schriftlich erfolgt und an

bestimmten Themen und Aufgabengebieten orientiert ist. Bei Unternehmensfamilien ist das Unternehmen meist auch zu Hause ein dominantes Thema, was zur Folge haben kann, dass es insofern zu einer Kommunikationsverknappung kommt, als die Zeit fehlt, um Themen zu besprechen, die nichts mit dem Unternehmen zu tun haben. Die für Familien meist typische mündliche, informelle Kommunikation wird in das Familienunternehmen übernommen. Das hat zur Folge, dass Entscheidungen schneller und unkomplizierter getroffen werden, als dies in großen nicht-familiengeführten Unternehmen möglich ist. Ein Nachteil ist jedoch, dass vorhandene Unstimmigkeiten in Familienunternehmen nicht angesprochen werden und dadurch latente Konflikte entstehen können.

Eine weitere Besonderheit stellt die *Werteübertragung* dar. Die Familie besitzt die Fähigkeit, Werte, wie zum Beispiel Loyalität, Zugehörigkeit und Unterstützung zu vermitteln. So kann es zu einer Übertragung in das Unternehmen kommen, was zur Folge hat, dass MitarbeiterInnen sich dem Unternehmen gegenüber verbundener fühlen und bereit sind, eine höhere Leistung zu bringen (vgl. Neuvians 2011: 35-40).

4. Theoretische Ansätze

Im folgenden Kapitel werden die drei theoretischen Konzepte, die in dieser Arbeit berücksichtigt werden, dargestellt. Es handelt sich um die handlungstheoretische Identitätstheorie, den „Doing Family“-Ansatz sowie die Theorie der Generationenambivalenzen. Sie sollen als Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfragen dienen. Diese Konzepte werden in einem ersten Schritt allgemein vorgestellt und anschließend hinsichtlich ihrer Relevanz für die Masterarbeit beleuchtet.

4.1. Handlungstheoretische Identitätstheorie

Als theoretische Grundlage der Masterarbeit dient eine Identitätstheorie im Sinne einer soziologischen Handlungstheorie. Handlungen von Individuen zu verstehen, ist das Ziel einer interpretativen oder verstehenden Soziologie. Die besondere Herausforderung besteht darin, nicht nur die beobachtbaren oder messbaren Handlungen zu analysieren, sondern die tieferliegenden Strukturen und Gründe für ein Handeln zu verstehen (vgl. Richter 2016: 171). Als Begründer der verstehenden Soziologie kann Max Weber genannt werden. Er definiert „soziales Handeln“ als ein Handeln, „welches seinem von dem oder den Handelnden gemeinten Sinn nach auf das Verhalten anderer bezogen wird und daran in seinem Ablauf orientiert ist“ (vgl. Weber 1972: 1). Wichtig ist nach Weber die Differenzierung der Begriffe „Verhalten“, „Handeln“ und „soziales Handeln“. Verhalten bezieht sich dabei auf alle menschlichen (bewussten oder unbewussten) Aktionen und umfasst alles von Reflexen bis zu geplanten Handlungen. Das Handeln dagegen ist für die AkteurInnen stets mit einem bestimmten Sinn verbunden. Mit Sinn ist damit einerseits der angestrebte Zweck des Handelns verbunden, andererseits auch die Bedeutung der Handlung für die AkteurInnen. Das Handeln kann also als ein Spezialfall von Verhalten gesehen werden. Der Begriff „soziales Handeln“ schließt die Komponente von anderen handelnden Personen ein und ist daher konkreter, muss aber nicht unbedingt sichtbar sein (vgl. Miebach 2014: 20; Richter 2016: 177). Die Entscheidung, das Familienunternehmen zu übernehmen, ist soziales Handeln, da sie mit einem konkreten Sinn verbunden ist. Die Entscheidung dafür findet unter Berücksichtigung bestimmter Umstände statt. Es wird wahrscheinlich abgewogen, was die EigentümerInnengeneration und was man selbst beziehungsweise der/die PartnerIn möchte. Möglicherweise wird auch darüber nachgedacht, was die Personen aus dem eigenen Umfeld

über einen Einstieg denken oder die MitarbeiterInnen des Unternehmens. Es werden also andere Personen miteinbezogen.

Eng mit dem sozialen Handeln verknüpft ist die Identität der AkteurInnen. Der Identität wird ein besonderer Stellenwert zugeschrieben, weil sie einen erheblichen Einfluss auf Entscheidungen, Handlungen und Einstellungen hat (vgl. Müller 2011: 118). Es gibt unterschiedliche Handlungstheorien aus verschiedenen Disziplinen, welche die Identität als Konzept berücksichtigen. Im Zuge dieser Arbeit soll der Fokus auf die Identitätstheorie im Sinne einer soziologischen Handlungstheorie nach George Herbert Mead (1934) gelegt werden, da sie einen Versuch darstellt, Handlungsentscheidungen durch die Identität zu erklären. Mit Hilfe dieses theoretischen Gerüsts sollen individualistische Erklärungsansätze für die Entscheidung, beruflich in die elterlichen Fußstapfen zu treten, geliefert werden. Zur Vervollständigung soll jedoch auch noch kurz auf die Theorien von Goffman (1983, Erstausgabe 1963) und Krappmann (2000, Erstausgabe 1971) eingegangen werden, die sich auf Teile des Konzepts von Mead beziehen und dieses erweitern. Dabei sollen jene Aspekte von Identität besonders herausgearbeitet werden, die hinsichtlich des Forschungsthemas von Relevanz sind.

An dieser Stelle ist anzumerken, dass es sich bei all diesen Konzepten um eine Orientierung handelt, da keine allgemeine Identitätstheorie vorliegt, „die auch nur annähernd so formuliert ist, daß [sic!] minimale methodische Kriterien an Theorien erfüllt werden.“ (Schnell/Hill 1990: 6)

4.1.1. Identität nach George Herbert Mead, Erving Goffman und Lothar Krappmann

Identität nach George Herbert Mead

Nach Mead ist die Identität („Self“) nichts Gegebenes, sondern entwickelt sich aus gesellschaftlichen Erfahrungen heraus:

„The self is something which has a development; it is not initially there, at birth, but arises in the process of social experience and activity, that is, develops in the given individual as a result of his relations to that process as a whole and to other individuals within that process.“ (Mead 1934: 135)

Das Selbst ist immer Veränderungen unterzogen und abhängig vom jeweiligen Kontext zu betrachten. Die Identität ist dabei von den Individuen nicht direkt erfahrbare, sondern es wird die Haltung anderer Personen gegenüber einem selbst eingenommen (vgl. ebd.: 140).

Er unterscheidet bei der Entwicklung der Identität zwei soziale Phasen: „play“ und „game“. In der Kindheit werden durch Nachahmung beim gemeinsamen Spielen (play) Haltungen von Bezugspersonen wie zum Beispiel den Eltern eingenommen. Das Kind wechselt zwischen der eigenen Rolle und jener der Bezugspersonen. Auf diese Weise entwickelt sich eine organisierte Struktur (vgl. ebd.: 149ff). In der ersten Phase können nur einzelne Rollen nacheinander übernommen werden. Anders verhält es sich beim organisierten Spiel (game), wo es nicht mehr ausreicht, sich in die Rolle einer Person zu versetzen, sondern mehrere Rollen gleichzeitig erfasst werden müssen. Dafür sind Regeln notwendig, die das gemeinsame Zusammenspiel steuern. Die Phase „game“ stellt einen wesentlichen Schritt bei der Entwicklung von Selbstbewusstsein dar (vgl. ebd.: 151f).

Mead differenziert zwischen zwei grundlegenden Stadien von Identität, in Form von „I“ und „Me“. Das „I“ ist dabei die Antwort auf die Haltung der anderen. Denn auch wenn individuelles Handeln nach Mead nur als gesellschaftliches Phänomen verstanden werden kann, verfügt das Individuum dennoch über einen eigenständigen Handlungsantrieb in der Form des „I“. Das „Me“ wiederum ist das organisierte Set an Haltungen der anderen, das man selbst einnimmt (vgl. ebd.: 175). Gemeint sind damit die verinnerlichteten Rollenerwartungen gegenüber anderen Personen, aber auch sich selbst. Die beiden Bereiche „I“ und „Me“ zusammen bilden die Identität.

Eine Identitätstheorie im Sinne einer soziologischen Handlungstheorie soll ermöglichen, Handlungen zu erklären. Hinsichtlich dieser Arbeit soll also beleuchtet werden, warum sich Personen für einen Einstieg ins Familienunternehmen entscheiden. Zum besseren Verständnis soll an dieser Stelle das Handlungsmodell nach Mead mittels der Darstellung von Miebach (2006: 6) nähergebracht werden:

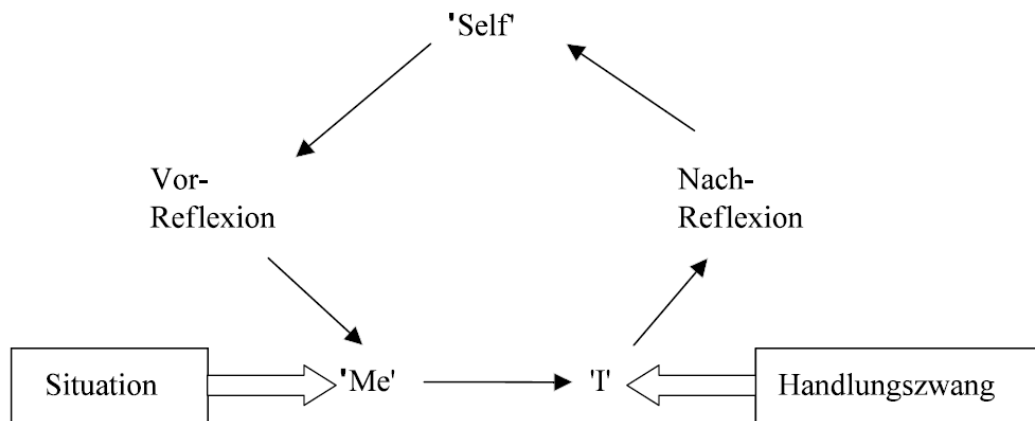


Abbildung 2: Handlungsmodell nach Mead (Miebach 2006: 6).

Dieses Modell zeigt einen Kreislauf der Identitätsbildung durch soziales Handeln, von Miebach als „Interaktionsmodell“ bezeichnet. Die Ausgangssituation ist eine soziale Situation, die eine Entscheidung und in weiterer Folge soziales Handeln erfordert. Im Zuge der Vor-Reflexion werden verschiedene Möglichkeiten miteinander verglichen und durchgedacht. Die in Betracht gezogenen Handlungsmöglichkeiten bilden sich aus dem „Self“, also der Identität heraus, deren Basis die aus der im Laufe der Biographie übernommenen Haltungen sind. Es bildet sich das „Me“ heraus, auf welches das „I“ reagiert und eine konkrete Handlung vollzieht. Die Handlung des „I“ kann dabei nicht vorhergesagt werden, sondern von Kreativität und Innovation geprägt sein. Nach abgeschlossener Handlung und aufgrund der Reaktion der anderen kommt es zu einer Nach-Reflexion. Durch diese Reflexion kommt es zu einer Bewertung der Handlung und einer Erweiterung der Identität („Self“) (vgl. Miebach 2014: 61; Müller 2011: 105). Neben dem Interaktionsmodell gibt es das Sozialisationsmodell. Hierbei geht es um die „Übernahme von gesellschaftlichen Haltungen, die sich einerseits auf Bezugspersonen beziehen und andererseits auf emergenten Interaktionsregeln unterschiedlicher Allgemeinstufen beruhen.“ (Miebach 2014: 62) Beide Modelle beinhalten wichtige Aspekte der Identitätstheorie nach Mead, jedoch ist für die vorliegende Forschungsfrage der gegenseitige Einfluss von Identität und Handeln und somit das Interaktionsmodell zentraler.

Identität nach Erving Goffman

Goffman übernimmt die Annahme von Mead, dass sich die Identität einer Person nur in Interaktion mit anderen Personen entwickeln kann (vgl. Miebach 2014: 107). Handlungen

bilden sich demnach aus der „sozialen Identität“, „persönlichen Identität“ und „Ich-Identität“ heraus (vgl. Goffman 1983: 8) .

Die soziale Identität bezieht sich auf die Zugehörigkeit zu bestimmten Kategorien oder gesellschaftlichen Gruppen und die damit einhergehenden Eigenschaften. Eine Gruppe kann dabei den beruflichen Bereich umfassen, aber auch Geschlecht, Nationalität oder soziale Klasse. Die Zuweisung der sozialen Identität wird von der Gesellschaft, kulturellen Milieus, sozialen Einrichtungen etc. geliefert. Beim Kennenlernen einer Person werden also gewisse Erwartungen an deren soziale Identität gestellt, die sich bei näherem Kontakt entweder bestätigen oder widerlegen können. Für diese Unterscheidung führt Goffman die Begriffe „virtuale soziale Identität“ für die erwartete Identität sowie „aktuale soziale Identität“ für die tatsächliche Identität ein (vgl. Goffman 1983: 9f; von Engelhardt 2010: 127). Eine soziale Identität zu haben bedeutet, das Wissen über die eigene soziale Zugehörigkeit und die damit einhergehenden Erwartungen zu besitzen (vgl. Schnell/Hill 1990: 3). Die persönliche Identität bezieht sich nach Goffman auf die Einzigartigkeit jedes Menschen. Er versteht darunter ein „kulturelles Erwartungs- und Wahrnehmungsmuster, (...) das auf das soziale Gegenüber und auf die eigene Person angewendet wird.“ (von Engelhardt 2010: 133) Die persönliche Identität äußert sich unter anderem in der physischen Erscheinung, dem Namen, der eigenen Lebensgeschichte, Persönlichkeitsmerkmalen etc. Sie beinhaltet sowohl die Pluralität der sozialen Identitäten als auch den Wandel der Biographie (vgl. Goffman 1983: 73f; von Engelhardt 2010: 127). Angelehnt an Erikson versteht Goffman unter der Ich-Identität das „subjektive Empfinden seiner eigenen Situation und seiner eigenen Kontinuität und Eigenart, das ein Individuum allmählich als ein Resultat seiner verschiedenen sozialen Erfahrungen erwirbt.“ (Goffman 1983: 132) Die soziale und die persönliche Identität sind miteinander verbunden und abhängig von der sozialen Situation wird ihnen eine unterschiedliche Gewichtung zugeschrieben. Die Ich-Identität steuert die soziale und persönliche Identität hinsichtlich der sozialen Umwelt (vgl. von Engelhardt 2010: 128) und bildet den Hintergrund von Handlungen und Einstellungen (vgl. Müller 2011: 362).

Eine Person ist mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert, die oft widersprüchlich sind und nicht alle erfüllt werden können. Dieser Aspekt ist in Bezug auf die vorliegende Arbeit besonders interessant, da diese verschiedenen Erwartungen auch bei der Entscheidung über einen möglichen Unternehmenseinstieg eine Rolle spielen. Es soll berücksichtigt werden, wie die unterschiedlichen Identitäten bei der Entscheidung gewichtet werden.

Identität nach Lothar Krappmann

Krappmann orientiert sich an den Ansätzen von Goffman und einzelnen Elementen von Mead und entwickelt daraus das Konzept der balancierenden Ich-Identität. An Goffman kritisiert er die Vernachlässigung der biographischen Perspektive und die zu starke Konzentration auf aktuelle Interaktionssituationen (vgl. Müller 2011: 40). Er arbeitet verstärkt die gesellschaftliche Dimension bei der Entstehung und Veränderung der subjektiven Identität heraus (vgl. Krappmann 2000: 7; Schnell/Hill 1990: 2). Krappmann geht davon aus, dass sich Menschen abhängig von ihrem Gegenüber in Kommunikationsprozessen unterschiedlich verhalten (vgl. Krappmann 2000: 7).

Die Ich-Identität ist nach Krappmann der Balanceakt zwischen sozialer und persönlicher Identität (die Unterscheidung der beiden Identitätsformen ist angelehnt an Goffman). Unter persönlicher Identität versteht er die biographische Einzigartigkeit von Personen, ähnlich wie das „I“ bei Mead. Die soziale Identität ist die Reaktion auf Erwartungen und ist vergleichbar mit dem „Me“ (vgl. Abels/König 2010: 152). Im Zuge dieses Balanceakts vollbringt das Individuum mithilfe der Ich-Identität die Leistung „unterschiedliche soziale Erwartungen mit individuellen Dispositionen, Merkmalen und der eigenen Biographie zu vereinen.“ (Müller 2011: 85) Krappmann verweist darauf, dass es bei der Ich-Identität um die Selbstanforderung geht, sie immer neu zu schaffen. Er sieht die Ich-Identität nicht als einen festen Besitz des Individuums, sondern als einen Bestandteil von Interaktionsprozessen. Aufgrund von unterschiedlichen Erwartungen und einer sich verändernden Biographie muss die Ich-Identität immer neu formuliert werden (vgl. Krappmann 2000: 208).

Krappmann nennt vier identitätsfördernde Fähigkeiten, die für die Entwicklung einer Ich-Identität wichtig sind:

Mit der *Rollendistanz* bezieht sich Krappmann auf Goffman und bezeichnet die Fähigkeit, bestimmte Erwartungen und Verhaltensmuster als Rollen zu erkennen, diese zu reflektieren und zu hinterfragen.

Als zweite Fähigkeit nennt er die *Empathie*, also sich in die Situation der anderen Person hineinzusetzen und versuchen, seinen Standpunkt zu verstehen. Dieser Punkt kommt auch in Meads Theorie vor.

Als dritte Fähigkeit nennt er die *Ambiguitätstoleranz*. Gemeint ist damit die Kompetenz, hinzunehmen, dass Rollen zweideutig sind und nicht immer alle Bedürfnisse erfüllt werden können.

Als vierte und letzte Kompetenz bezeichnet er die *Identitätsdarstellung*. Damit spricht er die Fähigkeit an, die eigene Identität zu präsentieren. Die Identitätsdarstellung umfasst Bereiche wie Sprache, aber auch das gesamte Auftreten. (vgl. Krappmann 2000: 132)

Auch bei Krappmann spielt das Spannungsverhältnis zwischen eigenen Bedürfnissen und den Erwartungen, die andere Personen in einen haben, eine entscheidende Rolle. Darüber hinaus legt er allerdings auch einen Fokus auf die eigene Biographie sowie die gesellschaftliche Dimension und deren Einflüsse auf die Identitätsbildung. Diese Komponenten in Kombination mit den beschriebenen identitätsfördernden Fähigkeiten sollen bei dieser Arbeit zur Erklärung der Entscheidungsfindung dienen.

4.1.2. Zusammenfassung und Verknüpfung mit dem Forschungsthema

Alle drei theoretischen Konzepte verbindet die Tatsache, dass Identität nicht als etwas Ganzes, Einheitliches gesehen wird, sondern es notwendig ist, sie in verschiedene Kategorien von Identitäten zu unterteilen. Während es bei Mead das „I“ und „Me“ sind, nennen es Goffman und Krappmann persönliche, soziale und Ich-Identität. Alle drei teilen die Meinung, dass die Identität durch die Interaktion mit anderen geprägt ist. Sie ist dynamisch und kann sich im Laufe der Biographie verändern und erweitern. Die Identität jedes Menschen ist ein prägendes Element, auf das wir in Entscheidungssituationen bewusst oder unbewusst zurückgreifen.

An dieser Stelle soll noch einmal auf das Handlungsmodell nach Mead (vgl. Abbildung 2) hingewiesen und dieses im Kontext der Entscheidung der Nachfolge in Familienunternehmen beleuchtet werden. Die Ausgangssituation, die eine Entscheidung und konkretes Handeln erfordert, ist die Frage über die berufliche Zukunft und die Entscheidung für oder gegen einen Unternehmenseinstieg. Die Phase der Vor-Reflexion ist durch das Eruiere unterschiedlicher Handlungsmöglichkeiten gekennzeichnet. Welche Handlungsmöglichkeiten in Betracht gezogen werden, ist von den Erlebnissen und Erfahrungen, die im Laufe der Biographie gesammelt wurden, geprägt. Das „Me“ umfasst die Rollenerwartungen von anderen und sich selbst. Dabei kann es sich um Erwartungen der Eltern oder des sozialen Umfeldes oder aber

auch um die Erwartungen an sich selbst handeln, beispielsweise ein Unternehmen zu führen oder die Eltern nicht zu enttäuschen. Auf diese verinnerlichten Haltungen reagiert das „I“, das letztendlich eine Entscheidung trifft und eine konkrete Handlung vollzieht. Die getroffene Entscheidung kann unter Umständen auch für einen selber überraschend sein. Ist die Entscheidung getroffen, kommt es zu einer Nach-Reflexion und einer Bewertung der getroffenen Handlung. Dabei spielt wiederum die Reaktion des Umfeldes eine entscheidende Rolle. Reagiert das Umfeld zum Beispiel mit Unverständnis und Kritik, kann das einen negativen Einfluss auf das Selbstbewusstsein haben. Im Falle einer Entscheidung gegen einen Einstieg in ein Familienunternehmen kann dies nicht nur für einen selber, sondern auch für die gesamte Familie weitreichende Folgen haben.

Gründe dafür, warum sich Personen dazu entscheiden, in das elterliche Unternehmen einzusteigen, können vielfältig sein. Hinsichtlich der genannten Identitätstheorien gilt es, auch die Teilidentitäten wie persönliche, soziale und Ich-Identität zu berücksichtigen. Je nachdem welcher Stellenwert den einzelnen Teilidentitäten beigemessen wird, hat dies einen Einfluss auf das soziale Handeln. Zum Beispiel kann die Zugehörigkeit zu bestimmten gesellschaftlichen Gruppen (soziale Identität) und das Bewusstsein darüber, welche Erwartungen damit verknüpft sind, eine Entscheidung beeinflussen. So kann für ein Kind, dessen Eltern ein Familienunternehmen besitzen, das von Kindheit an mit anderen Unternehmenskindern Zeit verbringt und zudem aus einer Familie kommt, in der der berufliche Erfolg einen hohen Stellenwert hat, die Entscheidung in das Unternehmen einzusteigen, eine logische Konsequenz sein, die nicht genauer hinterfragt wird. Denkbar wäre allerdings auch, dass alleine vor dem Hintergrund der eigenen Interessen, Fähigkeiten und Persönlichkeitsmerkmale (persönliche Identität) eine Entscheidung getroffen wird. Zwischen diesen beiden Teilidentitäten gilt es, eine Balance zu finden (Ich-Identität) und die unterschiedlichen Erwartungen mit den eigenen, individuellen Vorstellungen und Persönlichkeitsmerkmalen zu verbinden.

4.2. Doing Family

In einer Familie treffen unterschiedliche Lebensweisen, Bedürfnisse und Strukturen aufeinander, die es für ein gemeinsames Miteinander auszubalancieren gilt. Gesellschaftliche Veränderungen hinsichtlich Erwerbsarbeit, Geschlechterverhältnissen und Generationen haben zur Folge, dass die Selbstverständlichkeit von Familie verloren geht und von einer

zunehmend komplexen Herstellungsleistung der Familienmitglieder („Doing Family“) ersetzt wird (vgl. Schier/Jurczyk 2008: 9f). Die Entwicklung des „Doing Family“-Ansatzes als ein theoretisches Konzept geht vornehmlich auf David Morgan (2011) und sein Konzept von „Family Practices“ zurück (McKie/Callan 2012). Nach Morgan sind es alltägliche Praktiken, die eine Familie heutzutage definieren: „A whole set of what appears to be trivial or even meaningless activities is given meaning through its being grouped together under one single label, that of family.“ (Morgan 2011: 6) Hier setzt auch das Konzept des Doing Family an. Familie als Herstellungsleistung konzentriert sich einerseits auf die Prozesse im alltäglichen Handeln, im Zuge derer Familie als gemeinschaftliches Ganzes ständig neu geschaffen wird, und andererseits auf konkrete Praktiken der einzelnen Familienmitglieder, um Familie im Alltag zu leben (vgl. Schier/Jurczyk 2008: 9f). Berücksichtigt werden in diesem Zusammenhang die Prozesse innerhalb und außerhalb eines Haushalts (vgl. McKie/Callan 2012: 59). Spezifische Aktivitäten lassen erkennen, wer zur Familie gehört und wer nicht. Entscheidend dabei ist nicht nur *was* getan wird, sondern auch *wie* es getan wird (vgl. Morgan 2011: 10). Im Vordergrund stehen die persönlichen Beziehungen zwischen den Generationen. Der Zusammenhalt der persönlichen Beziehungen innerhalb der Familie beruht auf der Fürsorge („Care“) zwischen den Familienmitgliedern (vgl. Jurczyk et al. 2014: 9). Die angesprochene Herstellungsleistung muss aktiv getätigt werden und erfordert eine Interaktion zwischen den Familienmitgliedern. Voraussetzung dafür ist die physische Anwesenheit der Interaktionspartner (vgl. Schier/Jurczyk 2008: 11f). Jedoch ergeben sich die Zeiten, in denen die ganze Familie beisammen ist, häufig nicht mehr von alleine, sondern sie müssen bewusst geschaffen werden.

Bei der praktischen Anwendung des Konzepts des Doing Family gilt es, die Komplexität des Familienalltags möglichst umfassend darzustellen und sich dabei nicht auf einzelne Faktoren zu beschränken, sondern das Familienleben in seiner Gesamtheit zu betrachten. Erforderlich ist es außerdem, die Interaktion zwischen den Familienmitgliedern zu berücksichtigen und dabei die unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Personen miteinzubeziehen, um Widersprüche, Konflikte und Machtverhältnisse aufzudecken. Auch der Einfluss der verschiedenen Umwelten und Subsysteme im gesellschaftlichen, sozialen, politischen etc. Bereich gilt es bei der Perspektive des „Doing Family“-Konzepts zu erfassen, um die Dynamik innerhalb einer Familie verstehen zu können (vgl. ebd.: 12f).

Bei der Herstellung von Familie unterscheiden Jurczyk et al. (2014: 61f) drei verschiedene Grundformen:

Die erste Grundform, die als Balancemanagement bezeichnet wird, zielt auf das Funktionieren von Familie ab. Zur Ermöglichung eines Familienlebens im Alltag ist eine organisatorische und logistische Abstimmung zwischen den Familienmitgliedern notwendig. Da jedes Mitglied einen eigenen Lebensalltag und unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse hat, müssen diese, um Familie herzustellen, koordiniert werden. Jede Person soll gleichzeitig Familienmitglied als auch eine eigenständige Person mit individuellen Aufgaben und Interessen sein.

Die zweite Form ist die Konstruktion von Gemeinsamkeit und umfasst Prozesse, in denen Familie in alltäglichen Interaktionen als gemeinschaftliches Ganzes hergestellt wird. Das passiert im „gemeinsamen Tun, in der wechselseitigen Bezugnahme aufeinander und der symbolisch aufgeladenen Darstellung als Familie.“ (ebd.: 61) Einerseits geht es also um Herstellung von sozialen Bindungen und die Frage, wer zur Familie gehört und wer nicht, und andererseits um ein Empfinden der Zusammengehörigkeit und ein Wir-Gefühl.

Die dritte Grundform der Herstellung von Familie ist die des „Displaying Family“. Finch (2007) erweitert das Konzept von Doing Family und argumentiert: „families need to be ‘displayed’ as well as ‘done’.“ (Finch 2007: 66) Unter bestimmten Umständen kann es notwendig sein, dass eine Aktivität nicht nur „hergestellt“, sondern auch bewusst „dargestellt“ werden muss, damit sie als Familienaktivität betrachtet wird (vgl. ebd.: 79) und gezeigt wird: „Wir sind eine Familie!“. Dies ist besonders bei alternativen Familienformen wie Patchwork- oder Pflegefamilien von Relevanz, die häufig unter besonderem Legitimationsdruck stehen (vgl. Jurczyk et al. 2014: 62).

Im Alltag werden die beschriebenen Grundformen der Herstellungsleistung durch familiäre Routinen und Rituale gelebt. Sie strukturieren den Alltag und sind ein Teil der Identität einer Familie. Unter Routinen werden dabei gewohnheitsmäßige Alltagsaktivitäten verstanden, während Rituale als normierte Handlungsabläufe betrachtet werden können (vgl. ebd.: 63).

Eine weitere zentrale Bedeutung im Familienalltag hat die „hergestellte Beiläufigkeit“ (vgl. ebd.: 64). Gemeint sind damit Situationen, die beiläufig und ungeplant geschehen. Als Beispiel dafür kann das Gespräch bei der Zubereitung des gemeinsamen Abendessens genannt werden. Aufgrund veränderter Lebens- und Arbeitsbedingungen müssen diese Beiläufigkeiten vermehrt bewusst hergestellt werden und geschehen nicht mehr ungeplant (vgl. ebd.).

Der Blick auf die Familie mit Hilfe des „Doing Family“-Konzepts ist speziell in Bezug auf Unternehmensfamilien interessant und wurde in bisherigen Forschungen zu

Familienunternehmen vernachlässigt. Familienunternehmen stehen vor der besonderen Situation, dass Familienmitglieder, die im gemeinsamen Unternehmen tätig sind, zwar viel Zeit miteinander verbringen, sich in dieser Zeit jedoch in erster Linie in einem beruflichen Kontext begegnen. Trotz der gemeinsamen Zeit, die im Gegensatz zu anderen Familien vermehrt vorhanden ist, muss Familie also dennoch bewusst und aktiv hergestellt werden. Es stellt sich die Frage, inwieweit es zu einer aktiven Trennung von Arbeits- und Familienzeit kommt und welchen Einfluss das Unternehmen auf die Familie hat.

4.3. Generationenbeziehungen und Generationenambivalenzen

Das Thema Generationen ist als Teilbereich in vielen verschiedenen Gebieten der Soziologie vorhanden. Neben der Familiensoziologie, in der familiäre Generationen und Beziehungen zwischen den Generationen ein zentrales Kernthema ist, werden Generationen auch in Bereichen der Alterssoziologie, Bevölkerungssoziologie, Arbeitssoziologie etc. thematisiert (vgl. Künemund/Szydlík 2009: 7). In der Soziologie finden sich unterschiedliche Begriffsdefinitionen und Konzepte von Generationen. Eine zentrale Unterscheidung ist jene zwischen Generationen im gesellschaftlichen und im familialen Kontext. Gesellschaftliche Generationen sind auf der Makroebene angesiedelt und bezeichnen Personen, die in einem bestimmten Zeitraum geboren sind und aufgrund dessen historische Ereignisse teilen, die sie in einem ähnlichen Lebensalter erlebt haben und als generationenspezifisch betrachtet werden können (vgl. Kohli/Szydlík 2000: 7).

Gesellschaftliche Generationen lassen sich in politische, kulturelle und ökonomische Generationen unterscheiden. Unter politischen Generationen werden Personengruppen verstanden, die nicht nur gemeinsame historische Ereignisse teilen, sondern aufgrund derer auch politisch ähnlich geprägt wurden. Kulturelle Generationen umfassen Geburtskohorten, die gemeinsame Erfahrungen und Einstellungen in Bezug auf bestimmte Kulturgüter und technische Errungenschaften teilen. Ökonomische Generationen wiederum werden durch die Gemeinsamkeit hinsichtlich ökonomischer Chancen und Risiken charakterisiert. Diese Arten von gesellschaftlichen Generationen sind oft miteinander verknüpft und verstärken sich, besonders wenn deutliche Unterschiede zu vorherigen oder nachfolgenden Kohorten erkennbar sind. Dennoch ist anzumerken, dass Angehörige einer Geburtskohorte nicht zwangsläufig Gemeinsamkeiten aufweisen müssen oder automatisch derselben gesellschaftlichen Generation zugeordnet werden können (vgl. Künemund/Szydlík 2009: 10f).

Dem gesellschaftlichen Generationenbegriff steht der familiäre Generationenbegriff gegenüber, der auf der Mikroebene angesiedelt ist. Generationen beziehen sich hierbei auf die Glieder der Abstammungslinie, also Enkel, Kinder, Eltern, Großeltern usw. Welcher Generation einzelne Personen zugerechnet werden, hängt von der Perspektivenwahl ab. Zwar bleibt die Position in der familialen Abstammungslinie konstant (man ist zeitlebens Kind seiner Eltern), dennoch kommen andere Positionen zum Beispiel durch die eigene Elternschaft und später vielleicht Großelternschaft hinzu, was zu einer Rollenveränderung sowohl auf familialer als auch gesellschaftlicher Ebene führen kann. Neben der Perspektive der Betrachtung spielt somit auch der historische Zeitpunkt eine zentrale Rolle (vgl. ebd.: 9).

Das Konzept der Generationenambivalenz von Kurt Lüscher soll Gemeinsamkeiten und Differenzen zwischen den Generationen berücksichtigen. Unter Ambivalenzen versteht er „gleichzeitige auseinanderstrebende Gegensätze des Fühlens, Denkens, Handelns, Wollens und der Beziehungsgestaltung, die für die Konstitution individueller und kollektiver Identitäten relevant sind, zeitweise oder dauernd als unlösbar interpretiert werden.“ (Lüscher 2005: 62) Das Konzept geht davon aus, dass Generationenbeziehungen nicht nur positiv oder negativ bewertet werden, sondern beide Aspekte stets gleichzeitig vorhanden sind.

Das Modell besteht aus der personal-subjektiven und der strukturell-institutionellen Dimension. Die Dimension der Institutionalisierung beinhaltet das Spannungsfeld zwischen „Reproduktion“ und „Innovation“. Auf der einen Seite steht demzufolge der Wunsch nach ständiger Bekräftigung und Wiederherstellung von Vorstellungen und Strukturen von Familie, die sich bewährt haben. Auf der anderen Seite steht der Wunsch oder die Notwendigkeit nach Veränderungen und Neuerungen. Die personale Dimension umfasst wiederum das Spannungsfeld zwischen „Konvergenz“ und „Divergenz“. Mit Konvergenz ist Ähnlichkeit und Vertrautheit gemeint, während Divergenz Verschiedenheit und Fremdheit umfasst. Diese Ebene beschreibt also die Gestaltung der Beziehung zwischen Eltern und ihren Kindern, die mitbeeinflusst ist durch die Wahrnehmung von Ähnlichkeit oder Verschiedenheit des Gegenübers. Durch wahrgenommene Ähnlichkeit entsteht Nähe, während Verschiedenheit Distanz auslöst. Diese Wahrnehmung kann sich im Laufe der Zeit auch verändern (vgl. Liegle/Lüscher 2003: 290f; Lüscher 2002: 588f; Lüscher 2005: 72f).

Aus der Kombination dieser Dimensionen ergeben sich vier Typen zur Charakterisierung des Umgangs mit Ambivalenzen: Solidarität, Emanzipation, Atomisierung und Kaptivation.

Diesen Sachverhalt veranschaulicht das folgende Modell:

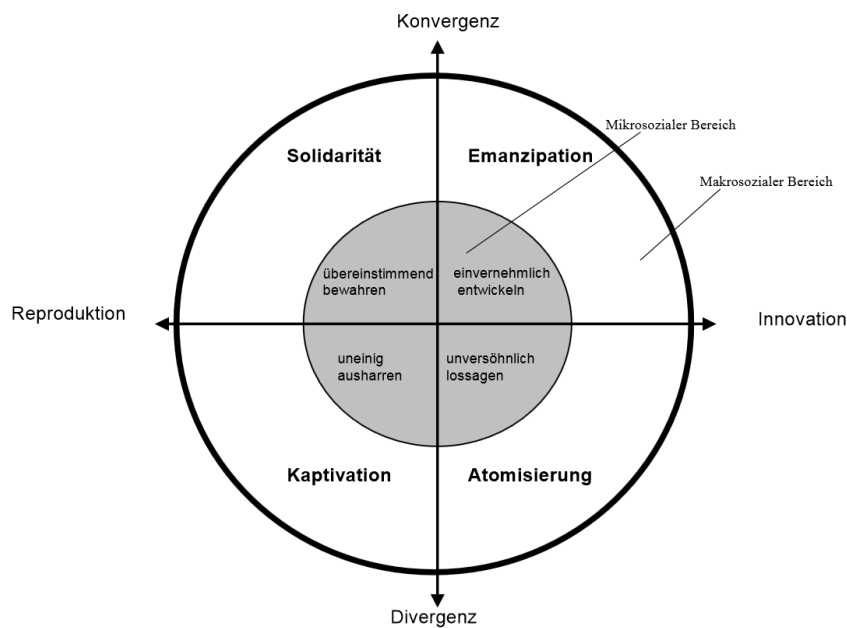


Abbildung 3: Diagramm bzw. Modell der Generationenambivalenz (Liegler/Lüscher 2003: 291).

Die vier Typen lassen sich wie folgt charakterisieren:

Bei der *Solidarität* stehen Reproduktion und Konvergenz im Vordergrund. Auf der institutionellen Ebene ist die Orientierung an traditionellen Beziehungsformen zentral, auf der personalen Ebene die persönliche Verbundenheit. Die Handlungsmaxime in Bezug auf Ambivalenzen lautet „übereinstimmend bewahren“. Es besteht die Bereitschaft zur gegenseitigen Unterstützung. Das Gemeinsame wird hervorgehoben, was dazu führen kann, dass Ambivalenzen, die stets latent vorhanden sind, zurückgedrängt werden (vgl. Liegler/Lüscher 2003: 292; Lüscher 2005: 75f).

Emanzipation ist durch Konvergenz und Innovation gekennzeichnet. Das heißt, dass auf der personalen Dimension emotionale Verbundenheit überwiegt und auf der institutionellen Dimension eine Offenheit für Veränderungen. Die Handlungsmaxime lautet „eilvernehmlich entwickeln“. Ein Ziel ist die Persönlichkeitsentfaltung der einzelnen Beteiligten, ohne außer Acht zu lassen, dass man gegenseitig aufeinander angewiesen ist. Erfahrungen von Ambivalenzen werden, sofern sie erkannt werden, offen angesprochen (vgl. ebd.).

Atomisierung ist durch Innovation und Divergenz geprägt. Auf der institutionellen Ebene dominiert eine starke Tendenz zur Veränderung, während gleichzeitig auf personaler Ebene Distanzierung und Fremdheit vorherrschen. Das Motto lautet „ablehnend lossagen“. Es besteht kein familiärer Zusammenhalt, die einzelnen Familienmitglieder verbindet außer der Tatsache, dass sie Eltern und Kinder sind, wenig. Es wird die formale Gleichheit der Generationen betont und Ambivalenzen werden abgestritten (vgl. ebd.).

Kaptivation ist durch Divergenz und Reproduktion gekennzeichnet. Das heißt, dass emotionale Distanz auf personaler Ebene und die Tendenz zur Bewahrung traditioneller Beziehungsformen auf institutioneller Ebene gleichzeitig vorhanden sind. Die Handlungsmaxime lautet „uneinig ausharren“. Aufgrund der Zugehörigkeit zu einer Familie werden wechselseitig Ansprüche aneinander gestellt, wodurch es zu Unter- und Überordnungen sowie Abhängigkeit voneinander kommt. Ambivalenzen sind vorhanden, werden jedoch nicht thematisiert und reflektiert (vgl. ebd.).

Da innerhalb von Familienunternehmen der Kontakt zwischen Eltern und Kindern um die berufliche Ebene erweitert wird, kann davon ausgegangen werden, dass sich auch die Generationenambivalenzen potenzieren. Das Modell bietet die Möglichkeit, sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte des Zusammenarbeitens mit der eigenen Familie zu betrachten. Die Dynamiken innerhalb der Familie können mittels der Analyse der problemzentrierten Interviews, den einzelnen Spannungsfeldern und Typen zugeordnet werden.

5. Methodisches Vorgehen

Ziel dieses Kapitels ist die Darstellung der verwendeten Methoden und des eigenen Vorgehens. Nach einer allgemeinen Einführung in die qualitative Forschung folgen eine Beschreibung des problemzentrierten Interviews und von dessen Auswertung nach Witzel. Darüber hinaus werden die Einstiegsfrage und die zentralen Themen des Leitfadens vorgestellt.

5.1. Die qualitative Forschung

Aus der Thematik und der Art meiner Forschungsfrage ergibt sich die qualitative Forschung als zielführende Methode. Im Vordergrund dieser Forschung stehen die Gründe für eine berufliche Entscheidung, die durch Einflüsse von außen sowie eigene Erfahrungen, Überlegungen und Empfindungen geprägt ist. Die qualitative Sozialforschung hat den Anspruch, „die Lebenswelten «von innen heraus» aus der Sicht der handelnden Menschen zu beschreiben. Damit will sie zu einem besseren Verständnis sozialer Wirklichkeit(en) beitragen und auf Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale aufmerksam machen.“ (Flick et al. 2010: 14) Im Gegensatz zu quantitativen Methoden ist die qualitative Forschung in ihrer Zugangsweise um einiges offener. Denn während bei standardisierten Methoden wie zum Beispiel Fragebögen bereits bei der Erstellung eine gewisse Vorstellung über das untersuchte Feld benötigt wird, ist die qualitative Forschung, die mit nicht-standardisierten Methoden arbeitet, offener für Neues und Unbekanntes (vgl. ebd.: 17).

Die Wahl der Erhebungsmethode fiel auf qualitative Interviews mit einem problemzentrierten Ansatz, da diese besonders eng mit Ansätzen der verstehenden Soziologie verbunden sind (vgl. Hopf 2010: 350) und das Erkennen von Handlungsmotiven im Vordergrund steht:

Durch die Möglichkeit, Situationsdeutungen und Handlungsmotive in offener Form zu erfragen, Alltagstheorien und Selbstinterpretation differenziert und offen zu erheben, und durch die Möglichkeit der diskursiven Verständigung über Interpretationen sind mit offenen und teilstandardisierten Interviews wichtige Chancen einer empirischen Umsetzung handlungstheoretischer Konzeptionen in Soziologie und Psychologie gegeben“ (ebd.).

Die Tiefe und Detailliertheit, die man durch qualitative Interviews erreichen kann, stellen einen Vorteil im Vergleich zu quantitativen Erhebungen dar. Der persönliche Face-to-Face-Kontakt ermöglicht es, nachzufragen und Unklarheiten zu klären sowie neue Fragen zu stellen, die sich im Zuge des Gesprächs ergeben.

5.2. Das problemzentrierte Interview

Das problemzentrierte Interview geht auf Andreas Witzel zurück und wurde in den 1980er-Jahren entwickelt. Problemzentrierte Interviews zielen auf eine „möglichst unvoreingenommene Erfassung individueller Handlungen sowie subjektiver Wahrnehmungen und Verarbeitungsweisen sozialer Realität“ (Witzel 2000: 1. Absatz) ab. Es kommt zu einer Kombination aus induktivem und deduktivem Zugang.

Das problemzentrierte Interview ist durch die drei Grundpositionen Problemzentrierung, Gegenstandsorientierung und Prozessorientierung geprägt:

Der Ausgangspunkt einer Untersuchung ist eine wahrgenommene gesellschaftliche Problemstellung, die im Interview durch die subjektiven Sichtweisen erfasst werden soll. Dabei soll das Thema von der/dem InterviewerIn festgelegt werden, wohingegen die Eingrenzung und Ausdifferenzierung in den Händen der befragten Personen liegen. Der/Die InterviewerIn geht mit einem theoretischen Vorwissen in die Befragung, das eine Hilfe beim Verstehen des Erzählten darstellen kann und in einem nächsten Schritt erlaubt, konkrete Fragen dazu stellen zu können. Generell wird versucht, das Gespräch sukzessive auf das Interessensfeld zu lenken (vgl. Spöhring 1995: 177f; Witzel 2000: 4. Absatz). Durch die Kombination von konkreten Fragen und narrativen Elementen sollen auch latente Inhalte hinsichtlich der Entscheidung erfasst werden, die den Befragten möglicherweise nicht bewusst sind.

Die Gegenstandsorientierung hebt eine gewisse Flexibilität im Umgang mit den Methoden hervor, in Abstimmung an die Anforderungen der Untersuchung. Das Interview stellt dabei zwar das wichtigste Instrument dar, es besteht jedoch die Möglichkeit, dieses mit anderen Methoden zu kombinieren wie zum Beispiel einer Gruppendiskussion, einem standardisierten Fragebogen etc. (vgl. Witzel 2000: 4. Absatz).

Die Prozessorientierung umfasst den Forschungsverlauf und die Vorinterpretation. Zwischen der/dem InterviewerIn und den Befragten soll Vertrauen aufgebaut werden, um eine möglichst offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Wiederholungen zu einem Thema, Korrekturen von zuvor getätigten Aussagen, Redundanzen und Widersprüchlichkeiten im Zuge des Gesprächs sind insofern erwünscht, als dass sie auf Unentschlossenheiten und Ambivalenzen hinweisen, sowie „interpretationserleichternde Neuformulierungen enthalten“ (ebd.).

Vier Instrumente können die Durchführung und Datenerfassung des problemzentrierten Interviews unterstützen. Dazu zählt erstens der Kurzfragebogen, bei dem Datenerhebung und Datenerfassung zusammenfallen. Damit können Daten erfasst werden, die zusätzliche Informationen für die weitere Analyse liefern. Das zweite Hilfsmittel ist der Leitfaden, der von den ForscherInnen aus den vorab angestellten Überlegungen erstellt wird. Er dient der Orientierung, welche Fragen bereits beantwortet wurden und welche noch nicht beziehungsweise bei welchen noch nachzufragen ist. Der Leitfaden stellt also einerseits eine Gedächtnisstütze und andererseits einen Orientierungsrahmen dar. Das dritte Hilfsmittel ist das Tonbandgerät, mit dem Interviews aufgezeichnet werden können, um diese später zu transkribieren. Neben dem Transkript ist als viertes Hilfsmittel auch ein Postskript zu verfassen. Darin können sowohl Inhalte, die vor oder nach dem Laufen des Aufnahmegeräts gesprochen wurden, als auch Auffälligkeiten in Gestik und Mimik sowie Rahmenbedingungen des Interviews festgehalten werden (vgl. Lamnek 2010: 335; Witzel 2000: 6.-9. Absatz).

Das problemzentrierte Interview stellt also einen Mittelweg zwischen der narrativen und der leitfadenorientierten Gesprächsform dar. Konkret für diese Arbeit heißt das, dass durch die Anwendung dieser Methode in den Interviews ein offenes Gespräch ermöglicht wurde, das Platz für narrative Erzählungen der Befragten zulässt und für eine lockere Gesprächsbasis sorgt. Des Weiteren wurde durch die Orientierung an einem Leitfaden, der für alle Unternehmen gleich ist, die Vergleichbarkeit erhöht und der Gefahr entgegengewirkt, dass wichtige Themengebiete vergessen werden.

Der Gesprächseinstieg erfolgte über eine offene, erzählgenerierende Frage:

*Wie kam es dazu, dass Sie heute im Unternehmen Ihrer Eltern
(beziehungsweise Ihrer Mutter/Ihres Vaters) tätig sind?*

Auf einzelne Aspekte dieser Erzählsequenz wurde in einer Nachfragephase noch einmal eingegangen, um Unklarheiten zu beseitigen und relevante Themen zu vertiefen.

Der Leitfaden für die Nachfolge- und EigentümerInnengeneration enthielt die folgenden Themenschwerpunkte, die jedoch je nach InterviewpartnerIn leicht adaptiert wurden:

- Kindheit/Biographie
- Familie
- Generationenbeziehungen
- Entscheidung zum Einstieg ins Unternehmen
- Familienunternehmen allgemein

Im Anschluss an die Interviews wurden Transkripte und Postskripte angefertigt. Auf das Instrument des Kurzfragebogens wurde verzichtet.

5.3. Die Auswertung des problemzentrierten Interviews

Aufgrund der Wahl des problemzentrierten Interviews nach Witzel liegt es nahe, sich auch bei der Auswertung an dem von ihm vorgeschlagenen Konzept zu orientieren. Die Grundlage der Auswertung sind Fallanalysen auf Basis vollständig transkribierter Interviews. Witzel weist darauf hin, dass bei qualitativen Auswertungsverfahren die Gefahr besteht, dass ForscherInnen sich im Interview Belege für ihre vorgefassten Annahmen suchen (vgl. Witzel 1985: 243). Um dem entgegenzuwirken entwickelte Witzel ein Interpretationsverfahren, das zu Beginn auf einer Satz-für-Satz-Analyse basiert (vgl. ebd.). Der Text wird mit Stichworten aus dem Leitfaden markiert (theoriegeleitet) sowie mit Begriffen gekennzeichnet, die neue thematische Aspekte aus den Darstellungen der InterviewpartnerInnen aufzeigen (induktiv) (vgl. Witzel 2000: 19. Absatz). Diese Markierungen können als Grundlage zur Entwicklung eines Codierasters für den Aufbau einer Textdatenbank dienen. Die inhaltliche Interpretation zielt darauf ab, den Gesprächsverlauf problemzentriert nachzuvollziehen. Dabei gilt es zu beachten, dass der textimmanente Bedeutungsgehalt erhalten bleibt und Aussagen in ihrem jeweiligen spezifischen Kontext belassen werden (vgl. Witzel 1982: 110). Des Weiteren werden parallel dazu methodische Kommentierungen vorgenommen. Die methodischen Kommentierungen untersuchen die Kommunikation zwischen den GesprächspartnerInnen

nach möglichen Missverständnissen, Suggestivfragen, Unterstellungen, Unterbrechungen usw. (vgl. ebd.: 110f). Bestimmte Textstellen, die sich hinsichtlich der Problemzentrierung als nicht relevant erweisen, können für die weitere Interpretation ausgeschlossen werden (vgl. Lamnek 2010: 336). Anschließend folgt die Datenaufbereitung, die Vergleiche der Einzelinterviews miteinander ermöglichen und alle relevanten Aspekte der Problematik erfassen soll (vgl. Witzel 2000: 25. Absatz).

Die beschriebene Auswertungsmethode verdeutlicht, dass Witzel keine strikten Vorgaben zu den einzelnen Analyseschritten macht, sondern einen Vorschlag liefert, der allerdings für die jeweils eigene Interviewauswertung adaptiert werden kann. Da das Forschungsinteresse dieser Masterarbeit auf einen Vergleich der Unternehmen hinsichtlich eines Unternehmenseinstiegs abzielt, wurde also bei dieser Auswertung der Fokus nicht auf detaillierte Fallanalysen gelegt, sondern auf die Kategorienbildung. Bei der eigenen Auswertung wurde mit der Software MAXQDA gearbeitet. Die Interviews wurden in einem ersten Schritt mit Stichworten aus dem Leitfaden markiert und mit neuen thematischen Aspekten, die sich beim Durchlesen der Interviews ergaben, ergänzt. Auf diese Weise bildete sich ein Kategoriensystem heraus, dem dann die einzelnen Textstellen der Interviews zugeordnet wurden. Die einzelnen Kategorien und Unterkategorien änderten sich im Laufe der Auswertung immer wieder. Nach der Zuordnung wurden Kommentierungen zu einzelnen Textpassagen vorgenommen. Parallel dazu wurden besonders wichtigen Abschnitten eine höhere Gewichtung zugeteilt und Passagen, die sich als nicht relevant herausstellten, entfernt. Auf diese Weise ergaben sich schlussendlich sechs Oberkategorien mit jeweils zwischen drei und acht Unterkategorien, die in der folgenden Tabelle dargestellt werden:

Oberkategorien	Unterkategorien
Forschungsfragen: - Welche Gegebenheiten führen dazu, dass sich junge Menschen für eine Übernahme des elterlichen Familienunternehmens entscheiden? - Wie wird Familie in Unternehmensfamilien hergestellt und inwieweit kommt es im Alltag zu einer Vermischung oder Trennung der Bereiche Unternehmen und Familie? - Wie beziehen sich die familialen Eltern-Kind-Generationen in Familienunternehmen aufeinander und wie grenzen sie sich voneinander ab? Welche Ambivalenzen sind erkennbar?	
Biographie <i>Diese Kategorie beinhaltet biographische Informationen zu den befragten Personen. Sie zielt darauf ab, einen Eindruck davon zu bekommen, wie sie aufgewachsen sind und inwieweit das Familienunternehmen in der Kindheit eine Rolle spielte.</i>	- Berufserfahrung - Einstieg in das Unternehmen - Kindheit - Geschwister - Berufswunsch in der Kindheit - Hobbies
Das eigene Familienunternehmen <i>Diese Kategorie umfasst die Textstellen rund um das Familienunternehmen. Sie beleuchtet, welche Unternehmensaspekte für die befragten Personen relevant sind, welche Erfahrungen bereits gemacht wurden und welche Erwartungen vorherrschen. Die Antworten der beiden Generationen werden verglichen.</i>	- Unternehmensgeschichte - Bisherige Übergaben - Bevorstehende Übergabe - Unternehmenszukunft - Austausch mit anderen Familienunternehmen - Sonstige Informationen über das Unternehmen
Familienunternehmen allgemein <i>Diese Kategorie erfasst, welches Bild von Familienunternehmen innerhalb der Familie vorherrscht.</i>	- Beschreibung von Familienunternehmen - Vorteile von Familienunternehmen allgemein - Nachteile von Familienunternehmen allgemein
Entscheidung Unternehmenseinstieg NF <i>Diese Kategorie beinhaltet die Informationen zum Entscheidungsprozess. Beleuchtet wird, wie der Prozess von den NachfolgerInnen wahrgenommen wurde und welche Einflüsse es gab. Wichtig ist auch die Sichtweise der anderen befragten Familienmitglieder.</i>	- Prozess der Entscheidungsfindung - Einflüsse auf die Entscheidung - persönliches Umfeld (Eltern, Freunde, PartnerIn, etc.) - Zweifel an der Entscheidung - Reaktion auf die Entscheidung
Familie <i>Dieser Kategorie wurden all jene Textpassagen, in denen es um Familienthemen ging, zugeordnet. Mit dieser Kategorie wird erklärt, wie Familie hergestellt wird und welche Rolle das Unternehmen innerhalb der Familie spielt. Die Kategorie beinhaltet des Weiteren einen Vergleich zwischen der Kindheit und der jetzigen Situation.</i>	- Beziehung zwischen den Familienmitgliedern - Vermischung Familie und Unternehmen - Vereinbarkeit Familie und Beruf - Einfluss des Unternehmens auf die Familie - Eigene Partnerbeziehung - Familienzeit
Generationen <i>Diese Kategorie umfasst Informationen rund um die Beziehung zwischen den EigentümerInnen und den NachfolgerInnen. Zentral ist hierbei eine Gegenüberstellung der beiden Sichtweisen.</i>	- Zusammenarbeit/ Umgang zwischen den Generationen - Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen - Unterschiede zwischen den Generationen - EigentümerInnen über die NachfolgerInnen - NachfolgerInnen über die EigentümerInnen

Tabelle 1: Ober- und Unterkategorien, eigene Darstellung.

Es folgte die Auswertung der einzelnen Kategorien, indem die zugeordneten Textpassagen der Interviews nach Ähnlichkeiten und Unterschieden untersucht wurden, um auf diese Weise einen Vergleich der Interviews herzustellen. Besonders aussagekräftige Sätze wurden markiert, um sie bei der Darstellung der Ergebnisse als Zitate einzubauen. Im Zuge der Auswertung kristallisierten sich bestimmte Kategorien als besonders zentral für die Beantwortung der Forschungsfragen heraus und andere weniger. Die Kategorie „Biographie“ fließt in alle anderen Kategorien hinein und wird in weiterer Folge nicht als eigener Bereich berücksichtigt. Der Grund dafür ist, dass in dieser Masterarbeit nicht die einzelnen Personen im Vordergrund stehen, sondern anhand von Beispielen allgemeine Gründe für eine Entscheidung zu einer Unternehmensübernahme gefunden werden sollen. Die zentralen Kategorien werden im Ergebnisteil näher vorgestellt.

6. Der Forschungsprozess

In diesem Kapitel wird der Forschungsprozess skizziert. Dazu wird zuerst der Feldzugang beschrieben und im Anschluss das Sample und die Datenerhebung dargestellt.

6.1. Der Feldzugang

Der Feldzugang stellte innerhalb dieser Forschung die größte Herausforderung dar. Zwar ist die Anzahl an Familienunternehmen, wie in der Einleitung schon erwähnt, in Österreich sehr groß, allerdings war es schwierig, an die Informationen zu gelangen, die ausschlaggebend dafür waren, ob ein Unternehmen für die Untersuchung infrage kam oder nicht. Die konkrete Schwierigkeit dabei war die Erfüllung des Kriteriums, dass die nächste Generation bereits im Betrieb mitarbeitet, jedoch noch keine Übergabe stattgefunden hat. Des Weiteren sollten nur Familienunternehmen berücksichtigt werden, die zu 100% im Eigentum der Familie sind. Die nächste Herausforderung war, nachdem passende Unternehmensfamilien gefunden wurden, diese für Interviews zu gewinnen.

Um Unternehmen zu finden, wurde in einem ersten Schritt mein persönliches Umfeld nach möglichen Kontakten befragt. Auf diese Weise fand sich das erste Unternehmen. Im Interview mit dem Sohn, der das Unternehmen übernehmen wird, stellte sich heraus, dass seine Mutter auch in einem Familienunternehmen arbeitet, das von seiner Schwester übernommen werden soll. Daraus ergab sich das zweite Unternehmen. Alle Familienmitglieder wurden also einerseits zum eigenen Unternehmen befragt und andererseits zum Unternehmen der anderen Familienmitglieder. Die Interviews wurden dazu thematisch in zwei Hälften geteilt.

Um weitere Unternehmen ausfindig zu machen, wurde Kontakt zu UnternehmensberaterInnen mit Schwerpunkt Familienunternehmen und einem Professor aufgenommen, der sich im Zuge seiner Forschungen mit Finanzierungsaspekten von Familienunternehmen beschäftigte. Beides war allerdings leider nicht erfolgreich. Parallel dazu wurde versucht, durch Anfragen in Studierendengruppen Personen zu finden, jedoch war diese Vorgehensweise ebenso wenig zielführend. In einem nächsten Schritt wurde eine Internetrecherche durchgeführt. Die dabei gefundenen Familienunternehmen wurden hinsichtlich Informationen zu der Mitarbeit der nächsten Generation analysiert. Gab es in der Geschichte des Familienunternehmens Hinweise darauf, dass die Nachfolgeneration im Unternehmen mitarbeitet, als

EigentümerIn aber noch die Elterngeneration angegeben war, wurden diese Betriebe kontaktiert. Auf diese Weise fanden sich schließlich das dritte und vierte Unternehmen.

Die Unternehmen wurden per E-Mail kontaktiert (das Anschreiben findet sich im Anhang). Mitgeschickt wurde eine nähere Beschreibung, die Informationen zum Masterarbeitsthema und eine kurze Erklärung, worum es in den Interviews gehen soll, umfasste. Von einigen Unternehmen kam auf meine Anfrage hin keine Rückmeldung. Jene, die antworteten, erklärten sich vorerst auch für Interviews bereit. Trotz der Tatsache, dass von Anfang an darauf hingewiesen wurde, dass im Idealfall die ganze Familie befragt werden soll, zumindest aber die Nachfolge- und die EigentümerInnengeneration, stellte dies in weiterer Folge oft ein Problem dar. Beim dritten Unternehmen wurde erst ein Interviewtermin mit der Tochter vereinbart und anschließend sollte noch ein Interview mit dem Vater stattfinden, der sich allerdings aus zeitlichen Gründen gegen ein Interview entschied. Dies ist das einzige Unternehmen, in dem nur ein Interview geführt wurde, das aber dennoch bei der Auswertung berücksichtigt wurde, da das Gespräch sehr aufschlussreich war. Aufgrund der fehlenden Sichtweise des Eigentümers konnte jedoch kein Vergleich zwischen den Aussagen der Generationen getätigt werden. Zwei weitere Unternehmen, die zuerst zusagten, reagierten anschließend auf meine Kontaktversuche nicht mehr. Die Eruierung der Gründe für die Absage, ist nicht möglich, eine Vermutung meinerseits ist, dass viele EigentümerInnen nicht die Zeit für ein Interview aufbringen konnten beziehungsweise wollten oder ihnen das Thema zu persönlich war. Dies wurde zwar explizit nie so genannt, jedoch wurde ich vorab sowohl von BeraterInnen als auch von dem Professor gewarnt, dass es schwierig sei, Unternehmen zu finden, in denen alle bereit seien, Interviews zu führen. Des Weiteren kam der Hinweis, dass sich möglicherweise eher solche Familienunternehmen bereit erklären würden, in denen die Zusammenarbeit weitestgehend harmonisch verlaufe. Dies bewahrheitete sich bei den Interviews, wie das Ergebniskapitel zeigen wird. Die Aussage von Brockhaus (vgl. 2004: 171), dass Forschungen in Familienunternehmen oft schwierig seien, da es von Seiten der Unternehmensfamilie an Interesse mangle, hat sich im Zuge dieser Forschung leider bestätigt.

Aufgrund der Schwierigkeiten bei der Suche nach Unternehmen mussten Abstriche von den vorab formulierten Idealvorstellungen gemacht werden. Der ursprüngliche Wunsch, Unternehmen zu finden, die eine ähnliche Anzahl an MitarbeiterInnen aufweisen, musste vernachlässigt werden. Zumal Familienunternehmen jedoch ohnehin heterogen sind und große Unterschiede sowie Eigenheiten aufweisen (gerade wenn es sich um verschiedene Branchen handelt), ist dieses Kriterium hinsichtlich der Beantwortung der Forschungsfrage

weniger relevant. Auch die Vorstellung, mit jenen Geschwistern Interviews zu führen, die nicht im Unternehmen tätig sind, konnte schlussendlich nur in zwei Fällen berücksichtigt werden, da es entweder keine Geschwister gab oder sie sich schlicht nicht für Interviews zur Verfügung stellten. Auch die Interviewbereitschaft des Elternteils, das nicht im Unternehmen tätig ist, war nicht immer gegeben, weil die Eltern der NachfolgerInnen geschieden waren oder ebenfalls keine Interviews führen wollten. Da ich vorab bereits damit rechnete, dass diese Schwierigkeiten bei der Suche von Unternehmensfamilien auftreten könnten, wurden die Forschungsfragen bewusst so gewählt, dass die Geschwister und der zweite Elternteil zur Beantwortung der Fragen nicht zwingend notwendig sind.

Das wichtigste Kriterium bei der Entscheidung, ob ein Unternehmen für die Untersuchung infrage kommt, war, dass zwei Generationen gleichzeitig im Unternehmen tätig sind und noch keine Unternehmensübergabe stattgefunden hat. Gesprächstermine wurden nur ausgemacht, wenn zumindest NachfolgerIn und EigentümerIn sich zu einem Interview bereit erklärten. Dennoch kam es, wie bereits erwähnt, in einem Unternehmen dazu, dass sich der Eigentümer aus zeitlichen Gründen spontan gegen ein Interview entschied.

6.2. Das Sample

Insgesamt wurden Familienmitglieder aus vier Unternehmen befragt:

Beim ersten Unternehmen (U1) handelt es sich um ein Transportunternehmen. Es wurde in den 1940er-Jahren gegründet und befindet sich momentan in dritter Generation. Das Unternehmen beschäftigt etwa 65 MitarbeiterInnen an zwei Standorten in Österreich. Momentan ist der Vater der Eigentümer des Unternehmens, der Sohn, der seit einigen Jahren im Unternehmen arbeitet, wird dieses aber in weiterer Folge übernehmen. Er schließt gerade sein Studium an der FH ab, das er berufsbegleitend nebenbei absolviert hat. Auch seine Mutter besitzt ein Familienunternehmen (U2), in welchem seine Schwester arbeitet. Es wurde ein Interview mit dem Eigentümer geführt, eines mit dem Sohn, sowie mit der Schwester und der Mutter, wobei diese jeweils zum eigenen Unternehmen als auch zum Unternehmen des Ehemanns beziehungsweise Vaters befragt wurden.

Das zweite Unternehmen (U2) ist ein Sanitätshaus. Es wurde in den 1940er-Jahren gegründet und befindet sich in dritter Generation in Familienhand. Es wurde stets von einer Frau geführt und beschäftigt momentan 27 MitarbeiterInnen. Die Tochter der Eigentümerin arbeitet seit

kurzem im Unternehmen mit und studiert nebenbei an einer FH. Mit Mutter und Tochter wurde je ein Interview geführt, ebenso mit dem Vater und dem Bruder der Nachfolgerin. Die Besonderheit der ersten beiden Unternehmen ist also, dass es sich um eine Familie handelt, in der es zwei unterschiedliche Familienunternehmen gibt, die in keinem Zusammenhang miteinander stehen. Das eine wird von der Mutter geleitet und das andere vom Vater, die beiden Kinder werden jeweils ein Unternehmen übernehmen. Mit den Personen aus den Unternehmen U1 und U2 wurden jeweils zwei Interviews geführt, da sie eine Doppelrolle als EigentümerIn und PartnerIn sowie als NachfolgerIn und Geschwisterkind innehaben.

Beim dritten Unternehmen (U3) geht es um eine Unternehmensgruppe, die unterschiedliche Branchen umfasst. Das Familienunternehmen wurde in den 1950er-Jahren gegründet, hat zurzeit insgesamt ca. 300 MitarbeiterInnen und wird derzeit von der zweiten Generation geführt. Bei den aktuellen EigentümerInnen handelt es sich um Geschwister (Bruder und Schwester). Seit einigen Jahren arbeitet die dritte Generation im Unternehmen mit (die Tochter des Eigentümers und der Sohn der Eigentümerin). Es wurde ein Interview mit der Tochter des Eigentümers geführt, der Vater stand leider für kein Interview zur Verfügung.

Beim vierten Betrieb (U4) handelt es sich um eine Buchhandlung, die in den 1950er-Jahren gegründet wurde. Es wird momentan offiziell noch von der zweiten Generation geführt, wobei der derzeitige Eigentümer schon in Pension ist. Der Betrieb hat aktuell neun MitarbeiterInnen. Seit über zehn Jahren arbeitet bereits die Tochter im Unternehmen mit, lange Zeit war zudem auch die Gattin des Eigentümers hier beschäftigt. Es wurde ein Interview mit dem Eigentümer sowie mit der Tochter geführt.

Die Informationen zu den Familienunternehmen werden in der folgenden Tabelle noch einmal zusammengefasst:

Unternehmen (U)	Branche	Anzahl Mitarbeiter -Innen	Generation EigentümerInnen	Geschlecht EigentümerIn	Geschlecht NachfolgerIn
U1	Transportunternehmen	65	3	männlich	männlich
U2	Sanitätshaus	27	3	weiblich	weiblich
U3	Unternehmensgruppe, verschiedene Branchen	300	2	männlich /weiblich	männlich /weiblich
U4	Buchhandel	9	2	männlich	weiblich

Tabelle 2: Beschreibung der Unternehmen, eigene Darstellung.

Die Tabelle zeigt, dass die vier Unternehmen sehr heterogen hinsichtlich der Branche und der Größe sind. Während das kleinste Unternehmen U4 nur 9 MitarbeiterInnen hat, sind es bei der Unternehmensgruppe U3 etwa 300. Die Unternehmen wurden in den 1940er- oder 1950er-Jahren in Österreich gegründet. Der Hauptstandort aller Betriebe ist in Wien respektive Wien-Umgebung. Die Familienmitglieder der einzelnen Familien wohnen alle nebeneinander beziehungsweise in unmittelbarer Nähe voneinander. Vergleicht man die Websites der einzelnen Unternehmen zeigt sich, dass jedes sich bewusst als Familienunternehmen ausweist. Bei keinem Unternehmen ist die bevorstehende Unternehmensübergabe die erste, sondern wird die dritte beziehungsweise vierte sein. Alle EigentümerInnen haben somit selbst bereits Erfahrungen mit einer Unternehmensübergabe gemacht.

	Generation 1		Generation 2	
U1	 Eigentümer →Interview 1	 Ehefrau →Interview 2	 Nachfolger →Interview 3	 Tochter →Interview 4
U2	 Eigentümerin →Interview 5	 Ehemann →Interview 6	 Nachfolgerin →Interview 7	 Sohn →Interview 8
U3			 Nachfolgerin →Interview 9	
U4	 Eigentümer →Interview 10		 Nachfolgerin →Interview 11	

Tabelle 3: Darstellung der befragten Personen, eigene Darstellung.

Es wurden zwei männliche Eigentümer und eine weibliche Eigentümerin interviewt sowie bei der Nachfolgegeneration drei Frauen und ein Mann. Zusätzlich wurden in zwei Unternehmen Interviews mit der Ehefrau/dem Ehemann der EigentümerInnen und der Schwester/dem Bruder der NachfolgerInnen geführt. In beiden Generationen sind also jeweils beide Geschlechter vertreten. Die einzige Kombination, die nicht abgedeckt ist, ist jene einer Eigentümerin mit einem männlichen Nachfolger. Alle NachfolgerInnen studieren nebenbei oder haben bereits ein Studium abgeschlossen.

6.3. Die Datenerhebung

Insgesamt wurden 11 Interviews geführt. Die Interviews dauerten zwischen 25 und 89 Minuten, die durchschnittliche Interviewdauer lag bei 60 Minuten. Alle Gespräche wurden im jeweiligen Unternehmen geführt. Mit Ausnahme eines Gespräches wurden EigentümerInnen- und Nachfolgegeneration an jeweils unterschiedlichen Tagen befragt. Das Interview mit den NachfolgerInnen fand dabei stets zuerst statt, sodass bei den EigentümerInnen auf gewisse Themen genauer eingegangen werden konnte. Die Interviews wurden mit einem Aufnahmegerät aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Vorab wurde den befragten Personen zugesichert, dass die Daten anonymisiert und nur Eckdaten zum Unternehmen angegeben werden. Zwei der Unternehmen baten darum, die Ergebnisse nach Fertigstellung der Masterarbeit zu erhalten.

7. Ergebnisdarstellung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung präsentiert. Als Grundlage dafür dient das in Tabelle 1 dargestellte Kategoriensystem. Aufgrund der Codierung der gesamten Interviews ergaben sich mehr Ober- und Unterkategorien, als zur Beantwortung der Forschungsfragen unmittelbar notwendig sind. Im Folgenden werden also nur die wichtigsten Kategorien und Unterkategorien beschrieben sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede der vier Unternehmen herausgearbeitet. Die Auswahl der im Anschluss angeführten Kategorien wurde im Hinblick auf die Forschungsfragen gewählt und wird bei der Einleitung der jeweiligen Kategorien näher begründet. Es werden die Sichtweisen der Nachfolgeneration (auf denen der Fokus liegt) und der EigentümerInnengeneration gegenübergestellt. Die Perspektive der Ehefrau/des Ehemanns der EigentümerInnen und der Schwester/des Bruders der NachfolgerInnen konnte nur in zwei Fällen berücksichtigt werden und rückt daher bei der Ergebnisdarstellung in den Hintergrund. Begriffe und Formulierungen orientieren sich an der Sprache der befragten Personen, um die Ergebnisse möglichst getreu wiederzugeben.

7.1. Familienunternehmen

Diese Oberkategorie beinhaltet vier Unterkategorien aus den Bereichen „Das eigene Familienunternehmen“ und „Familienunternehmen allgemein“. Die erste Unterkategorie „Beschreibung von Familienunternehmen“ beleuchtet, welche Aspekte für die befragten Personen ein Familienunternehmen ausmachen. Diese Kategorie bezieht sich nicht direkt auf die Forschungsfragen, wurde jedoch berücksichtigt, da sie aufzeigt, welches Verständnis von Familienunternehmen die befragten Personen haben und was für sie die Besonderheiten dieser Unternehmensform sind. Diese Kategorie ist eine Grundlage für alle weiteren Themenfelder. Im Anschluss folgt eine Beschreibung der Unterkategorien „Vorteile von Familienunternehmen“ und „Nachteile von Familienunternehmen“. Diese Kategorien sind hinsichtlich der Forschungsfrage zur Entscheidungsfindung relevant. Die Auswertung zeigt, dass einige der hier genannten Aspekte bei Fragen rund um die Entscheidung zu einem Unternehmenseinstieg noch einmal aufgegriffen werden. Die letzte Unterkategorie „Unternehmensübergabe“ fasst die Kategorien „Bisherige Übergaben“ und „Zukünftige Übergaben“ zusammen. Diese Kategorie wurde ausgewählt, weil ein Vergleich der Beschreibung, wie sich die beiden Generationen eine zukünftige Übergabe vorstellen,

Aufschlüsse hinsichtlich der Generationenbeziehungen gibt. Erfahrungen mit bisherigen Übergaben können einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung haben.

7.1.1. Beschreibung von Familienunternehmen

Dass Familienunternehmen sich von anderen Unternehmen unterscheiden und eigene Spezifika aufweisen, wird in jedem Interview sichtbar. Fasst man die Ausführungen von Familienunternehmen der befragten Personen zusammen, kristallisieren sich bestimmte Besonderheiten heraus. Bei den im Folgenden beschriebenen Spezifika handelt es sich um die Sichtweise der Befragten (und nicht um allgemein gültige Besonderheiten, wie sie in Kapitel 3.4. erörtert wurden).

- Familienunternehmen weisen eine lange Tradition auf und stellen einen wichtigen Bestandteil der eigenen Familiengeschichte dar.
- Das Familienunternehmen ist ein Teil der Familie, quasi ein weiteres Familienmitglied, für das man bereit ist, viel Zeit und Energie zu investieren. Diese Bereitschaft ist im eigenen Betrieb besonders groß, zumal die finanzielle Situation der Familie vom Erfolg des Unternehmens abhängig ist.
- In Familienunternehmen verschwimmen die Bereiche Arbeit und Familie (trotz Bemühungen, diese zu trennen).
- Ein Familienunternehmen ist auf Langfristigkeit ausgerichtet. Es geht nicht um die nächsten Jahre, sondern die nächsten Jahrzehnte. Ziel ist es aus Sicht der EigentümerInnengeneration, ein stabiles Unternehmen an die nächste Generation weitergeben zu können und gemeinsam mit der Nachfolgeneration dafür zu sorgen.

7.1.2. Vorteile von Familienunternehmen

Ein Vorteil von Familienunternehmen, den alle befragten Personen angeführt haben, ist die vereinfachte Kommunikation. Die Personen geben an, innerhalb der Familie Themen offen ansprechen und diskutieren zu können. Man hält sich weniger zurück, als man dies gegenüber einem/r familienexternen EigentümerIn tun würde. Aufgrund dieser ehrlichen Kommunikation können manche Konflikte verhindert werden. Entscheidungen bezüglich des Unternehmens werden häufig in privaten Gesprächen abseits des Betriebs besprochen. Bei einem gemeinsamen Abendessen zum Beispiel werden spontan neue Ideen für das

Unternehmen entwickelt. Entscheidungen können schnell und ohne großen bürokratischen Aufwand getroffen werden. Die Kommunikation ist weniger förmlich als mit anderen MitarbeiterInnen. Eine Befragte beschreibt dies wie folgt: *„Man ist einfach direkter und schneller und kürzer, also sehr effizient ist, glaube ich, der Umgang. Also, man kann Post-its schreiben, muss nicht bitte, danke schreiben, sondern schreibt einfach Problem, Doppelpunkt, Ding, so oder so und aus.“* (Interview 11) Die hier als Vorteil angesprochene direkte Sprache, wird jedoch von einer anderen Person auch als mögliches Problem genannt, da man weniger rücksichtsvoll miteinander umgeht. Dabei die richtige Balance zu finden, stellt eine Schwierigkeit innerhalb von Familienunternehmen dar.

Ein weiterer von den befragten Personen angesprochener Vorteil ist das Vertrauen innerhalb der Familie, das als eine Grundlage für den Unternehmenserfolg gesehen wird. Man zieht an einem Strang und hat ein gemeinsames Ziel. Dies macht die Stärke eines Familienunternehmens aus. Jede Person kann sich bezüglich des Engagements der anderen Familienmitglieder im Unternehmen sicher sein. Wenn es Probleme gibt, kann man sich darauf verlassen, dass jedes einzelne Mitglied unabhängig von Wochentag und Tageszeit bereit ist, zu arbeiten. Mehrfach wird angemerkt, dass man auch den MitarbeiterInnen vertrauen könne, dieses bedingungslose, hundertprozentige Vertrauen aber nur innerhalb der Familie möglich sei.

Als großer Vorteil wird von den Befragten die Selbstbestimmtheit hervorgehoben. Als EigentümerIn eines Unternehmens (dies trifft nicht ausschließlich auf Familienunternehmen zu) kann man sich bestimmte Freiheiten nehmen und ist flexibler. Ein Beispiel, das dafür genannt wird, ist die Möglichkeit, sich jederzeit freinehmen zu können, ohne um Erlaubnis fragen zu müssen. Eine Voraussetzung dafür sind jedoch MitarbeiterInnen, auf die man sich verlassen kann. Arbeitet der Partner/die Partnerin ebenso im Unternehmen mit, kann eine Person bei Bedarf jederzeit nach Hause gehen und sich zum Beispiel um ein erkranktes Kind kümmern. Es ist dadurch einfacher, für die Familie da zu sein. Die EigentümerInnen können selbst (in Absprache mit der Nachfolgegeneration) entscheiden, bis zu welchem Alter sie arbeiten möchten, und haben die Möglichkeit, auch nach Antritt der Pension im Betrieb tätig zu bleiben.

Ein weiterer erwähnter Vorteil ist, dass in Familienunternehmen die zukunftsorientierte und nachhaltige Denkweise im Vordergrund steht. Während es vielen Unternehmen heutzutage um einen kurzfristigen Erfolg geht, können Familienunternehmen eher langfristig und strategisch planen.

7.1.3. Nachteile von Familienunternehmen

Als einen Nachteil betrachten die befragten Personen die Verantwortung, die man als EigentümerIn in einem Familienunternehmen rund um die Uhr hat. Sie erwähnen, dass das Unternehmen immer im Kopf sei und man rund um die Uhr erreichbar sein müsse, für den Fall, dass ein Problem auftrete. Selbst in der Freizeit fällt es schwer, komplett abzuschalten und das Unternehmen zu vergessen. Abstand zu gewinnen, gelingt am ehesten, wenn man verreist, also eine örtliche Distanz zum Unternehmen hat. In der Mehrheit der Fälle befindet sich das Unternehmen in unmittelbarer Nähe zum eigenen Wohnort, wodurch die Gefahr besteht, auch nach einem eigentlich vollendeten Arbeitstag noch einmal kurz im Betrieb vorbeizuschauen. Die Befragten sprechen auch von einem besonderen Druck, zumal man auf keinen Fall die Generation sein wolle, bei der das Unternehmen scheitere. Ein mögliches Scheitern wird in Familienunternehmen als besonders dramatisch empfunden, da es eine große finanzielle Belastung darstellen würde und man darüber hinaus den von den Vorgängergenerationen aufgebauten guten Ruf der Familie zerstören würde. Die NachfolgerInnen leben demnach in der ständigen Angst, die eigene Familie zu enttäuschen.

Ein weiterer Nachteil, der genannt wird, ist die Vermischung von Beruf und Privatleben, was nicht immer unproblematisch ist. Es besteht die Gefahr, dass Probleme oder Konflikte im familiären Bereich in das Unternehmen hereingetragen werden: *„Jeder hat so seine Kleinigkeiten innerhalb der Familie und das jetzt zu trennen, das ist Büro und das ist Zuhause und wenn ich jetzt meine Wäsche nicht weggeräumt hab, wurscht, ähm, hat das hier im Büro jetzt nichts zu tun, das ist sicher ein Nachteil.“* (Interview 9) Des Weiteren führt die gleiche Person an, dass aufgrund der Tatsache, dass man sich gegenseitig sehr gut kenne, es nicht möglich sei, zu verbergen, wenn man sich über etwas ärgere. Es sei daher wichtig, die beiden Bereiche möglichst zu trennen und sich bewusst zu werden, in welcher Rolle man sich gerade befinde.

Die enge Zusammenarbeit zwischen den Generationen hat auch zur Folge, dass die NachfolgerInnen von MitarbeiterInnen, KundInnen etc. mit den EigentümerInnen verglichen werden. Häufig ist von Senior- und Junior-ChefIn die Rede. Die NachfolgerInnen weisen dafür zwar Verständnis auf, sehen in diesen Vergleichen allerdings einen Nachteil von Familienunternehmen. Sie haben das Gefühl, weniger als eigenständige Persönlichkeiten wahrgenommen zu werden als dies in anderen Unternehmen der Fall wäre.

Prinzipiell überwiegen aber in den Interviews die Vorteile deutlich. Manche der Befragten können überhaupt keine Nachteile nennen.

7.1.4. Die Unternehmensübergabe

In allen Fällen war klar, dass eine familieninterne Unternehmensübergabe angestrebt wird. Die EigentümerInnen machten sich nach eigenen Angaben keine konkreten Gedanken darüber, was mit dem Familienunternehmen passiert wäre, wenn sich keines der Kinder dazu entschieden hätte, in das Unternehmen einzusteigen. Aus Sicht der EigentümerInnen wäre dann eine Alternative gewesen, das Unternehmen zu verkaufen.

Die befragten EigentümerInnen haben bereits eigene Erfahrungen mit Unternehmensübergaben gemacht. Die EigentümerInnen der Unternehmen U1 und U4 geben an, dass diese Übergaben schwierig waren, und wollen dies daher bei ihren eigenen Kindern anders machen. Als besonders unangenehm wurde das Einmischen und die unerbetenen Tipps nach der Übergabe empfunden. Diese Personen streben deshalb an, sich selbst nach der Übergabe komplett aus dem Unternehmen zurückzuziehen und höchstens beratend zur Seite zu stehen, wenn dies gewünscht wird. Ob es ihnen möglich sein wird, sich komplett zurückzuziehen, wird von Seiten der NachfolgerInnen infrage gestellt. Sie gehen davon aus, dass die EigentümerInnen, solange es die Gesundheit zulässt, auch mitarbeiten werden. Dies ist im Unternehmen U4 konkret der Fall. Obwohl der Eigentümer hier bereits offiziell in Pension ist, ist er nach wie vor Inhaber des Betriebs und arbeitet noch Vollzeit mit. Die Nachfolgerin geht davon aus, dass dies auch noch länger so bleiben wird. Im Unternehmen U3 wird davon gesprochen, dass es unüblich sei, überhaupt in Pension zu gehen. Hier arbeitet noch die über 80-jährige Großelterngeneration mit. Dies führt die Nachfolgegeneration unter anderem darauf zurück, dass das Unternehmen oft den Lebensmittelpunkt darstellt und ein kompletter Ausstieg emotional schwierig ist. Bei der Nachfolgegeneration wird deutlich, dass das Thema der Übergabe bisher noch nicht konkret überlegt wurde, sondern man sich erst damit auseinandersetzen möchte, wenn es akut wird.

In den Interviews wird von den NachfolgerInnen, bei denen es sich um eine Übergabe in die dritte Generation handelt, die Übergabe als besonders riskant angesehen. In diesem Kontext wird der Spruch „Der Vater erstellt’s, der Sohn erhält’s, beim Enkel zerfällt’s“ genannt. Dieser Spruch wird aber gleichzeitig auch als Ansporn betrachtet. Trotz des Bewusstseins darüber, dass jede Unternehmensübergabe ebenso eine Gefahr darstellt, sind die

NachfolgerInnen davon überzeugt, dass sie das Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen werden. Dass die Eltern bereits selber Erfahrungen mit einer Übergabe gemacht haben, sehen sie als Vorteil und erhoffen sich dadurch mehr Empathie und Verständnis.

7.2. Die Familie

Diese Oberkategorie beinhaltet drei Unterkategorien, die sich als besonders zentral herausgestellt haben: „Familienzeit“, „Vermischung Familie und Unternehmen“ und „Einfluss des Unternehmens auf die Familie“. Die Auswertung zeigt, dass mit diesen Unterkategorien die Forschungsfrage zur Herstellung von Familie und der Vermischung oder Trennung der Bereiche Unternehmen und Familie beantwortet werden kann. Die drei Unterkategorien sind nicht strikt voneinander trennbar, sondern es gibt teilweise Überschneidungen. Auch Ergebnisse anderer Unterkategorien (siehe Tabelle 1) fließen hier mit ein.

7.2.1. Familienzeit

Aufgrund der ständigen Präsenz des Unternehmens, die sehr viel Zeit in Anspruch nimmt, kommen die Familie oder andere Aktivitäten häufig zu kurz. Gerade als die Kinder der EigentümerInnengeneration klein waren, waren die Eltern in allen untersuchten Unternehmen beruflich besonders eingespannt, da dies zumeist die Zeit während oder kurz nach der Übergabe war. Erst mit dem Einstieg der nächsten Generation konnte Verantwortung abgegeben und dadurch mehr Freizeit generiert werden. Speziell die befragten Väter sprechen davon, sehr wenig Zeit für die Familie gehabt zu haben: *„Meine Kinder haben mich in jungen Jahren vielleicht nicht oft gesehen. Ich weiß nicht, wie sie das gesehen haben, ob sie das registriert haben, ob das jetzt für sie ein Nachteil war, ob sie Schaden davongetragen haben oder nicht (lacht).“* (Interview 1) Dies wird von beiden Kindern des Eigentümers bestätigt. Auch sie geben an, dass sie den Vater kaum gesehen haben. Während der Sohn, der seit der Kindheit im Unternehmen mitgeholfen hat, den Vater etwas öfter gesehen hat, war dies bei der Tochter anders. Die einzige befragte Eigentümerin hat sich nach der Geburt ihrer Kinder ein Büro zu Hause eingerichtet, um mehr Zeit mit den Kindern verbringen zu können. In einem der untersuchten Unternehmen ist es als Eigentümerin üblich nicht in Mutterschutz zu gehen, sondern bis zur Geburt mitzuarbeiten.

Um das Unternehmen auf der einen Seite und Ehe und Familie auf der anderen Seite zu vereinbaren, benötigt es eine gute Organisation. Alle befragten Personen berichten davon, dass in ihrer Familie primär die Mutter für die Kinderbetreuung verantwortlich war. Nach Ende der Karenz hatten die Kinder der EigentümerInnen Tagesmütter und/oder kamen in eine Kinderbetreuungsstätte. Von einer Person wird dabei das österreichische Kindertagesystem kritisiert, das hinsichtlich der Betreuungszeiten als sehr unflexibel beschrieben wird. In allen vier untersuchten Unternehmen waren respektive. sind beide Elternteile beruflich sehr eingespannt.

Die Nachfolgeneration spricht davon, dass die Eltern beziehungsweise der Elternteil, dem das Unternehmen gehört, sehr wenig Zeit hatte/n. In keinem Interview wird dies jedoch als besonders negativ hervorgehoben, sondern eher neutral beschrieben beziehungsweise Verständnis dafür aufgebracht: *„Ich habe mir schon öfters gedacht, dass ich den Papa sehr selten sehe. Er kommt immer nach Hause, wenn ich schon schlafen gehe, und in der Früh habe ich ihn auch nie gesehen. Das war dann meistens nur so am Wochenende, dass ich den Papa sehe.“* (Interview 7) Auf die Frage nach gemeinsamen Aktivitäten in der Kindheit kann keine bestimmte Tätigkeit angeführt werden, die regelmäßig mit der gesamten Familie stattgefunden hat. Von den NachfolgerInnen erwähnt werden Reisen und vereinzelte Kinobesuche, die befragten EigentümerInnen können überhaupt keine Aktivität nennen.

Die Zeit mit der Partnerin/dem Partner muss aktiv hergestellt werden. Zeit zu zweit wird von den EigentümerInnen als sehr wichtig beschrieben und als Grundlage für das Funktionieren der beiden Bereiche Familie und Unternehmen betrachtet. Um abschalten zu können, wird das gemeinsame Verreisen als Möglichkeit betrachtet. Während sich die Umsetzung, als die NachfolgerInnen noch klein waren, schwierig gestaltete, wird das jetzt bewusst praktiziert.

7.2.2. Vermischung Familie und Unternehmen

Dass die Familie bei Familienunternehmen einen besonderen Stellenwert hat, spiegelt sich in allen Interviews wider. Das Unternehmen beeinflusst das Familienleben und es kommt zu einer Vermischung der beiden Bereiche. Die befragten Personen sprechen von einer engen Beziehung innerhalb der Familie.

Sowohl EigentümerInnen als auch NachfolgerInnen geben an, dass in ihrer Kindheit das Unternehmen ständig ein Thema war und auch zu Hause darüber gesprochen wurde. Bei

Familienaktivitäten wird das Unternehmen als präsent dargestellt: „(...) also, die Firma ist, zumindest in einem Satz, immer vorgekommen.“ (Interview 3) Während von manchen Personen die Gespräche über das Unternehmen in der Kindheit als lästig empfunden wurden, änderte sich dies mit dem eigenen Einstieg in das Unternehmen. Durch die eigene Mitarbeit wurde es zur Gewohnheit, selbst zu Hause über die Firma zu sprechen. Geschwister, die nicht im Unternehmen tätig sind, können dabei nicht mitreden: „Ich hab dann halt nie mitgeredet und bin halt da gesessen und habe zugehört.“ (Interview 4)

Eine Trennung von Unternehmen und Familie muss bewusst forciert werden und passiert nicht automatisch. Die Nachfolgerin aus dem Unternehmen U3 spricht davon, dass es an Feiertagen wie Weihnachten, Ostersonntag oder auch an Geburtstagen die Regel gebe, dass nicht über das Familienunternehmen geredet werden dürfe. Dies wird als eine sehr wichtige Maßnahme beschrieben, um den Kopf frei zu bekommen und sich auf die Familie zu konzentrieren. Eine andere Person erwähnt, dass es bei Familientreffen von den PartnerInnen die Forderung gegeben habe, nicht ausschließlich über das Unternehmen zu sprechen.

Die Präsenz des Familienunternehmens als Gesprächsthema veränderte sich mit dem Unternehmenseinstieg der NachfolgerInnen. Auf der einen Seite wird erklärt, dass durch die eigene Mitarbeit das Thema Familienunternehmen abseits der Arbeitszeit in den Hintergrund rückte. Auf der anderen Seite gibt es die Sichtweise, dass das Unternehmen bei Familientreffen immer Hauptthema war und nach wie vor ist. Um dem entgegenzuwirken sind bewusst gesetzte Maßnahmen notwendig. Auch mit dem/der PartnerIn werden Schwierigkeiten im Unternehmen gemeinsam thematisiert, unabhängig davon, ob die andere Person ebenfalls im Betrieb direkt involviert ist oder nicht. Die Geschwister, die beide in einem Familienunternehmen arbeiten, sprechen miteinander jedoch selten über die Unternehmen, sondern eher über private Themen.

7.2.3. Einfluss des Unternehmens auf die Familie

Die Präsenz des Familienunternehmens prägt die gesamte Familie. Die Kinder der EigentümerInnen wuchsen mit dem Unternehmen auf, verbrachten Zeit dort und kennen so von Kindheit an die meisten MitarbeiterInnen. Die EigentümerInnen beschreiben es als sehr praktisch, dass sie die eigenen Kinder ins Unternehmen mitnehmen und sie dadurch öfters sehen konnten. Auch die NachfolgerInnen erzählen davon, die Zeit im Unternehmen genossen und gerne dort gespielt zu haben: „Als Kind ist das natürlich schon cool, so im Unternehmen

vom Papa zu sein, und jeder spielt mit einem und man bekommt viel Aufmerksamkeit von den anderen Mitarbeitern. Da ist man schon irgendwie auch stolz.“ (Interview 9) Familientreffen fanden in der Kindheit der NachfolgerInnen häufig im Unternehmen statt. Als die NachfolgerInnen der Unternehmen U1 und U2 noch Kinder waren, war es üblich, dass sich einmal im Monat die gesamte Familie im Unternehmen versammelte. Es wurde gemeinsam gekocht, gegessen und nebenbei wurden anfallende Reparaturen für das Familienunternehmen erledigt. Seit die NachfolgerInnen selbst im Unternehmen mitarbeiten, wird bewusst versucht, nur während der Arbeitszeit im Unternehmen anwesend zu sein und Beruf und Familie klarer voneinander zu trennen.

Auch auf anderer Ebene wird der Einfluss des Unternehmens auf das Familienleben deutlich. Die Kinder der EigentümerInnen berichten davon, dass die gemeinsame Familienzeit aufgrund des Unternehmens häufig unterbrochen werden musste oder gar nicht erst stattfand. Urlaube mussten abgebrochen werden oder fanden im Unternehmen U1 häufig ohne den Eigentümer statt. Selbst an Feiertagen kam es im Unternehmen U3 vor, dass infolge eines Notfalls der Vater das Familientreffen vorzeitig verlassen musste. Der Eigentümer des Unternehmens U4 sagt zum Stellenwert des Unternehmens: *„Es war bei uns (Anm.: Familie) eigentlich der Betrieb immer an erster Stelle.“* (Interview 10) Dies wird auch von der Nachfolgerin bestätigt und Verständnis dafür aufgebracht.

7.3. Generationen

Im Folgenden werden die Unterkategorien „Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen“ und „Zusammenarbeit und Umgang zwischen den Generationen“ behandelt. Beide Unterkategorien wurden ausgewählt, um damit unter anderem Antworten auf die Forschungsfrage, wie sich familiäre Eltern-Kind-Generationen in Familienunternehmen aufeinander beziehen oder abgrenzen und welche Ambivalenzen erkennbar sind, zu erhalten. Die Auswertung zeigt, dass hier besonders der Vergleich zwischen den Antworten der EigentümerInnen und NachfolgerInnen Aufschluss über die Generationenbeziehungen gibt. Bei der Kategorie „Zusammenarbeit und Umgang miteinander“ wird verstärkt auf wörtliche Zitate gesetzt, um auf diese Weise über inhaltliche Aspekte hinaus einen Eindruck zu erhalten, wie die unterschiedlichen Generationen übereinander sprechen.

7.3.1. Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen

Durch die intensive Zusammenarbeit werden die Gemeinsamkeiten, aber auch die Unterschiede, die sich unter anderem auf das unterschiedliche Lebensalter zurückführen lassen, deutlich. Auf die Frage, ob es Situationen im Arbeitsalltag gebe, an denen die Nachfolgeneration merke, dass sie einer anderen Generation angehöre als die EigentümerInnengeneration, werden besonders zwei Aspekte von den befragten Personen hervorgehoben: Technik (IT) und Führungsstil. Bei der Technik stimmen die EigentümerInnen- und Nachfolgeneration darin überein, dass der Umgang der jüngeren Generation deutlich leichter fällt, da sie damit aufgewachsen ist. Häufig greifen bei technischen Problemen die EigentümerInnen deshalb auf die NachfolgerInnen zurück und bitten sie um Hilfe. Die befragten EigentümerInnen erkennen die Relevanz und stehen technischen Erweiterungen prinzipiell offen gegenüber. Dennoch werden manche Veränderungsvorschläge im technischen Bereich von der EigentümerInnengeneration als zu aufwendig betrachtet und daher nicht umgesetzt. Aus Sicht der NachfolgerInnen sind die EigentümerInnen von der Einführung neuer Ideen leichter zu überzeugen als von Veränderungen von vorhandenen Prozessen (die zum Beispiel aufgrund der Digitalisierung, nach der Meinung der Nachfolgeneration, notwendig wären).

Hinsichtlich des Führungsstils wird vor allem der Umgang mit den MitarbeiterInnen angesprochen, der teilweise als zu autoritär, zu starr und zu hierarchisch empfunden wird. Ebenso besteht bei der Nachfolgeneration verstärkt der Wunsch nach Teambuilding-Veranstaltungen und dem vermehrten Arbeiten im Team. Ein weiterer Aspekt, der erwähnt wird, ist das Duzen der MitarbeiterInnen, das eine der interviewten Person angemessener finden würde, jedoch von der EigentümerInnengeneration nicht gewünscht ist.

Es werden einige charakterliche Unterschiede zwischen den Generationen genannt. Der EigentümerInnengeneration fällt auf, dass die Nachfolgeneration vorsichtiger agiert und länger überlegt, bis Entscheidungen getroffen werden. Dies wird jedoch nicht nur auf den Charakter zurückgeführt, sondern auch auf die fehlende Erfahrung. Die Eigentümerin in Unternehmen U2 gibt an, dass die Tochter sehr organisiert sei und sie selbst im Gegensatz dazu spontaner agiere. Dies wird von der Nachfolgerin und ihrem Bruder ebenfalls so beschrieben.

Betont wird von beiden Generationen die Ähnlichkeiten im Denken und Handeln. Der Eigentümer vom Unternehmen U1 erkennt sich in seinem Sohn und dessen Ideen für das

Unternehmen wieder. Die Aspekte, die der Nachfolger ändern möchte, sind häufig welche, die er selbst in der Vergangenheit verändern wollte. Auch die rationale Herangehensweise wird von beiden Seiten als Gemeinsamkeit hervorgehoben. In diesem Zusammenhang stellen desgleichen die Ehefrau und die Tochter des Eigentümers fest, dass sich Vater und Sohn charakterlich sehr ähnlich seien. In anderen Unternehmen werden als verbindende Charaktereigenschaften Aspekte wie Perfektionismus, positives Denken und Zielstrebigkeit genannt.

7.3.2. Zusammenarbeit und Umgang zwischen den Generationen

Die befragten Personen geben an, dass die Beziehung zwischen den Generationen bereits vor der Zusammenarbeit sehr gut gewesen sei, sich das Verhältnis durch das gemeinsame Arbeiten jedoch noch intensiviert habe. Einzig eine Nachfolgerin spricht davon, dass die Beziehung weniger eng wurde: *„Der Kontakt wird weniger, sicher weniger. Man sieht sich eh so oft und dann ist wieder genug.“* (Interview 11) Der Eigentümer sieht das allerdings anders und meint, dass für ihn die Beziehung besser wurde. Die anderen befragten Personen führen an, dass auch abseits des Unternehmens Zeit miteinander verbracht werde. Sie sprechen nicht nur über den Betrieb, sondern auch über private Angelegenheiten. Die Nachfolgeneration kann sich der elterlichen Unterstützung zu jeder Zeit und in allen Bereichen sicher sein. Als Grundlage für eine gute Beziehung gilt, Verständnis füreinander zu haben und aufeinander Rücksicht zu nehmen.

Keine Person spricht von größeren Konflikten zwischen EigentümerInnen- und Nachfolgeneration, sondern bloß von Meinungsverschiedenheiten, die jedoch von beiden Seiten stets offen angesprochen werden können. Die Nachfolgeneration fühlt sich ernst genommen und traut sich, für die eigene Meinung einzustehen. Größere Entscheidungen werden gemeinsam diskutiert und getroffen, wobei jede Person ihre eigenen Bereiche hat, für die sie Verantwortung trägt. Die befragten EigentümerInnen betonen, dass es wichtig sei, den NachfolgerInnen die Freiheiten zu geben, Entscheidungen selbst zu treffen, auch wenn man selbst in mancher Situation anders agieren würde: *„Wenn ich jemanden weiterbringen muss, dann muss ich ihm ganz einfach Entscheidungen zugestehen, ob sie richtig sind oder nicht.“* (Interview 1) Eingeschritten soll erst werden, wenn die EigentümerInnen den Betrieb gefährdet sehen.

Die männlichen Eigentümer erklären, dass das Verhältnis zu dem Kind, das im Unternehmen arbeitet, anders sei als zu jenem, das beruflich nichts mit dem Betrieb zu tun hat. Es wird stets betont, dass zwar kein Unterschied beim Umgang mit den Kindern gemacht werde, jedoch die intensive Zusammenarbeit und das gemeinsame Projekt Familienunternehmen dennoch eine besondere Verbindung schaffe:

„Wenn ich jetzt Nein sagen würde (Anm.: Unterschied in der Beziehung zum Kind, das nicht im Unternehmen tätig ist), wäre das wahrscheinlich gelogen. Die Zusammenarbeit verbindet sicher mehr, weil man doch Menschen vielleicht anders einschätzen kann, wenn man den ganzen Tag mit ihnen zusammen ist und so.“ (Interview 1)

Die einzige befragte Eigentümerin konstatiert, dass sie zu beiden Kindern ein sehr enges Verhältnis habe und es keinen Unterschied gebe. Von der Nachfolgeneration wird keine Unterscheidung zwischen der Beziehung zu dem Elternteil, das im Unternehmen tätig ist, und jenem, das es nicht ist, getroffen. In Bezug auf die Beschreibung des Verhältnisses zu dem Kind, das im Unternehmen tätig ist, und dem, das es nicht ist, wäre interessant, näher zu beleuchten, inwiefern es einen Unterschied macht, ob der/die EigentümerIn männlich oder weiblich ist.

Die befragten Personen sprechen sehr positiv von der anderen Generation. Besonders deutlich äußert sich dies bei der Frage an die EigentümerInnen, warum sie die Nachfolgerin/den Nachfolger als geeignet erachten. Die Eigentümerin des Unternehmens U2 sagt dazu: *„Sie (Anm.: die Nachfolgerin) ist sehr organisiert, sie ist beim Planen perfekt. (...) Sie überlegt zwar länger, aber dafür trifft sie dann gute Entscheidungen. Also, das gefällt mir irrsinnig gut.“* (Interview 5) Neben den beruflichen Qualitäten wird auch die Zusammenarbeit sehr positiv hervorgehoben: *„Und darum ist es auch so schön, mit ihr zusammenzuarbeiten, weil ich weiß, das ist mein Kind, auf die kann ich mich verlassen.“* (Interview 5) Und ähnlich hört sich dies in den anderen Interviews an: Der Eigentümer des Unternehmens U1 spricht davon, dass sein Sohn alle notwendigen Fähigkeiten besitze, um ein Unternehmen erfolgreich zu führen. Der Vater ist überzeugt davon, dass er seinen beruflichen Weg gehen wird. Der Eigentümer des Unternehmens U4 bezeichnet seine Tochter als „Macherin“. Als positive Eigenschaft nennt er ihren Mut und ihren Ehrgeiz. Sie scheut nicht davor zurück, Entscheidungen zu treffen und Verantwortung zu übernehmen.

7.4. Die Entscheidung zum Unternehmenseinstieg

Die im Folgenden beschriebenen Unterkategorien „Der Prozess der Entscheidungsfindung“, „Einfluss im Prozess der Entscheidungsfindung“ und „Reaktion auf die Entscheidung“ stellten sich als zentral für die Beantwortung der Forschungsfrage zur Entscheidungsfindung heraus.

7.4.1. Der Prozess der Entscheidungsfindung

Mit dem Schritt der fixen Anstellung im Unternehmen ist auch die Entscheidung gefallen, dass das Familienunternehmen übernommen wird. Der Unternehmenseinstieg wird als ein irreversibler Beschluss beschrieben, sowohl von der Nachfolge- als auch von der EigentümerInnengeneration. Bei der Entscheidungsfindung handelte es sich um einen Prozess, der seinen Abschluss in der Entscheidungsverkündung fand. Wie es zur Entscheidung des Einstiegs ins Familienunternehmen kam, variierte bei den einzelnen befragten Personen. Für diese war das Unternehmen seit der Kindheit ein Thema und sie haben bereits in der Jugend Praktika im Betrieb absolviert. Der Entschluss zu einem fixen Einstieg erfolgte in unterschiedlichen Lebensphasen. Die Nachfolgerin des Unternehmens U3 führt etwa aus, dass mit Abschluss der Unterstufe und der Entscheidung, danach eine HAK zu besuchen, auch der Entschluss einhergegangen sei, in das elterliche Unternehmen einzusteigen. Im Unternehmen U1 wurde die Wahl nach Arbeitserfahrungen in Form von Praktika bei anderen Unternehmen getroffen. Der Nachfolger stellte fest, dass er mit dem Kopf im eigenen Betrieb war und verstärkt den Wunsch verspürte, dort Ideen einzubringen und Prozesse zu verändern. Im Unternehmen U4 wurde der Beschluss erst nach Abschluss des Studiums gefasst und war eher spontan, da das Studium thematisch in die Branche des Unternehmens fällt. Im Unternehmen U2 wiederum fiel die Entscheidung nach dem Schulabschluss.

Keine der befragten Personen gibt an, dass schon als Kind der Wunsch, in das Unternehmen einzusteigen, oder ein besonderes Interesse an der Branche bestanden habe. Die Befragten haben von Kindheit an das Familienunternehmen mitbekommen oder waren involviert, indem sie mitgeholfen beziehungsweise einfach Zeit in der Firma verbracht haben. Das Imitieren der Arbeit der EigentümerIn stellte ein Spiel dar. Die Nachfolgerin des Unternehmens U3 erzählt, dass sie von klein auf immer Dinge verkauft habe, so wie sie es bei ihrem Vater gesehen habe. Die NachfolgerInnen sprechen von einem positiven Bild vom Unternehmen und der

Eigenständigkeit, auch wenn wahrgenommen wurde, dass dies mit viel Arbeit verbunden ist und die Eltern dadurch weniger Zeit hatten. Die EigentümerInnen merken an, dieses positive Bild von Familienunternehmen den Kindern gegenüber bewusst forciert zu haben. Sie heben hervor, dass ein negatives Unternehmensbild kontraproduktiv hinsichtlich der Entscheidung zum Unternehmenseinstieg wäre: *„Also, ich kann nicht immer nur alles negativ reden und dann erwarten, dass meine Kinder das Gleiche machen wie ich, weil die denken sich, warum soll ich mir das antun.“* (Interview 5)

Der Entschluss zum Unternehmenseinstieg wurde, nachdem er getroffen wurde, nicht weiter hinterfragt. Der Nachfolger des Unternehmens U1 spricht von einzelnen Tagen, an denen manchmal gezweifelt werde, was jedoch nach ein paar Stunden wieder vergehe. Auch die Nachfolgerin des Unternehmens U3 hinterfragt die Wahl gelegentlich. Dennoch erklären alle befragten Personen, glücklich mit der getroffenen Entscheidung zu sein und diese nie bereut zu haben.

7.4.2. Einfluss auf den Prozess der Entscheidungsfindung

Die befragten Personen geben an, dass sie frei entscheiden konnten, ob sie in das Unternehmen einsteigen möchten oder nicht. Die Eltern spielten bei der Entscheidung trotzdem eine wichtige Rolle. Im Unternehmen U1 führt der Eigentümer an, dass er ab einem gewissen Zeitpunkt einen klaren Entschluss gefordert habe, um die Unternehmenszukunft zu planen:

„Ich habe schon irgendwann einmal gesagt okay, ja, habe sogar mal ein bisschen als Ultimatum gesetzt, dass er sich innerhalb einer gewissen Zeit entscheiden soll, was er machen möchte, weil man kann nie früh genug beginnen die Firmenübergabe, weil wenn ich dann mit 60 anfangen nachzudenken was passiert mit meiner Firma wenn ich 64 oder 65 bin, dann ist es zu spät.“ (Interview 1)

Diese Forderung nach einer Entscheidung wurde von der Nachfolgegeneration nicht als Druck aufgefasst. Von den befragten NachfolgerInnen wird angemerkt, dass es von Seiten der Eltern auch in Ordnung gewesen wäre, wenn sie sich für einen alternativen beruflichen Weg entschieden hätten, wobei die Eltern dennoch im ersten Augenblick enttäuscht gewesen wären. Die Meinung der Eltern spielte für die NachfolgerInnen bei der Entscheidungsfindung eine wichtige Rolle. Der Wunsch der EigentümerInnengeneration war bei allen Befragten ein Unternehmenseinstieg der Nachfolgegeneration. Der Hauptgrund dafür war, dass es von den EigentümerInnen bedauert worden wäre, wenn ein funktionierendes Unternehmen nicht weitergeführt worden wäre beziehungsweise hätte verkauft werden müssen. Von manchen Personen wird die emotionale Verbundenheit zum Familienunternehmen als Grund genannt, während andere dezidiert betonen, dass diese Komponente keine Relevanz habe, sondern es einzig darum gehe, den Kindern etwas übergeben zu können.

Beim Prozess der Entscheidungsfindung waren es weniger die Eltern, von denen eine Meinung eingeholt wurde, sondern eher FreundInnen oder der/die Partnerin. Dies hat damit zu tun, dass die Meinung der Eltern den NachfolgerInnen bekannt war. In einem Fall war besonders der Bruder der Ansprechpartner, da er selbst bereits Erfahrung mit einer Entscheidung dieser Art hatte. Mit anderen Familienunternehmen, die mit der gleichen Situation konfrontiert waren, fand kein Erfahrungsaustausch statt. In der Unternehmensfamilie, in der sowohl der Vater als auch die Mutter ein Unternehmen besitzen, hat es sich schnell abgezeichnet, welches der beiden Kinder in welchen Betrieb einsteigen würde. Wie und warum es dazu gekommen sei, konnte jedoch keines der Familienmitglieder genau benennen. Eine Theorie des Nachfolgers ist, dass es möglicherweise mit den Geschlechtern und den Branchen der Unternehmen zusammenhängen könnte: *„Ich weiß aber nicht, wie das genau zustande gekommen ist. Ich glaube schon, dass da irgendwie schon dieses du bist ein Mädchen, da ist halt eher das von der Mama für dich, und du bist ein Bub, dann eher die LKWs. Also der Klassiker.“ (Interview 3)* In den Unternehmen U3 und U4

waren die Geschwister kein Thema, da es in einem Fall keine gab oder kein Interesse an der Branche bestand und ein anderer beruflicher Weg eingeschlagen wurde.

Eine Überlegung bei der Entscheidungsfindung war die Zukunftsaussicht des Unternehmens. Von Seiten der NachfolgerInnen kommt das Argument, dass durch die berufliche Unsicherheit in der heutigen Zeit, ein stabiles, etabliertes Unternehmen eine gewisse Sicherheit bietet. Es spielten also auch wirtschaftliche Faktoren und die Zukunft der Branche für die NachfolgerInnen eine entscheidende Rolle. Unterstützt werden sie dabei von der EigentümerInnengeneration. Die EigentümerInnen der Unternehmen U1 und U2 betonen, dass der Betrieb finanziell abgesichert sei und sich im Wachstum befinde. Die befragten Personen merken jedoch ferner an, dass sie sich darüber bewusst seien, dass es in der heutigen Zeit stets zu unvorhersehbaren Krisen kommen könne, die eine Gefährdung für das Familienunternehmen darstellen können.

7.4.3. Reaktionen auf die Entscheidung

Die Reaktion des Umfelds wird in allen Fällen als positiv beschrieben. Gerade die Eltern haben sich sehr über die Entscheidung gefreut. Die EigentümerInnen konstatieren, nicht überrascht über den Entschluss ihrer Kinder gewesen zu sein, jedoch auch nicht sicher damit gerechnet zu haben. Die Nachfolgeneration lässt keine Zweifel offen, dass dem Umfeld bereits vor der endgültigen Entscheidungsverkündung bewusst war, dass man sich so entscheiden würde.

Die Reaktion der MitarbeiterInnen auf den Unternehmenseinstieg wird unterschiedlich beschrieben. Prinzipiell stieß die Entscheidung auf Akzeptanz, wobei NachfolgerInnen auch anmerken, dass es schwer abzuschätzen sei, wie hinter dem eigenen Rücken gesprochen werde. Kennen sich MitarbeiterInnen und NachfolgerInnen seit der Kindheit, können der Unternehmenseinstieg und die sich damit verändernden Verhältnisse anfangs zu Schwierigkeiten führen. Der Nachfolger aus Unternehmen U1 erwähnt, dass es eine gewisse Zeit gebraucht habe, bis die MitarbeiterInnen die Arbeit der Nachfolgeneration wahrgenommen hatten. Die Erkenntnis, dass dies zunächst nicht gesehen wurde, wird als sehr frustrierend beschrieben. Um dem entgegenzuwirken, spricht die Eigentümerin eines anderen Unternehmens davon, die MitarbeiterInnen bewusst über die Aufgaben und Tätigkeit der Tochter aufzuklären und diese regelmäßig zu erwähnen. Weiters wird angegeben, dass durch den Einstieg den MitarbeiterInnen die Sicherheit gegeben werde, dass das Unternehmen

weitergehe und eine Zukunft habe. Die befragten Personen der Nachfolgegeneration merken an, dass es wichtig sei, sich das nötige Wissen anzueignen und nach oben zu arbeiten, damit nicht das Bild entstehe, dass man ausschließlich aufgrund des verwandtschaftlichen Verhältnisses im Betrieb tätig sei.

8. Zusammenführung der Ergebnisse

In diesem Kapitel werden, beziehend auf die Forschungsfragen, die Themen Entscheidung, Familie und Generationen dargestellt und mit dem theoretischen Rahmen und dem aktuellen Forschungsstand in Verbindung gebracht. Dazu sollen die in Kapitel 4 vorgestellten theoretischen Konzepte aufgegriffen und relevante Aspekte, die hinsichtlich der Forschungsfragen maßgeblich erscheinen, aufgezeigt werden. Die Grundlage stellen die in Kapitel 7 gewonnenen empirischen Ergebnisse der Kategorien dar. Anschließend sollen die Forschungsfragen zusammenfassend beantwortet werden.

8.1. Entscheidung

Mittels einer Identitätstheorie im Sinne einer soziologischen Handlungstheorie sollen die Gründe für Handlungen erklärt werden. Handlungen und Einstellungen werden auf der Grundlage einer Identität getroffen (vgl. Müller 2011: 118). Nach den Handlungskonzepten von Mead, Goffman und Krappmann (Kapitel 4.1.1.) entwickelt sich die Identität aus gesellschaftlichen Erfahrungen heraus.

In den Interviews zeigt sich, dass die befragten NachfolgerInnen bereits in ihrer Kindheit im Familienunternehmen involviert waren und mitgeholfen haben. Sie haben die Rolle des Elternteils, das im Unternehmen tätig ist, nachgeahmt. Die befragten Personen sprechen davon, dass die Kindheit vom Familienunternehmen geprägt wurde. Die EigentümerInnen versuchten, bewusst ein positives Bild vom Familienunternehmen zu vermitteln, und beeinflussten auf diese Weise die Handlungsmöglichkeit des Unternehmenseinstiegs. Die Nachfolgeneration nimmt nicht nur die Rolle eines eigenständigen, autonomen Individuums ein, sondern ist gleichzeitig auch stets ein Kind der EigentümerInnen und ein/e potentielle/r NachfolgerIn im Familienunternehmen. In dieser Rolle als potentielle NachfolgerInnen sehen sich die befragten Personen selbst. Im Lebenslauf jeder Person kam der Zeitpunkt, an dem eine Entscheidung getroffen werden musste, ob man diese Rolle wahrnehmen möchte oder nicht. Die Rollenerwartungen („Me“) von den Eltern wurden dabei zwar in allen Fällen nicht eindeutig als Erwartungen kommuniziert, dennoch haben alle NachfolgerInnen mitbekommen, dass sich die EigentümerInnen einen Unternehmenseinstieg wünschen würden, und wurden in diese Richtung bestärkt. Ferner hat der Freundes- und Bekanntenkreis zu einem Unternehmenseinstieg geraten und mit diesem auch gerechnet.

Die unterschiedlichen Erwartungen werden in den Konzepten von Goffman und Krappmann angesprochen, die im Kapitel 4.1.1. vorgestellt wurden. Hierbei kommen die unterschiedlichen Arten von Identitäten zum Tragen. Die soziale Identität, die durch die Zuweisung und Erwartungen von außen gekennzeichnet ist, steht der persönlichen Identität, die sich auf die Einzigartigkeit des Menschen bezieht, gegenüber. Das Wissen über die Meinung des sozialen Umfelds hat, ob bewusst oder nicht, einen gewissen Einfluss auf die eigene Haltung. Neben dem Einfluss von wichtigen Bezugspersonen sind auch eigene, autonome Überlegungen mitentscheidend. Es zeigt sich, dass Aspekte der persönlichen Identität beim Prozess wichtig sind. Die NachfolgerInnen beschäftigen sich mit den eigenen Stärken und Schwächen und hinterfragen die persönlichen Fähigkeiten für diese berufliche Herausforderung. Darüber hinaus haben sie durch biographische Erfahrungen, zum Beispiel Praktika in anderen Unternehmen, Fertigkeiten gesammelt, die den Wunsch verstärkt haben, im eigenen Betrieb etwas zu verändern. Des Weiteren kristallisiert sich heraus, dass das Wissen über wirtschaftliche Unsicherheiten in die Überlegungen miteinfließt. Der Wert eines stabilen, gut situierten Unternehmens steigt und bietet vorläufig eine gewisse Sicherheit. Die unterschiedlichen beruflichen Möglichkeiten werden dann im Zuge einer Vor-Reflexion abgewogen, bis auf die verinnerlichten Haltungen reagiert und die Entscheidung zum Unternehmenseinstieg getroffen wird („I“).

Dass der Entschluss in diese Richtung ausfiel, stellte für die Personen selbst keine Überraschung dar und wurde in den meisten Fällen auch nicht mehr weiter hinterfragt. Nur ein Nachfolger äußerte immer wiederkehrende, temporäre Bedenken bezüglich der Entscheidung, die aber letztlich weder von ihm noch von den anderen befragten Nachfolgerinnen je bereut wurde. Die durchwegs positive Reaktion der Eltern sowie des gesamten Umfelds bestärkte die befragten Personen darin, dass es der richtige Entschluss war. Aufgrund dieser Nach-Reflexion und der Bewertung der getroffenen Entscheidung kommt es zu einer Erweiterung der Identität („Self“). All die gemachten Erfahrungen werden also Teil der Identität und spielen bei zukünftigen Entscheidungen eine Rolle. Dies wird ersichtlich, wenn man einen Blick auf die EigentümerInnengeneration wirft. In den Interviews zeigt sich, dass die Erfahrungen, die bei der eigenen Unternehmensübergabe und Zusammenarbeit mit ihren Eltern gemacht wurden, die eigene Identität und in der Folge das weitere Handeln beeinflusst haben. Die Erlebnisse wurden reflektiert und beeinflussen den Umgang mit den eigenen Kindern. Angesichts der Erfahrungen möchten sie bei der eigenen Übergabe in vielen Bereichen anders agieren als ihre Eltern.

Zwei der von Krappmann beschriebenen identitätsfördernden Fähigkeiten für die Entwicklung der Ich-Identität wurden auch in den Interviews als wichtige Fähigkeiten bei der Zusammenarbeit in Familienunternehmen angesprochen: die Rollendistanz und die Empathie. Die Rollendistanz, als Fähigkeit Verhaltensmuster als Rollen zu erkennen und diese zu interpretieren und hinterfragen, wurde von den befragten Personen häufig im Kontext der Vermischung von Familie und Unternehmen genannt. Sowohl EigentümerInnen als auch NachfolgerInnen erachten als wichtig, ein Bewusstsein über die unterschiedlichen Rollen zu schaffen und zu reflektieren, aus welcher Rolle heraus sie sprechen. Auf diese Weise soll vermieden werden, dass Probleme aus dem privaten Bereich in das Familienunternehmen einfließen und umgekehrt. Eine weitere angesprochene notwendige Fähigkeit ist die Empathie. Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es aus Sicht der Befragten wichtig zu versuchen, die andere Generation zu verstehen, auch wenn man möglicherweise eine andere Meinung vertritt. Von Seiten der EigentümerInnengeneration wurde Verständnis dafür aufgebracht, dass die NachfolgerInnen neue beziehungsweise andere Vorgehensweisen im Unternehmen etablieren möchten und ihren eigenen Weg gehen wollen. Die Nachfolgeneration weist wiederum Verständnis dafür auf, dass die EigentümerInnen zum Teil an altbewährten Strukturen festhalten wollen und sich schwer vom Unternehmen lösen können. Durch das gegenseitige Verständnis sind beide Seiten bereit, auf die Wünsche der anderen Person Rücksicht zu nehmen und Kompromisse einzugehen. Die zwei weiteren von Krappmann herausgearbeiteten Kompetenzen der Ambiguitätstoleranz und Identitätsdarstellung wurden in den Interviews nicht angesprochen.

Die von Le Breton-Miller et al. (2004) in Kapitel 2.1. beschriebenen Faktoren, die zu einer erfolgreichen Unternehmensübergabe führen, decken sich zu einem großen Teil mit den in den Interviews genannten Aspekten, die schlussendlich ausschlaggebend für die Entscheidung des Unternehmenseinstiegs waren. In diesem Sample ist die gute Beziehung zwischen EigentümerIn und NachfolgerIn eine Grundlage für die Entscheidung des Unternehmenseinstiegs. Die Basis eines guten Verhältnisses ist dabei nach Le Breton-Miller et al. gegenseitiger Respekt und Verständnis füreinander (vgl. ebd.: 308). Auch dies überschneidet sich mit den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit. Neben der Beziehung ist der zweite Aspekt, der laut der Studie ebenso oft zu finden ist, die Bereitschaft der EigentümerInnengeneration, loszulassen, sich zurückzuziehen und die Verantwortung an die Nachfolgeneration weiterzugeben (vgl. ebd.). In den Interviews kam dieses Thema zur Sprache, allerdings wurde deutlich, dass von Seiten der Nachfolgeneration zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Auseinandersetzung damit stattgefunden hat. Dies legt nahe, dass dieser

Aspekt so gut wie keinen Einfluss bei der Entscheidungsfindung der befragten Personen hatte. Andere Punkte, die in der Studie genannt wurden und zudem bei den vorgestellten Unternehmen einen Einfluss auf die Entscheidungsfindung hatten, sind das Interesse am Betrieb und der Branche, die Verantwortung gegenüber der Familie und dem Unternehmen, die Freiheit sich auch anders entscheiden zu können, die eigene Karriere sowie berufliche Erfahrungen in anderen Firmen.

Schröder et al. (2011) kommen zu dem Schluss, dass die Nachfolge ein Prozess ist, der bereits in der Kindheit ansetzt. Aus diesem Grund ist es besonders wichtig, dass sich die EigentümerInnen darüber bewusst sind, wie sie über das Unternehmen zu Hause sprechen. Sie argumentieren, dass die positive Darstellung des Familienunternehmens eher das Interesse der NachfolgerInnen weckt. Des Weiteren führt der frühe, aktive Einbezug ins Unternehmen dazu, dass in Kindern der Wunsch groß wird, den gleichen beruflichen Weg wie die Eltern einzuschlagen (vgl. ebd.: 317f). Auch in den Interviews zeigt sich, dass die EigentümerInnen bewusst versucht haben, ein positives Bild vom Unternehmen herzustellen und ihren Kindern die Vorteile aufzuzeigen, die ein eigener Betrieb mit sich bringt. Die NachfolgerInnen waren schon von Kindheit an immer wieder mit ihren Eltern mit und haben somit den Betrieb, die Arbeit, die MitarbeiterInnen etc. von klein auf mitbekommen. Sie kennen die Abläufe und Prozesse im Unternehmen und haben eine Vorstellung davon, was sie bei einem Unternehmenseinstieg erwartet. Auch Brockhaus (vgl. 2014: 167) und Erdmann (vgl. 1999: 216) weisen darauf hin, wie wichtig die Hilfe der Eltern ist, wenn ein Unternehmenseinstieg erreicht werden soll. Wenn die Familie ein Familienmitglied nicht darin motiviert und unterstützt, in das Unternehmen einzusteigen, dann ist es auch sehr unwahrscheinlich, dass es passieren wird (vgl. Brockhaus 2004: 167). Die Interaktion zwischen den beiden Generationen stellt demnach eine zentrale Voraussetzung dar. Dieser Aspekt wurde innerhalb dieser Forschung speziell von der EigentümerInnengeneration hervorgehoben. Wichtig für die befragten NachfolgerInnen ist, dass aus der Unterstützung nicht Druck wird, sondern dass sie stets das Gefühl haben, frei entscheiden zu können. Diese Entscheidungsfreiheit war laut Aussage der Nachfolgeneration gegeben. Diese Ergebnisse stimmen mit jenen von Breuer (2009) überein. Auch in seinen Interviews mit NachfolgerInnen wird eine elterliche Ausübung von Übernahmepflicht in Abrede gestellt und die Entscheidungsfreiheit hervorgehoben (vgl. ebd.: 286). Dennoch hält er fest, dass die Eltern häufig in eine Richtung lenken, ohne dass dies von der Nachfolgeneration immer bewusst wahrgenommen wird. Er spricht davon, dass schulische Entscheidungen von den Eltern möglicherweise mit Hintergedanken getroffen werden, dies rückblickend von den NachfolgerInnen jedoch als

selbstverständlicher Ablauf beschrieben wird (vgl. ebd.: 288). Die Schulwahl wurde von den NachfolgerInnen in den Interviews nicht explizit kommuniziert. Die befragten Personen besuchten ein Gymnasium oder eine Handelsakademie, also eine berufsbildende höhere Schule. Beim Unternehmen U3 heißt es konkret, dass mit dem Besuch der Schule die Entscheidung des Unternehmenseinstiegs gefallen ist.

Stamm (2013) weist darauf hin, dass junge Erwachsene aus Unternehmensfamilien über Insiderwissen bezüglich des Unternehmens verfügen, „das ihnen als zentraler Vergleichsmaßstab in der Berufswahl und der damit verbundenen Rollenkonkretisierung dienen kann.“ (ebd.: 205) Auch Keese (2002) betont den Einfluss des Elternhauses, der sich bewusst oder unbewusst auf die spätere Karriere der Kinder auswirkt. Die frühe Bindung der Kinder an das Unternehmen ist ihm zufolge von der Unternehmensgröße, der räumlichen Nähe zum Wohnhaus und der Tätigkeit der Mutter im Unternehmen abhängig (vgl. ebd.: 35). Diese Aspekte können im Zuge dieser Forschung nicht bestätigt werden, da sowohl die Unternehmensgröße als auch die Distanz zwischen Wohnort und Unternehmenssitz bei diesem Sample variiert. Zwischen der Tätigkeit der Mutter im Betrieb und der Entscheidung zum Einstieg wird aus den vorliegenden Ergebnissen kein Zusammenhang ersichtlich.

Hinsichtlich der von Stamm (2013) genannten vier typischen Wege ins Unternehmen stellt sich in Bezug auf die geführten Interviews keiner von ihnen als treffend heraus. Für die Ergebnisse dieser Forschung würde ein zusätzlicher Typ benötigt werden, der eine Mischung aus den beiden Kategorien „Familienunternehmen als Quelle von Privilegien“ und „Familienunternehmen als emotionale Heimat“ darstellt. In den Interviews wird das Unternehmen als Möglichkeit betrachtet, in ein gut funktionierendes System einzusteigen und dieses mit seinen eigenen Ideen und Vorstellungen zu bereichern. Es herrscht ein Bewusstsein darüber, dass das Familienunternehmen eine gute Chance bietet. Die emotionale Verbundenheit zum Unternehmen führt zu einer überdurchschnittlich hohen Arbeitsbereitschaft, erzeugt gleichzeitig aber auch Ängste zu scheitern. Das hohe Maß an Verantwortung wird also in den Interviews durchaus kritisch betrachtet und ruft Unsicherheiten hervor. Die befragten NachfolgerInnen betonen, dass es wichtig sei, nicht in einer leitenden Position anzufangen, sondern sich nach oben zu arbeiten. Sie absolvierten schon vor ihrem endgültigen Unternehmenseinstieg Praktika im Betrieb und lernten ihn daher von „unten“ kennen. Anzumerken ist dabei, dass sie dennoch bereits in jungen Jahren sehr viel Verantwortung haben. In anderen Unternehmen hätte es möglicherweise länger gedauert, bis sie die Position einnehmen könnten, die sie momentan innehaben. Alle NachfolgerInnen

werden bei wichtigen Unternehmensfragen von den EigentümerInnen miteinbezogen. Hier ist ein Widerspruch zwischen der eigenen Aussage und der praktischen Umsetzung erkennbar. Stamm kommt in ihrer Forschung zu dem Schluss, dass die Übernahme von Verantwortung für das Unternehmen ein Hauptargument für den Unternehmenseinstieg ist. Einige Schritte auf der Karriereleiter zu überspringen, wird als positiver Effekt hervorgehoben (vgl. Stamm 2013: 223). Überschneidungen mit den Ergebnissen von Stamm (2013) gibt es beim Thema Selbstbestimmtheit, das laut der deutschen Soziologin ein Hauptargument für die Entscheidung einer Karriere im Familienunternehmen ist. Trotz eines hohen Arbeitspensums wird die Arbeit als abwechslungsreich und interessant beschrieben. Die befragten Personen geben als positiven Aspekt an, dass sie im Unternehmen die Möglichkeit haben, sich selbst aktiv einzubringen und kreativ zu entfalten. Darüber hinaus sind sie in ihrer Zeiteinteilung weitestgehend flexibel und können sich, nach Absprache, auch spontan einmal freinehmen.

8.2. Familie

Nach dem „Doing Family“-Konzept (Kapitel 4.2.) wird die Familie als eine Herstellungsleistung betrachtet. Im Mittelpunkt stehen dabei Prozesse im alltäglichen Handeln sowie konkrete Praktiken der einzelnen Familienmitglieder, um Familie im Alltag zu leben. Die Herstellung von Familienzeiten stellt eine besondere Herausforderung dar und bedarf einer guten Organisation. In den Familien der untersuchten Unternehmen ist es die Mutter, die hauptsächlich beziehungsweise verstärkt für die Organisation der Familie verantwortlich ist. Kommt ein Zusammentreffen der gesamten Familie zustande, ist auch hierbei das Unternehmen immer Gesprächsthema und somit wie ein zusätzliches Familienmitglied mit anwesend. Häufig findet keine Trennung zwischen Arbeits- und Familienzeit statt. So fanden Familientreffen in der Kindheit der NachfolgerInnen oftmals im Unternehmen statt, wodurch es zu einer Vermischung von beruflich und privat kommt. Gerade als Kinder wurden die NachfolgerInnen von ihren Eltern regelmäßig in das Unternehmen mitgenommen und verbrachten dort ihre Freizeit. Das Familienunternehmen wird auf diese Weise zu einem Ort, an dem Familie stattfindet.

Die Nachfolgeneration gibt an, dass die EigentümerInnen vom Familienunternehmen in der Kindheit wenig Zeit für sie hatten und selten zu Hause waren. Teilweise war auch bei den gemeinsamen Urlauben der im Familienunternehmen tätige Elternteil aufgrund beruflicher Verpflichtungen nicht dabei. Für diese Situation wird zum jetzigen Zeitpunkt jedoch

Verständnis aufgebracht, da die NachfolgerInnen durch die eigene Mitarbeit im Unternehmen den notwendigen zeitlichen Aufwand sehen. Es gibt keine klassischen 40-Stunden-Arbeitswochen, sondern auch Wochenenden oder Abende werden, wenn notwendig, im Betrieb verbracht. Die Etablierung von technischen Geräten wie Handys sorgt zusätzlich für eine ständige Erreichbarkeit. Wegen der in vielen Fällen örtlichen Nähe zum Unternehmen werden verstärkt auch nach Abschluss eines Arbeitstages noch einmal Arbeiten in der Firma erledigt. Während in anderen Familien diese Zeiten genützt werden, um als Familie beisammen zu sein, fallen sie bei Unternehmensfamilien häufig weg. In der Kindheit gab es den Wunsch der Nachfolgeneration, mehr Zeit mit der gesamten Familie zu verbringen, was sich allerdings im Erwachsenenalter änderte. Dies kann einerseits darauf zurückgeführt werden, dass das Bedürfnis abnimmt, und andererseits, dass man sich ohnehin im elterlichen Unternehmen täglich sieht.

In Bezug auf die von Jurczyk et al. (vgl. 2014: 61f) beschriebenen drei Grundformen bei der Herstellung von Familie zeigt sich beim Balancemanagement, dass die Koordination von Familie und Beruf eine große Herausforderung darstellt. Für weitere soziale Kontakte oder Freizeitaktivitäten bleibt bei den meisten Personen wenig Zeit. Das Familienleben findet zum Teil im Unternehmen statt, wobei dies nicht alle Familienmitglieder einschließt. Durch die örtliche Nähe der meisten Familienmitglieder und den ähnlichen Lebensalltag (zumindest der im Unternehmen tätigen Personen) wäre die Koordination von Familienzeit womöglich einfacher als in anderen Familien. Auch die von Schier/Jurczyk (vgl. 2008:11) angesprochene räumliche Kopräsenz als wichtige Grundvoraussetzung für Interaktionsprozesse ist zwischen den Familienmitgliedern, die gemeinsam im Unternehmen tätig sind, gegeben. Dass Unternehmensfamilien mehr Familienzeit zusammen verbringen, spiegelt sich in den Interviews allerdings nicht wider. Es entsteht eher der Eindruck, dass das Unternehmen an erster Stelle steht und durch die gemeinsame Arbeit weniger das Bedürfnis aufkommt, abseits des Unternehmens zusätzlich Zeit miteinander zu verbringen.

Durch die Zusammenarbeit im Familienunternehmen wird Gemeinsamkeit konstruiert. Die Familienmitglieder, die täglich miteinander an einem gemeinsamen Projekt arbeiten, verbindet eine besondere Beziehung, die sich in allen Interviews zeigt. Sie gehören nicht nur einer Familie an, sondern sind darüber hinaus auch beruflich miteinander verbunden. Gerade die befragten männlichen Eigentümer geben an, dass das Verhältnis zum Kind, das im Unternehmen tätig ist, enger ist. Bei der Beschreibung der eigenen Familie werden zwar alle Kinder gleichermaßen miteinbezogen, es zeichnet sich jedoch ab, dass durch das gemeinsame

Projekt Familienunternehmen ein besonderes Wir-Gefühl zwischen den im Betrieb tätigen Personen entsteht. Neben der gemeinsamen Zeit im Unternehmen werden keine bestimmten Alltagsaktivitäten genannt, durch die Familie als gemeinschaftliches Ganzes bewusst hergestellt wird. Dies verdeutlicht wiederum die Dominanz und den Stellenwert des Familienunternehmens innerhalb einer Familie.

Die dritte Grundform, die bewusste Inszenierung von Familie nach außen, ist besonders bei Familienunternehmen ein zentrales Thema. Bei allen untersuchten Unternehmen ist über die Homepage ersichtlich, dass es sich um ein Familienunternehmen handelt. Es wird die Unternehmensgeschichte über mehrere Generationen hinweg beschrieben und in den meisten Fällen mit Fotos belegt. Weiters gibt es zu jedem Unternehmen Presseartikel, in denen Fotos der Familienmitglieder, die im Betrieb tätig sind, abgebildet sind. Bei offiziellen Veranstaltungen sind teilweise auch Bilder mit den (Ehe-)PartnerInnen und Kindern zu finden, die nicht im Familienunternehmen mitarbeiten. Es wird dabei bewusst der Öffentlichkeit gezeigt, dass man eine Familie ist. Durch die gemeinsame Darstellung werden Tradition, Zusammenhalt und Stabilität vermittelt, also Werte, die als eine besondere Stärke von Familienunternehmen gelten.

Die empirischen Ergebnisse veranschaulichen, dass die Familienmitglieder, die im Unternehmen beschäftigt sind, ein gemeinsames Ziel haben: den Erfolg des Familienunternehmens. Diese gemeinsame Zielsetzung verbindet und stellt eine zentrale Stärke von Familienunternehmen dar. Dies deckt sich mit der Literatur zu Familienunternehmen, die besagt, dass das gemeinsame Arbeiten sinnstiftend wirkt und den Zusammenhalt der Familie stärkt (vgl. Lueger/Suchy 2012: 53). Die Eltern nehmen im Leben der NachfolgerInnen einen wichtigen Teil ein und haben zudem einen gewissen Einfluss auf sie. Dennoch verdeutlichen die Ergebnisse, dass die Kinder individuell handeln und entscheiden können. Zu diesem Schluss kommt auch Stamm (2016), die die Rolle der Eltern wie folgt charakterisiert: „They allow their children to have autonomy, express an interest or lack of interest in the family business, and develop an individual identity with the entrepreneurial family community.” (Stamm 2016: 952)

Erdmann (2010) kommt in ihrer Forschung zu dem Schluss, dass Unternehmerväter (sie untersucht nur Väter und ihre Söhne) unbewusst bei der Erziehung ihrer Söhne entweder eine eher unternehmensorientierte oder eine eher familienorientierte Haltung entwickeln (vgl. Erdmann 2010: 42). Für unternehmensorientierte Väter steht der Betrieb an erster Stelle und erst wenn auf Unternehmensebene alles geregelt ist, widmen sie sich der Familie. Dies hat

häufig eine ausgeprägte zeitliche Abwesenheit des Vaters zur Folge. Für die Erziehung der Kinder ist die Mutter verantwortlich. Bei eher familienorientierten Unternehmervätern haben das Unternehmen und die Familie den gleichen Stellenwert (vgl. ebd.). Die für diese Masterarbeit befragten Eigentümer sind eher dem Typ „unternehmensorientiert“ zuzuordnen. Sie geben an, dass das Unternehmen stets oberste Priorität hatte und wenig Zeit für die Kinder war.

Die Ergebnisse zeigen auch, dass die Herstellung von Familie in den meisten Fällen in irgendeiner Form mit dem Familienunternehmen gekoppelt ist. Routinen und Rituale abseits des Unternehmens, die als Familie gemeinsam gelebt werden, werden kaum genannt. Ob diese vorhanden sind und nicht erwähnt werden, weil sie keine reflektierten Prozesse sind, oder tatsächlich nur innerhalb des Unternehmens stattfinden, kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden.

8.3. Generationenambivalenzen

Das Modell der Generationenambivalenzen nach Lüscher (Kapitel 4.3.) eignet sich dazu, sowohl die positiven als auch die negativen Aspekte der Zusammenarbeit in einem Familienunternehmen zu beleuchten. Die Vor- und Nachteile der Zusammenarbeit finden stets gleichzeitig statt. Bei der Analyse werden die Aussagen der EigentümerInnen mit jenen der NachfolgerInnen bezüglich der intergenerationalen Beziehung verglichen. Die Ergebnisse werden anhand der personalen und institutionellen Dimension des Ambivalenzmodells erläutert. Die Ergebnisse aus Kapitel 7 lassen bereits erkennen, dass es sich um ein sehr harmonisches Sample handelt. Da dies für Familienunternehmen eher ungewöhnlich ist, gilt es, diesen Umstand nicht unthematisiert zu lassen, sondern mögliche Gründe dafür zu finden und aufzuzeigen. Dies wird im Anschluss an die Beschreibung der Ambivalenzen getan.

In Anlehnung an Liegle/Lüscher (vgl. 2003: 290f) überwiegt auf der personalen Ebene in diesen Fallbeispielen die Konvergenz. Die Beziehung zwischen EigentümerInnen- und Nachfolgeneration ist durch Nähe, Vertrauen und Ähnlichkeit geprägt. Dies wird von den NachfolgerInnen auch als Voraussetzung für einen Einstieg ins Familienunternehmen genannt. Beide Generationen können bloß wenige Unterschiede untereinander ausmachen, vielmehr betonen sie die Ähnlichkeit in ihrem Denken und Handeln. Dies führt zu dem Gefühl von Nähe und Vertrauen. Die Nachfolgeneration fühlt sich von der EigentümerInnengeneration unterstützt und erhält gleichzeitig die Möglichkeit, sich frei zu

entfalten und eigene Entscheidungen zu treffen. Auf der anderen Seite können sich auch die EigentümerInnen darauf verlassen, dass die NachfolgerInnen mit vollem Engagement dabei sind und bereit sind, das Unternehmen zu übernehmen und weiterzuführen.

Divergenz steht für Verschiedenheit und Fremdheit und ist in den Fallbeispielen weniger ausgeprägt. Verschiedenheit wird nur im Kontext von Ansichten bezüglich Arbeitsweisen, technischen Erneuerungen und Mitarbeiterführung angesprochen. Durch eine klare Trennung der Aufgabenbereiche können einige Diskussionen vermieden werden. Kommt es dennoch zu Meinungsverschiedenheiten, werden diese laut Aussage der befragten Personen offen angesprochen und ausdiskutiert, wodurch einer Distanzierung zwischen den Generationen entgegengewirkt werden kann. Divergenz wurde lediglich in der Beziehung des Eigentümers von Unternehmen U1 zu seinen Eltern erlebt, von denen er sich nicht unterstützt gefühlt hat und jeweils andere Dinge wollte als sie. Die Unternehmensübergabe stellt eine weitere Herausforderung für die Generationen dar und könnte zu einer Veränderung der Wahrnehmung von Konvergenz und Divergenz führen.

Auf der institutionellen Ebene kommen sowohl Innovation als auch Reproduktion vor. Beide Generationen versuchen, zusammen neue Wege zu beschreiten, sich den Bedürfnissen des Marktes anzupassen und auf diese Weise das Unternehmen weiterzubringen. Die EigentümerInnen sind offen für neue Ideen und Veränderungen. Sie freuen sich, dass frischer Wind ins Unternehmen kommt, und sind sich darüber bewusst, dass sie von der Nachfolgegeneration profitieren können. Gerade in Bezug auf IT fehlt ihnen Wissen und Erfahrung, worüber jedoch die NachfolgerInnen verfügen. Die Beziehung zwischen den Generationen kann sich immer wieder verändern. Zentrale Einschnitte sind dabei der Unternehmenseinstieg der nächsten Generation, die Abgabe von Verantwortung und Macht und schließlich der Rückzug der EigentümerInnengeneration. All diese Einschnitte können einen Einfluss auf die Beziehung zueinander haben. Speziell durch schlechte Erfahrungen mit den eigenen Eltern kann der Wunsch nach Veränderung verstärkt werden. Entscheidungen und Verhaltensmuster, die als negativ wahrgenommen wurden, sollen bei den eigenen Kindern nicht wiederholt werden.

Ein Hinweis auf Reproduktion ist, dass bestimmte Werte und Vorstellungen weitergegeben und in der nächsten Generation wieder hergestellt werden sollen. Dies umfasst zum Beispiel den Wunsch, dass das Unternehmen in der Familie bleibt und von der nächsten Generation übernommen wird. Der Einstieg in das Unternehmen durch die Nachfolgegeneration sorgt für Harmonie in der Familie und möglicherweise für die Vermeidung von Konflikten. Durch die

Unternehmensübergabe wird also der Stellenwert des Familienunternehmens von der nächsten Generation bestätigt und reproduziert. Darüber hinaus werden aufgrund der engen Zusammenarbeit von den EigentümerInnen automatisch bestimmte Werte, zum Beispiel im Umgang mit Kunden oder MitarbeiterInnen, übertragen. Hinsichtlich der Zukunft sprechen die NachfolgerInnen davon, die Werte und Vorstellungen der EigentümerInnen beibehalten zu wollen. Dennoch betonen sie, wie wichtig es ist, als eigenständige Personen wahrgenommen und nicht mit den Eltern verglichen zu werden.

Beim Umgang mit den Ambivalenzen kristallisiert sich in all diesen Fallbeispielen der Typus „Emanzipation“ als passend heraus. Emanzipation ist durch Konvergenz und Innovation gekennzeichnet, zwischen EigentümerInnen- und Nachfolgeneration herrscht weitestgehend Akzeptanz und Gleichberechtigung. Dahingehend lautet die Handlungsmaxime „eilvernehmlich entwickeln“. Es überwiegt die Nähe und die Harmonie, es ist Platz dafür sich persönlich zu entfalten und gleichzeitig aufeinander Rücksicht zu nehmen. Alle befragten Personen geben an, dass Meinungsverschiedenheiten und Ambivalenzen offen angesprochen werden. Werden Entscheidungen getroffen, die man persönlich anders gemacht hätte, wird der anderen Person nicht im Weg gestanden, dennoch wird die eigene Meinung dazu offen kommuniziert. Anzumerken ist, dass sich die Beziehung zwischen den Generationen bei der tatsächlichen Unternehmensübergabe, die in allen Fällen erst in einigen Jahren stattfinden wird, ändern kann und dabei neue Ambivalenzen entstehen können.

Das harmonische Miteinander, das in all den untersuchten Fällen gegeben ist, ist, wie bereits erwähnt, für Familienunternehmen nicht selbstverständlich. In der Forschungslandschaft zu Familienunternehmen stellen die internen Konflikte einen Schwerpunkt dar, was darauf schließen lässt, dass sie ein zentrales Thema bei familiengeführten Unternehmen sind. In den untersuchten Familienunternehmen kommt es zwar gelegentlich zu Konflikten, diese werden allerdings nicht als Belastung für das Unternehmen wahrgenommen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der empirischen Studie von Nosé et al. (2013), die aufzeigt, dass Konflikte in drei Viertel der Unternehmen auftreten, jedoch in rund 80% der Fälle als nicht beziehungsweise wenig belastend wahrgenommen werden und das Familienklima als positiv beschrieben wird (vgl. ebd.: 75).

Gründe dafür, dass die untersuchten Fälle frei von unternehmensgefährdenden Konflikten sind, können der Literatur nach darauf zurückgeführt werden, dass es sich nicht um die erste Übergabe handelt (vgl. Wimmer/Gebauer 2004: 246). Alle EigentümerInnen haben selbst schon Erfahrungen sowohl in Bezug auf das Arbeiten in Familienunternehmen als auch die

Unternehmensübergabe gemacht. Die als positiv wahrgenommenen Aspekte der Zusammenarbeit sollen auch im eigenen Unternehmen auf diese Weise umgesetzt werden, während hinsichtlich der negativen Elemente versucht wird, diese bei der nachfolgenden Generation besser zu machen. Gerade bei der Unternehmensübergabe können die NachfolgerInnen also auf mehr Verständnis und Empathie von Seiten der EigentümerInnen hoffen, da diese sich aufgrund ihrer Erfahrungen besser in die schwierige und teilweise ambivalente Situation hineinversetzen können (vgl. ebd.: 248). Dies deckt sich mit den Vorstellungen und Erwartungen der EigentümerInnen und NachfolgerInnen der befragten Unternehmen, die aufgrund dieser Tatsache einer bevorstehenden Unternehmensübergabe entspannt entgegenblicken.

Während der Interviews bestand der Eindruck, dass die InterviewpartnerInnen offen und ehrlich sprechen. Es kann jedoch nicht ausgeschlossen werden, dass es die Intention der befragten Personen war, das Unternehmen und die Familie sehr positiv und konfliktfrei darzustellen und dass Probleme bewusst nicht angesprochen wurden.

8.4. Beantwortung der Forschungsfragen

Nach der Beschreibung der zentralen Kategorien und der Verknüpfung von Theorie und Empirie in den vorangegangenen Kapiteln sollen an dieser Stelle die Forschungsfrage und die Unterfragen beantwortet werden.

Die der Masterarbeit zugrunde liegende Forschungsfrage geht den Gegebenheiten nach, die dazu führen, dass sich junge Menschen für eine Übernahme des elterlichen Familienunternehmens entscheiden. Die Auswertung der Ergebnisse verdeutlicht, dass die Einflüsse sehr umfangreich sind. Für eine bessere Übersicht und ein besseres Verständnis wurden die Schlüsselkategorien in der folgenden Grafik zusammengefasst:

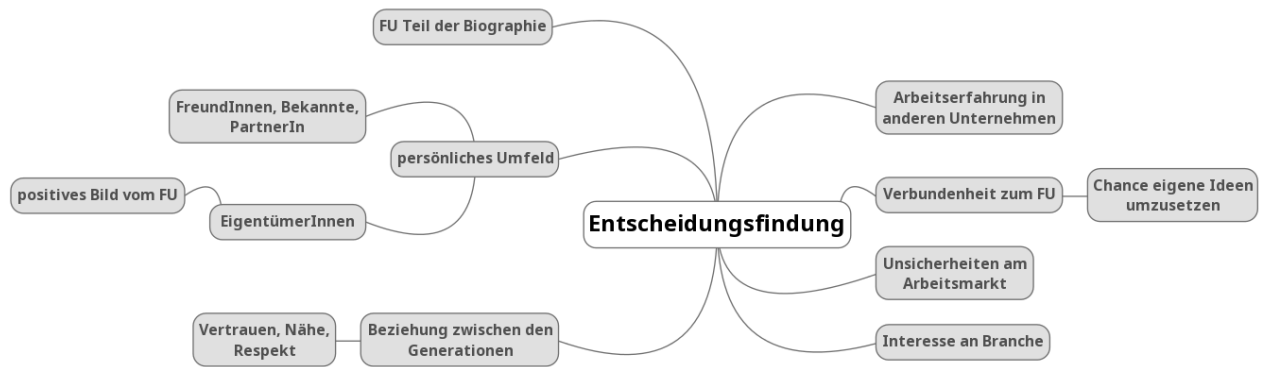


Abbildung 4: Übersicht Schlüsselkategorien Entscheidungsfindung, eigene Darstellung.

Die Ergebnisse zeigen, dass das Familienunternehmen von Kindheit an einen zentralen Teil in der Biographie der befragten NachfolgerInnen einnimmt. Von klein auf werden Handlungen und Gespräche der Familienmitglieder, die mit dem Unternehmen in Zusammenhang stehen, von den Kindern wahrgenommen. Durch die physische Anwesenheit im Betrieb sammeln sie Wissen über das Unternehmen und die Branche, lernen MitarbeiterInnen kennen und beobachten die Elterngeneration in ihrem beruflichen Alltag. Im Zuge des Erwachsenwerdens wird das Familienunternehmen als eine berufliche Option betrachtet. Bei der Entscheidungsfindung spielt das persönliche Umfeld eine zentrale Rolle. Die Entscheidung wird auf Basis zahlreicher Gespräche mit Eltern, FreundInnen, dem/der PartnerIn getroffen. Zwar wird sie für einen Unternehmenseinstieg retrospektiv als eine freie Wahl beschrieben, dennoch zeigen die Ergebnisse deutlich den Einfluss der EigentümerInnengeneration. Die EigentümerInnen versuchen bewusst, ein positives Unternehmensbild zu zeichnen und die NachfolgerInnen darin zu bestärken, dass sie die nötigen Fähigkeiten haben, um diesen beruflichen Weg zu meistern. Auch wenn sie darum bemüht sind, keinen Druck auszuüben, ist ihr Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge für die nächste Generation spürbar. Einen Einfluss auf die Entscheidung hat daneben die Beziehung zwischen EigentümerInnen- und Nachfolgegeneration. Basis für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist gegenseitiges Vertrauen, Respekt und Rücksichtnahme. Ein weiterer Aspekt ist die eigene Arbeitserfahrung in anderen Unternehmen, die den Wunsch, in den Familienbetrieb einzusteigen, verdeutlicht hat. Den NachfolgerInnen wurde auf diese Weise bewusst, wie sehr sie mit dem „eigenen“ Unternehmen verbunden sind und welche beruflichen Möglichkeiten es ihnen bietet. Dabei scheint besonders die Chance, eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen und umzusetzen, erstrebenswert. Nicht eindeutig zu beantworten, ist die Frage, inwieweit die Möglichkeit, schneller in eine leitende Position zu kommen, die Entscheidung beeinflusst. Zwar weisen alle

befragten Personen darauf hin, wie wichtig es sei, nicht in einer führenden Position anzufangen, dennoch zeigt sich, dass sie bereits in jungen Jahren viel Verantwortung übertragen bekommen. Die Ergebnisse veranschaulichen auch, dass Unsicherheiten am Arbeitsmarkt die NachfolgerInnen darin bestärken, in das Unternehmen einzusteigen. Trotz des Wissens um wirtschaftliche Krisen, die jeden Betrieb betreffen können, wird das eigene Unternehmen als Sicherheit wahrgenommen. Weiters hat das Interesse an der Branche eine Relevanz bei der Entscheidungsfindung.

Die erste Unterfrage lautet: Wie wird Familie in Unternehmensfamilien hergestellt und inwieweit kommt es im Alltag zu einer Trennung der Bereiche Unternehmen und Familie? Aus den Ergebnissen wird ersichtlich, dass innerhalb von Unternehmensfamilien zwischen jenen Mitgliedern, die gemeinsam im Familienunternehmen tätig sind, eine besondere Beziehung besteht. Das gemeinsame Projekt und die enge Zusammenarbeit haben eine verbindende Wirkung. Diese muss allerdings nicht zwangsläufig einen positiven Effekt auf die Beziehung der Familienmitglieder haben, sondern variiert je nachdem, wie diese Zusammenarbeit funktioniert. Dies deutet bereits darauf hin, dass eine strikte Trennung zwischen den Bereichen Unternehmen und Familie nicht immer möglich ist. Die Ergebnisse zeigen, dass auf rationaler Ebene das Bewusstsein der Wichtigkeit dieser Trennung vorhanden ist. Wenn jedoch Emotionen im Spiel sind, stellt die Aufrechterhaltung dieser Trennung eine besondere Herausforderung dar. Dabei zeigt sich, dass im Unternehmen mehr auf diese angesprochene Trennung geachtet wird, als dies im privaten Bereich getan wird. Kommt die ganze Familie zusammen, müssen bewusste Maßnahmen gesetzt werden, um das Familienunternehmen als zentrales Gesprächsthema zu vermeiden. Das Unternehmen ist nicht nur ein Arbeitsplatz, sondern gleichzeitig ein Ort, an dem Familienzeit stattfindet. Bedingt durch die Nähe zum Wohnort wird gerade in der Kindheit viel Zeit dort verbracht, wodurch die Strukturen des Unternehmens kennengelernt werden. Das Familienunternehmen stellt zu diesem Zeitpunkt einen Ort der Freizeit und Familienzeit dar. Durch den beruflichen Einstieg der Nachfolgeneration wird das Unternehmen zum Arbeitsplatz und die Familienzeit wird stärker ausgegliedert. Zeiten, in denen die ganze Familie zusammenkommt, nehmen ab und Familienzeit findet in der Regel nur noch zu bestimmten Anlässen statt. Die Freizeit umfasst Aktivitäten und Personen abseits des Unternehmens und der Unternehmensfamilie.

Die zweite Unterfrage fragt danach, wie sich familiäre Eltern-Kind-Generationen in Familienunternehmen aufeinander beziehen beziehungsweise sich voneinander abgrenzen und welche Ambivalenzen erkennbar sind. Laut den Ergebnissen ist dabei die Beziehung

zwischen Eigentümer- und Nachfolgeneration durch Nähe und Vertrauen geprägt. Es überwiegen die Gemeinsamkeiten im unternehmerischen Denken und Handeln. Im Vordergrund steht das Ziel, das Familienunternehmen gemeinsam erfolgreich in die Zukunft zu führen. Beide Generationen weisen Verständnis füreinander auf und schätzen die Fähigkeiten der anderen Generation. Abgrenzungen finden insoweit statt, als dass die NachfolgerInnen ihre eigenen Ideen umsetzen wollen und nicht mit der EigentümerInnengeneration verglichen werden möchten. Im unternehmerischen Alltag werden unterschiedliche Herangehensweisen besonders im technischen Bereich und der Mitarbeiterführung deutlich. Durch eine klar definierte Trennung der Aufgabenbereiche wird versucht, möglichen Meinungsverschiedenheiten entgegenzuwirken. Kommt es dennoch zu Problemen, werden diese offen angesprochen und ausdiskutiert. Im Sinne des Ambivalenzmodells überwiegt bei den befragten Unternehmensfamilien die Handlungsmaxime „einvernehmlich entwickeln“.

9. Resümee und Aussicht

Die wirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen ist einer der Hauptgründe für die Etablierung des wissenschaftlichen Forschungsfeldes zu Familienunternehmen seit den 1980er-Jahren (vgl. Neuvians 2011: 24). Während die Unternehmensübergabe, die einen entscheidenden Einschnitt in jeder Unternehmenshistorie darstellt, als das meistuntersuchte Thema in der Familienunternehmensforschung gilt (vgl. Spelsberg 2011: 26), finden die Gründe für eine Unternehmensübernahme durch die Nachfolgeneration in der wissenschaftlichen Literatur kaum Beachtung. Ziel dieser Arbeit war es zu beleuchten, welche Gegebenheiten dafür sorgen, dass sich junge Menschen für einen Einstieg in das elterliche Familienunternehmen entscheiden. In diesem Zusammenhang sollte sowohl die Familie als auch das Unternehmen in gleicher Weise berücksichtigt werden und die Perspektive der EigentümerInnen- und Nachfolgeneration gegenübergestellt werden. Neben dem Fokus auf die Entscheidungsfindung wurde des Weiteren die Herstellung von Familie abseits des Unternehmens betrachtet sowie die Generationenbeziehungen und Ambivalenzen zwischen EigentümerInnen und NachfolgerInnen. Der theoretische Rahmen umfasste dabei eine handlungstheoretische Identitätstheorie, den „Doing Family“-Ansatz, sowie die Theorie der Generationenambivalenzen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage ergab sich die qualitative Forschung als zielführende Methode. Dahingehend wurden mit der EigentümerInnen- und Nachfolgeneration von vier Unternehmen problemzentrierte Interviews geführt, die nach Witzel (1985) ausgewertet wurden. Alle vier Familienunternehmen wurden zwischen den 1940er- und 1950er-Jahren in Österreich gegründet und stehen vor der Unternehmensübergabe in die dritte beziehungsweise vierte Generation. Hinsichtlich der Branche und der Größe sind die Unternehmen sehr heterogen. Während es sich bei dem kleinsten Unternehmen um eine Buchhandlung mit 9 MitarbeiterInnen handelt, ist das größte Familienunternehmen eine Unternehmensgruppe, die 300 MitarbeiterInnen beschäftigt. Die anderen Unternehmen betreffen ein Sanitätshaus mit 27 MitarbeiterInnen und ein Transportunternehmen mit 65 MitarbeiterInnen.

Die Ergebnisse belegen, dass das Familienunternehmen von Kindheit an einen wichtigen Teil in der Biographie der befragten NachfolgerInnen einnimmt. Durch die physische Anwesenheit im Familienunternehmen und Gespräche zu Hause über den Betrieb lernen sie von Kindheit an, was es heißt, ein Unternehmen zu führen. Im Zuge des Erwachsenwerdens wird dann das Familienunternehmen zu einer beruflichen Option. Anhand der Ergebnisse wird ersichtlich,

dass das persönliche Umfeld und gerade die Eltern bei der Entscheidungsfindung eine zentrale Rolle einnehmen. Die EigentümerInnen versuchen bewusst, ein positives Unternehmensbild zu zeichnen, und lassen die NachfolgerInnen den Wunsch nach einer familieninternen Nachfolge spüren. Eine Grundlage für den Unternehmenseinstieg ist eine gute Beziehung, Vertrauen, Nähe und Respekt zwischen EigentümerIn und NachfolgerIn. Ein zusätzlicher Aspekt ist die gewonnene berufliche Erfahrung in anderen Unternehmen. Zu sehen, wie es in anderen Unternehmen läuft, beeinflusst die Entscheidung über eine mögliche berufliche Zukunft im eigenen Betrieb. Ein Anreiz, im Familienunternehmen einzusteigen, ist zudem die Möglichkeit, eigene Ideen und Vorstellungen einzubringen und etwas Eigenes zu generieren. In Zeiten eines unsicheren Arbeitsmarktes bietet ein sicherer Job einen großen Anreiz. Auch das Interesse an der Branche hat eine Relevanz bei der Entscheidungsfindung.

Eine weitere Auffälligkeit in Verbindung mit den Ergebnissen ist, dass es keine strikte Trennung zwischen Arbeit und Familie in Unternehmensfamilien gibt. Trotz der Bemühung das Unternehmen als Gesprächsthema bei Familientreffen außen vor zu lassen, gelingt dies in der Praxis häufig nicht. In der Kindheit der NachfolgerInnen wird das Unternehmen als Ort, an dem Familienzeit und Freizeit stattfindet, empfunden. Durch den Unternehmenseinstieg wird es zum Arbeitsplatz und Zeit für die Familie bleibt dann meist nur noch zu bestimmten Anlässen und ausgegliedert aus dem Unternehmen. Die Freizeit wird bewusst für Aktivitäten abseits des Unternehmens und der Unternehmensfamilie genutzt.

EigentümerInnen und NachfolgerInnen verbindet eine besondere Beziehung, die durch Nähe, Vertrauen und Ähnlichkeit geprägt ist. Die Gemeinsamkeiten im Denken und Handeln überwiegen, Unterschiede zwischen den Generationen werden im technischen Bereich und beim Führungsstil erkennbar. Durch eine klar definierte Trennung der Arbeitsbereiche können Konflikte vermieden werden. In Anlehnung an das Ambivalenzmodell lautet die Handlungsmaxime „eilvernehmlich entwickeln“.

Nicht eindeutig beantwortet werden konnte die Frage, inwieweit der schnelle Aufstieg im Unternehmen einen Einfluss auf die Entscheidung hat. Hier sind Widersprüche zwischen den Aussagen und der Realität erkennbar. Desgleichen wird der Einfluss der Eltern als ambivalent beschrieben. Zwar betonen alle NachfolgerInnen, sich aus freien Stücken entschieden zu haben, dennoch sprechen sie gleichzeitig davon, dass sich die Eltern einen Unternehmenseinstieg gewünscht haben. Auch beim Thema Konflikte zwischen den Generationen, die laut Aussagen der NachfolgerInnen als auch der EigentümerInnen kaum vorkommen, bleibt offen, ob es sich dabei um sozial erwünschte Antworten handelt.

Angesichts der Tatsache, dass sich alle befragten Personen freiwillig zu einem Interview bereit erklärt haben, könnte jedoch die Zusammenarbeit tatsächlich weitestgehend konfliktfrei ablaufen. In den getätigten Aussagen sind keine widersprüchlichen Aussagen erkennbar. Um diese Aspekte näher zu beleuchten, wäre eine tiefergehende Auseinandersetzung notwendig, die zum Beispiel durch eine andere Interviewform wie dem Tiefeninterview erreicht werden könnte.

Aufgrund der Schwierigkeit, Familienunternehmen für diese Arbeit zu finden, konnten die Sichtweisen der Geschwister, die sich gegen einen Unternehmenserwerb entschieden haben, und der Partnerin/dem Partner der Eigentümerin/des Eigentümers in dieser Arbeit nicht bei allen Unternehmen berücksichtigt werden. Um den Prozess der Entscheidungsfindung noch detaillierter rekonstruieren zu können, wäre dieser Blickwinkel allerdings interessant gewesen.

10. Literaturverzeichnis

Abels, Heinz/König, Alexandra (2010): Sozialisation. Soziologische Antworten auf die Frage, wie wir werden, was wir sind, wie gesellschaftliche Ordnung möglich ist und wie Theorien der Gesellschaft und der Identität ineinanderspielen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Aldrich, Howard E./Cliff, Jennifer E. (2003): The pervasive effects of family on entrepreneurship: toward a family embeddedness perspective. In: Journal of Business Venturing. Vol.18 (5): S. 573-596.

Astrachan, Joseph H. (2010): Strategy in family business: Toward a multidimensional research agenda. In: Journal of Family Business Strategy. Vol.1 (1): S. 6-14.

Astrachan, Joseph H./Shanker, Melissa Carey (2003): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. In: Family Business Review. Vol.16 (3): S. 211-219.

Benavides-Velasco, Carlos/Quintana-García, Cristina/Guzmán-Parra, Vanesa (2013): Trends in family business research. In: An Entrepreneurship Journal. 40(1): S. 41-57.

Breuer, Franz (2009): Vorgänger und Nachfolger. Weitergabe in institutionellen und persönlichen Bezügen. Göttingen. Vandenhoeck & Ruprecht.

Brockhaus, Robert H. (2004): Family Business Succession: Suggestions for Future Research. In: Family Business Review. Vol.17 (2): S. 165-177.

Burkart, Günter (2008): Familiensoziologie. Konstanz: UKV-Verl.-Ges.

De Massis, Alfredo/Chua, Jess H./Chrisman, James J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession. In: Family Business Review. Vol.21 (2): S. 183-199.

Erdmann, Christina (1999): Unternehmer und Nachfolger. Die Entstehung von Nachfolgebereitschaft. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Erdmann, Christina (2010): Unternehmerfamilien und Nachfolgebereitschaft. Erziehung von Unternehmensnachkommen im Spannungsfeld zwischen Familie, Unternehmen und Eigentum. In: Familiendynamik. Vol.35 (1): S. 40-48.

<https://www.wifu.de/forschung/definitionen/unternehmerfamilie/> (27.03.2017).

Finch, Janet (2007): Displaying Families. In: Sociology. Vol.41(1): S. 65-81.

Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2010): Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In: Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt: S.767 S.

Frank, Hermann/Lueger, Manfred/Nosé, Lavinia/Suchy, Daniela (2010): The concept of “Familianness”: Literature review and systems theory-based reflections. In: Journal of Family Business Strategy. Vol.1 (3): S. 119-130.

Frasl, Erwin/Rieger, Hannah (2007): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien: Linde.

García-Álvarez, Ercilia/López-Sintas, Jordi/Saldaña Gonzalvo, Pilar (2002): Socialization Patterns of Successors in First- to Second-Generation Family Businesses. In: Family Business Review. Vol.15 (3): S. 189-203.

Gilding, Michael/Gregory, Sheree/Cosson, Barbara (2015): Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. In: Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.39 (2): S. 299-312.

Goffman, Erving (1983): Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Groth, Torsten/Vater, Gudrun (2007): Die Familie im Familienunternehmen - Ressource oder Risiko. In: Frasl, Erwin/Rieger, Hannah (Hg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien. Linde: S.47-59.

Habbershon, Timothy G./Williams, Mary L. (1999): A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. In: Family Business Review. Vol.12 (1): S. 1-25.

Hamilton, Eleanor (2006): Whose Story is it Anyway? Narrative Accounts of the Role of Women in Founding and Establishing Family Businesses. In: International Small Business Journal. Vol.24 (3): S. 253-271.

Handler, Wendy C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. In: Family Business Review. Vol7 (2): S. 133-157.

Hopf, Christel (2010): Qualitative Interviews - ein Überblick. In: Flick, Uwe/Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg. Rowohlt: S.349-359.

Hytti, Ulla/Alsos, Gry Agnete/Heinonen, Jarna/Ljunggren, Elisabet Carine (2016): Navigating the family business: A gendered analysis of identity construction of daughters. In: International Small Business Journal. Vol.35 (6): S. 665-686.

Jäkel-Wurzer, Daniela/Ott, Kerstin (2014): Töchter im Familienunternehmen. Wie weibliche Nachfolge gelingt und Familienunternehmen erfolgreich verändert. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Jurczyk, Karin (2014): Familie als Herstellungsleistung. Hintergründe und Konturen einer neuen Perspektive auf Familie. In: Jurczyk, Karin/Lange, Andreas/Thiessen, Barbara (Hg.): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim [u.a.]. Beltz Juventa: S.50-70.

Jurczyk, Karin/Lange, Andreas/Thiessen, Barbara (2014): Doing Family als neue Perspektive auf Familie. Einleitung. In: Jurczyk, Karin/Lange, Andreas/Thiessen, Barbara (Hg.): Doing Family. Warum Familienleben heute nicht mehr selbstverständlich ist. Weinheim [u.a.]. Beltz Juventa: S.7-49.

Keese, Detlef (2002): Geschlechtstypische Nachfolgeprobleme in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Wirtschaftspsychologie. Vol.4 (1): S. 35-40.

Klein, Sabine (2000): Familienunternehmen. Theoretische und empirische Grundlagen. Wiesbaden: Gabler.

Kohli, Martin/Szydlík, Marc (2000): Generationen in Familie und Gesellschaft. Opladen: Leske + Budrich.

Krappmann, Lothar (2000): Soziologische Dimensionen der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. Stuttgart: Klett-Cotta.

Künemund, Harald/Szydlík, Marc (2009): Generationen aus Sicht der Soziologie. In: Künemund, Harald/Szydlík, Marc (Hg.): Generationen. Multidisziplinäre Perspektiven. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: S.7-22.

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. Weinheim [u.a.]: Beltz.

Le Breton-Miller, Isabelle/Miller, Danny/Steier, Lloyd P. (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. In: Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.28 (4): S. 305-328.

Liegle, Ludwig/Lüscher, Kurt (2003): Generationenbeziehungen in Familie und Gesellschaft. Stuttgart: UTB GmbH.

Lueger, Manfred/Frank, Hermann (2012): Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln. Good Practice Fallanalyse. Eine Studie des Forschungsinstituts für Familienunternehmen an der WU. Wien: facultas.wuv.

Luhmann, Niklas (1976): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot.

Lüscher, Kurt (2002): Intergenerational Ambivalence: Further Steps in Theory and Research. In: Journal of Marriage and Family. Vol.64 (3): S. 585-593.

Lüscher, Kurt (2005): Ambivalenz. Eine Annäherung an das Problem der Generationen. Die Aktualität der Generationenfrage. In: Jureit, Ulrike/Wildt, Michael (Hg.): Generationen. Zur Relevanz eines wissenschaftlichen Grundbegriffs. Hamburg. Hamburger Ed.: S.54-78.

Maaß, Stephan A. (2012): Schlüsselfaktoren der Entscheidungsfindung zur Eigentums- und Führungsnachfolge in Familienunternehmen. Ein Fallstudienvergleich. München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Mckie, Linda/Callan, Samantha (2012): Understanding families. Los Angeles, Calif. [u.a.]: SAGE.

Mead, George Herbert (1934): Mind, self & society. Chicago, Ill.: Univ. of Chicago Pr.

Miebach, Bernhard (2014): Soziologische Handlungstheorie. Eine Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Morgan, David H. J. (2011): Rethinking family practices. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Müller, Bernadette (2011): Empirische Identitätsforschung. Personale, soziale und kulturelle Dimensionen der Selbstverortung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Nave-Herz, Rosemarie (2006): Ehe- und Familiensoziologie. Eine Einführung in Geschichte, theoretische Ansätze und empirische Befunde. Weinheim [u.a.]: Juventa.

Nave-Herz, Rosemarie (2014): Familiensoziologie. Ein Lehr- und Studienbuch. München: De Gruyter.

Neuvians, Nicola (2011): Mediation in Familienunternehmen. Chancen und Grenzen des Verfahrens in der Konfliktodynamik. Wiesbaden: Gabler Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Nordstrom, Onnolee /Jennings, Jennifer E. (2017): Looking in the Other Direction: An Ethnographic Analysis of How Family Businesses Can Be Operated to Enhance Familial Well-Being. In: Entrepreneurship Theory and Practice. Vol.42 (2): S. 1-23.

Nosé, Lavinia/Korunka, Christian/Frank, Hermann/Suchy, Daniela (2013): Familienklima und Konflikte in Familienunternehmen: Eine empirische Analyse ihrer Erfolgswirkungen. In: ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship. Vol.61 (1-2): S. 55-82.

Pounder, Paul (2015): Family business insights: an overview of the literature. In: Journal of Family Business Management. Vol.5 (1): S. 116-127.

Richter, Rudolf (2016): Soziologische Paradigmen: Eine Einführung in klassische und moderne Konzepte. Wien: facultas.

Rothwell, William, J. (2002): Putting success into your succession planning. In: Journal of Business Strategy. Vol.23 (3): S. 32-37.

Schier, Michaela/Jurczyk, Karin (2008): "Familie als Herstellungsleistung" in Zeiten der Entgrenzung. In: Sozialwissenschaftlicher Fachinformationsdienst soFid. Familienforschung 1: S. 9-18.

Schneider, Norbert F. (2008): Grundlagen der sozialwissenschaftlichen Familienforschung. Einführende Betrachtungen. In: Schneider, Norbert F. (Hg.): Lehrbuch Moderne

Familiensoziologie. Theorien, Methoden, empirische Befunde. Opladen [u.a.]. Budrich: S.9-22.

Schneider, Norbert F. (2015): Familie in Westeuropa. In: Hill, Paul B./Kopp, Johannes (Hg.): Handbuch Familiensoziologie. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden: S.21-53.

Schnell, Rainer/Hill, Paul B. (1990): Was ist "Identität"? In: Esser, Hartmut/Friedrichs, Jürgen (Hg.): Generation und Identität. Theoretische und empirische Beiträge zur Migrationssoziologie. Opladen. Westdt. Verl.: S.25-42.

Schröder, Elke/Schmitt-Rodermund, Eva/Arnaud, Nicolas (2011): Career Choice Intentions of Adolescents With a Family Business Background. In: Family Business Review. Vol.24 (4): S. 305-321.

Sharma, Pramodita (2004): An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. In: Family Business Review. Vol.17 (1): S. 1-36.

Simon, Fritz B. (2005): Die Familie des Familienunternehmens. Ein System zwischen Gefühl und Geschäft. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme-Verlag.

Smyrnios, Kosmas/Tanewski, George/Romano, Claudio (1998): Development of a Measure of the Characteristics of Family Business. In: Family Business Review. Vol.11 (1): S. 49-60.

Spelsberg, Henner (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen. Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler.

Spöhring, Walter (1995): Qualitative Sozialforschung. Stuttgart: Teubner.

Stamm, Isabell (2013): Unternehmerfamilien. Über den Einfluss des Unternehmens auf Lebenslauf, Generationenbeziehungen und soziale Identität. Opladen: Budrich.

Stamm, Isabell K. (2016): Coordination Tasks and Negotiation Modes of Linked Lives in Entrepreneurial Families. In: Journal of Marriage and Family. Vol.78 (4): S. 939-956.

Statistik Austria (2017).
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/haushalte_familien_lebensformen/familien/index.html (28.12.2017).

Steier, Lloyd (2001): Next-Generation Entrepreneurs and Succession: An Exploratory Study of Modes and Means of Managing Social Capital. In: Family Business Review. Vol.14 (3): S. 259-276.

Tagiuri, Renato/Davis, John (1996): Bivalent Attributes of the Family Firm. In: Family Business Review. Vol.9 (2): S. 199-208.

Von Engelhardt, Michael (2010): Erving Goffman: Stigma. Über Techniken der Bewältigung beschädigter Identität. In: Jörisen, Benjamin/Zirfas, Jörg (Hg.): Schlüsselwerke der Identitätsforschung. Wiesbaden. VS Verlag für Sozialwissenschaften: S.123-140.

Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen: Mohr Siebeck.

Weller, Manuela (2010): Die soziale Positionierung der Ehefrau im Familienunternehmen. Eine Untersuchung in familiengeführten klein- und mittelständischen Handwerksbetrieben. Wiesbaden: Gabler: Wiesbaden.

Wiechers, Ralph (2006): Familienmanagement zwischen Unternehmen und Familie. Zur Handhabung typischer Eigenarten von Unternehmensfamilien und Familienunternehmen. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.

Wimmer, Rudolf (2007): Erfolgsstrategien in Familie und Unternehmen. In: Frasl, Erwin/Rieger, Hannah (Hg.): Family Business Handbuch. Zukunftssicherung von Familienunternehmen über Generationen. Wien. Linde: S.30-46.

Wimmer, Rudolf/Gebauer, Annette (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen. In: zfo. 5: S. 244-252.

Wimmer, Rudolf/Domayer, Ernst/Oswald, Margit/Vater, Gudrun (2005): Familienunternehmen - Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler.

Wirtschaftskammer Österreich (2013): Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie der WKO.
https://www.lbg.at/static/content/e173427/e183458/file/ger/Familienbetriebe_in_Oesterreich_-_WKO_Studie_2013.pdf (07.12.2017).

Witzel, Andreas (1982): Verfahren der qualitativen Sozialforschung. Überblick und Alternativen. Frankfurt, Main [u.a.]: Campus-Verl.

Witzel, Andreas (1985): Das problemzentrierte Interview In: Jüttemann, Gerd (Hg.): Qualitative Forschung in der Psychologie. Grundfragen, Verfahrensweisen, Anwendungsfelder. Weinheim. Beltz: S.227-255.

Witzel, Andreas (2000): Das problemzentrierte Interview. <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/1132/2520> (27.12.2017).

Wulf, Torsten/Stubner, Stephan (2008): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen. Ein Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle Leipzig. Handelshochschule Leipzig.

Zahra, Shaker A./Sharma, Pramodita (2004): Family Business Research: A Strategic Reflection. In: Family Business Review. Vol.17 (4): S. 331-346.

Zartler, Ulrike (2013): Familie. In: Flicker, Eva/Forster, Rudolf (Hg.): Forschungs- und Anwendungsfelder der Soziologie. Wien. facultas.wuv: S.108-124.

11. Anhang

Anschreiben per E-Mail:

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich studiere Soziologie an der Universität Wien und schreibe gerade meine Masterarbeit zum Thema „Gründe für die Übernahme von Familienunternehmen durch die Nachfolgeneration“. Momentan bin ich auf der Suche nach jungen Menschen, die im elterlichen Unternehmen mitarbeiten und dieses in weiterer Folge (kann erst in vielen Jahren sein) übernehmen möchten. Bei meiner Recherche bin ich mit großem Interesse auf Ihr Familienunternehmen gestoßen. Für die Masterarbeit geht es um die Durchführung von Einzelinterviews mit der Familie. Ich erlaube mir Ihnen anbei eine nähere Beschreibung zu schicken und hoffe damit Ihr Interesse zu wecken.

Ich würde mich sehr über eine positive Rückmeldung freuen.

Vielen Dank,

Marianne Rieder

Leitfaden Generation Nachfolge

Einstieg:

Wie kam es dazu, dass Sie heute im Unternehmen Ihrer Mutter/Ihres Vaters tätig sind?

Kindheit/Biographie:

- Was war Ihr Berufswunsch als Kind?
- Wurde bei Ihnen zuhause oft über das Unternehmen gesprochen?
- Wussten Sie schon als Kind, dass sie später einmal in das Unternehmen einsteigen möchten oder haben Sie noch andere berufliche Pläne in Erwägung gezogen?

Entscheidung zum Einstieg ins Unternehmen:

- Erinnern Sie sich, wann sie das erste Mal daran gedacht haben, ins Unternehmen einzusteigen?
- Was hat Sie beim Entscheidungsprozess geprägt?
- Wie hat Ihr Umfeld auf Ihre Entscheidung zur Übernahme reagiert?
- Wie war die Reaktion Ihrer Eltern auf Ihre Entscheidung?
- Können Sie sich an eine Situation erinnern in der sie unsicher waren, ob es die richtige Entscheidung war in das Unternehmen der Eltern einzusteigen?

Familie:

- Erinnern Sie sich an Aktivitäten, die regelmäßig von der ganzen Familie zusammen getätigt wurden?
- Wird heute wenn die ganze Familie beisammen ist über das Unternehmen gesprochen?
- Wie lässt sich Ihrer Meinung nach Familie und Beruf vereinbaren?

Generationenbeziehungen:

- Bitte beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Mutter/Ihrem Vater.
- Gibt es Situationen, in denen sie merken, dass Sie einer anderen Generation angehören als Ihr Vater/Ihre Mutter? Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese Situationen.
- Was möchten Sie als zukünftige/r GeschäftsführerIn anders machen und was wollen sie beibehalten?

Familienunternehmen allgemein:

- Was verstehen Sie unter einem Familienunternehmen?
- Was sind in Ihren Augen die Vorteile von Familienunternehmen?
- Was für Schwierigkeiten gibt es bei Familienunternehmen?
- Kennen Sie andere Familienunternehmen, bei denen die Übergabe in nächster Zeit bevorsteht?
- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei einer Übernahme?
- Wo sehen Sie das Unternehmen in 10 Jahren?

Leitfaden Generation EigentümerIn

Einstieg:

Können Sie sich zu Beginn bitte vorstellen und einen Einblick in die Geschichte des Familienunternehmens geben?

Kindheit/Biographie:

- Was war Ihr Berufswunsch als Kind?
- Wurde bei Ihnen zuhause oft über das Unternehmen gesprochen?
- Wussten Sie schon als Kind, dass sie später einmal in das Unternehmen einsteigen möchten oder haben Sie noch andere berufliche Pläne in Erwägung gezogen?
- Wie haben Sie die Unternehmensübergabe erlebt?

Entscheidung zum Einstieg der Tochter/des Sohnes ins Unternehmen:

- Erinnern Sie sich, wann Ihre Tochter/Ihr Sohn das erste Mal davon gesprochen hat, ins Unternehmen einzusteigen?
- Wie haben Sie den Entscheidungsprozess wahrgenommen?
- Waren Ihre anderen Kinder auch an einem Unternehmenseinstieg interessiert?
- Wie hätten Sie reagiert wenn kein Kind in das Unternehmen eingestiegen wäre?

Familie:

- Erinnern Sie sich an Aktivitäten, die regelmäßig von der ganzen Familie zusammen getätigt wurden?
- Wird heute wenn die ganze Familie beisammen ist über das Unternehmen gesprochen?
- Wie lässt sich Ihrer Meinung nach Familie und Beruf vereinbaren?

Generationenbeziehungen:

- Bitte beschreiben Sie die Zusammenarbeit mit Ihrer Tochter/Ihrem Sohn.
- Gibt es Situationen, in denen sie merken, dass Sie einer anderen Generation angehören als Ihre Tochter/Ihr Sohn? Wenn ja, bitte beschreiben Sie diese Situationen.
- Warum halten Sie Ihre Tochter/Ihren Sohn als geeignet für die Position?
- Was schätzen Sie an Ihrer Tochter/Ihrem Sohn?

Familienunternehmen allgemein:

- Was verstehen Sie unter einem Familienunternehmen?
- Was sind in Ihren Augen die Vorteile von Familienunternehmen?
- Was für Schwierigkeiten gibt es bei Familienunternehmen?
- Was sind Ihrer Meinung nach die größten Herausforderungen bei einer Übernahme?
- Wo sehen Sie das Unternehmen in 10 Jahren?

Leitfaden Geschwister (nicht im Unternehmen)

Einstieg:

Können Sie sich zu Beginn bitte vorstellen und Ihren beruflichen Werdegang beschreiben?

Kindheit/Biographie:

- Was war Ihr Berufswunsch als Kind?
- Haben Sie je darüber nachgedacht ins Unternehmen einzusteigen? Wenn ja warum/warum nicht?
- Wann wussten Sie, dass Ihre Schwester/Ihr Bruder ins Unternehmen einsteigen wird? Hat sie/er mit Ihnen über ihre/seine Entscheidung gesprochen?
- Wie haben Sie auf ihre/seine Entscheidung reagiert?

Familie:

- Erinnern Sie sich an Aktivitäten, die regelmäßig von der ganzen Familie zusammen getätigt wurden?
- Wird heute wenn die ganze Familie beisammen ist über das Unternehmen gesprochen?
- Wie lässt sich Ihrer Meinung nach Familie und Beruf vereinbaren?

Generationenbeziehungen:

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit von Ihrer Schwester/Ihrem Bruder und Ihrer Mutter/Ihrem Vater?

Familienunternehmen allgemein:

- Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile von Familienunternehmen?
- Welche Herausforderungen gibt es wenn Eltern und Kinder in einem Unternehmen arbeiten?

Leitfaden PartnerIn EigentümerIn (nicht im Unternehmen)

Einstieg:

Können Sie sich zu Beginn bitte vorstellen und Ihren beruflichen Werdegang beschreiben?

Entscheidung zum Einstieg der Tochter/des Sohnes ins Unternehmen:

- Erinnern Sie sich, wann Ihre Tochter/Ihr Sohn das erste Mal davon gesprochen hat, ins Unternehmen einzusteigen?
- Wie haben Sie den Entscheidungsprozess wahrgenommen?
- Waren Ihre anderen Kinder auch an einem Unternehmenseinstieg interessiert?

Familie:

- Erinnern Sie sich an Aktivitäten, die regelmäßig von der ganzen Familie zusammen getätigt wurden?
- Was bedeutet ein Familienunternehmen für die Familie?
- Wird heute wenn die ganze Familie beisammen ist über das Unternehmen gesprochen?
- Wie lässt sich Ihrer Meinung nach Familie und Beruf vereinbaren?

Generationenbeziehungen:

- Wie erleben Sie die Zusammenarbeit von Ihrer Tochter/Ihrem Sohn und Ihrer Frau/Ihrem Mann?

Familienunternehmen allgemein:

- Was sind Ihrer Meinung nach die Vor- und Nachteile von Familienunternehmen?
- Welche Herausforderungen gibt es wenn Eltern und Kinder in einem Unternehmen arbeiten?