Fachhochschule Nordwestschweiz
Hochschule für Angewandte Psychologie

«Ich gebe nichts aus der Hand – bis ich sterbe»

Eine explorative Untersuchung von psychologisch relevanten Faktoren in der Initiierungsphase der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen der ersten Generation

MASTERARBEIT

2012

Yannick Turkier

Prof. Dr. Christoph Clases

Claudia Buchmann

Inhaltsverzeichnis

Management Summary 1

Einleitung 3

Theoretischer Teil 4
1. Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Unternehmensnachfolge 4
1.1. Die Bedeutung von Familienfirmen und Nachfolgeregelung im internationalen Kontext 4
1.2. Die Bedeutung von Familienfirmen und Nachfolgeregelung im nationalen Kontext 5
1.3. Die Nachfolgeregelung aus Sicht der ersten Generation 6
1.4. Die Nachfolgeregelung aus Sicht des Nachfolgers 7
1.5. Die Nachfolgeregelung aus Sicht der Familie 8
1.6. Die Nachfolgeregelung aus Sicht des Managements und der Mitarbeitenden 9
1.7. Erfolgsfaktoren zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen 10
1.8. State of the Art und Perspektiven zur Forschung der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen 12

2. Theoretischer Bezugsrahmen der Psychologie 14
2.1. Motivationspsychologie 15
2.1.1. Erwartungs-mal-Wert-Theorie 15
2.1.2. Rubikonmodell 17
2.1.3. Kritische Anmerkungen zur Theorie 22
2.1.4. Begründung der Theorieauswahl 23
2.2. Sozialpsychologie 25
2.2.1. Theorie des geplanten Verhaltens 25
2.2.2. Kritische Anmerkungen zur Theorie 28
2.2.3. Begründung der Theorieauswahl 29
2.3. Spezifische Modelle zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen 30
2.3.1. Systemisches Rahmenmodell 30
2.3.2. Organisationsentwicklungsmodell 34
2.3.3. Kritische Anmerkungen zu Theorien zu Familienunternehmen 36
2.3.4. Begründung der Theorieauswahl 37
2.4. Entwicklungspsychologie 38
2.4.1. Herleitung der zeitlichen Dimension und Generativität im mittleren Lebensalter 38
2.4.2. Kritische Anmerkungen zur Theorie 40
2.4.3. Begründung der Theorieauswahl 41

3. Konklusion und Zusammenführung des Theorieteils 42

4. Ableitung der Fragestellungen 48

Empirischer Teil....50
5. Methodisches Vorgehen....50
5.1 Forschungsstrategie....50
5.1.1. Untersuchungsdesign....51
5.1.2. Begründung des Designs und der Methode....52
5.1.3. Vergleich und Kritik zu anderen Untersuchungsvorgehen....53
5.2. Literaturrecherche....56
5.3. Fallauswahl....56
5.3.1. Unternehmende vor der Nachfolgeregelung....59
5.3.2. Unternehmende nach der Nachfolgeregelung....59
5.4. Datenerhebung....59
5.4.1. Methodologie....59
5.4.2. Erhebungsmethoden....60
5.4.2.1. Narrative Interviews....61
5.4.2.2. Halbstandardisierte Interviews....62
5.5 Datenauswertung....62
5.5.1. Narrative Interviews....62
5.5.2. Qualitative Inhaltsanalyse....65
5.5.3. Gütekriterien der qualitativen Datenanalyse....67

6. Ergebnisse....68
6.1. Fragestellung 1....71
6.2. Fragestellung 2....80
6.3. Fragestellung 3....86

7. Diskussion der Ergebnisse....89
7.1. Psychologische Faktoren der Initiierungsphase....90
7.2. Konklusion für die Praxis....94
7.2.1. Denkanstösse für Familienunternehmen....94
7.2.2. Denkanstösse für die Unternehmensberatung....95
7.3. Konklusion für die Forschung....96
7.4. Grenzen der Untersuchung....98

8. Verzeichnisse....100
8.1. Literaturverzeichnis....100
8.2. Abbildungsverzeichnis....111
8.3. Tabellenverzeichnis....111

9. Anhang....112
Anhang A: Interviewfragen....112
Anhang B: Systematische Literaturrecherche....115
Anhang C: Formale Textanalyse....117
Anhang D: Strukturelle inhaltliche Beschreibung....121
Anhang E: Analytische Abstraktion....146
Anhang F: Kodierung Leitfragen....149
Anhang G: Intrarater-Reliabilität....157
Anhang H: Semiotik des Titelbildes....157
10. Redlichkeitserklärung zur Masterthesis....158

Abstract

Die Nachfolgeregelung in Familienunternehmen ist gerade für die erste Generation eine besondere Herausforderung. So zeigen unterschiedliche Studien, dass Familienfirmen durch eine problematische Übergabetransition an die nächste Generation mit grosser Wahrscheinlichkeit ihre Eigenständigkeit durch einen Verkauf an Dritte oder Deponierung der Bilanz verlieren werden. Trotz vorangeschrittener Erkenntnisse auf diesem Gebiet wurde bisher ein zentraler Aspekt in der Forschung vernachlässigt. Nach wie vor besteht wenig Klarheit, welche psychologischen Faktoren auf die Initiierungsphase einer Nachfolgeregelung einwirken. Um diese Lücke zu füllen, zeigt die vorliegende Arbeit auf, welche Einflussfaktoren Unternehmensgründer in ihrer Absichtsbildung zur Geschäftsübergabe beeinflussen. Anhand eines explorativen Vorgehens wurden mittels narrativen Interviews sechs Unternehmer zu ihren Erfahrungen in der Initiierungsphase ihrer Nachfolgeregelung befragt. Die Ergebnisse zeigen, dass vier psychologische Faktoren die Initiierungsphase einer Unternehmensübergabe gestalten. Aus diesen Befunden leiten sich fünf Hypothesen zur weiterführenden Forschung ab.

Family business succession is especially for the first generation a challenge. Various studies indicate that family firms with a problematic transition to the next generation are likely to lose their independence. Despite of vast research in this area, one key aspect has been neglected so far. There is still little clarity about what psychological factors impact the initiation phase in a family business succession. To fill this gap, this study shows that particular factors influence entrepreneurs during their succession intention stage. With an exploratory approach using narrative interviews six entrepreneurs were interviewed about their experiences in the initiation stage of their business succession. The results show that four psychological factors form the early stages of business succession. From these findings there are five hypotheses derived for further research.

Keywords

Familienunternehmen, erste Generation, Nachfolgeregelung, Entrepreneurship, Rubikon Modell, Theorie des geplanten Verhaltens, Sozialpsychologie, Entwicklungspsychologie, explorative Studie, narrative Interviews

Anmerkungen

In dieser Abschlussarbeit wurde möglichst eine geschlechtsneutrale Bezeichnung gewählt, allerdings war dies nicht stets möglich, weshalb der männliche Begriff für einen flüssigen Lesefluss gewählt wurde. Selbstverständlich sind beide Geschlechter immer gleichwertig gemeint.

Danksagung

Ganz besonders möchte ich mich bei Prof. Dr. Christoph Clases für die ausgezeichnete Betreuung bedanken. Seine kritischen, aber konstruktiven und stets hilfreichen Anmerkungen sowie seine grosse Hilfsbereitschaft habe ich nicht nur während der Masterarbeit, sondern auch begleitend über den gesamten Studiengang hinweg äusserst geschätzt. Ebenfalls bedanken möchte ich mich bei meiner Praxispartnerin, Claudia Buchmann, für ihre praxisnahen Erfahrungen in diesem Feld und ihre Grosszügigkeit, mit mir ihr Unternehmernetzwerk zu teilen, um an die Interviewpartner zu gelangen. So gilt mein Dank genauso für die überaus interessanten Gespräche mit den neun Unternehmern, die mich über die Abschlussarbeit hinaus inspiriert haben.

Auch möchte ich mich gebührend für die hervorragende Ausbildung, die ich während sechs Jahren hier erhielt, bei den Studiengangsleitenden Heide Troitzsch und Gerhard Guttropf sowie der Hochschule für Angewandte Psychologie und der FHNW herzlichst bedanken. Zudem haben mich meine Familie und Freunde auch im letzten Studienjahr stark unterstützt – deswegen gilt mein Dank auch ihnen.

Management Summary

Die Arbeit beschäftigt sich mit Familienunternehmen und deren Nachfolgeregelung. Dabei ist der Fokus auf KMU und die Gründergeneration gerichtet. Auf den gesamten Übergabeprozess gesehen, haben verschiedenste Studien die Nachfolgeregelung aus unterschiedlichen Perspektiven (Forschungsdisziplinen wie auch Stakeholder von Familienfirmen) untersucht und dabei regelmässig die Initiierungsphase vernachlässigt. Deswegen geht diese Abschlussarbeit hauptsächlich der Frage nach, welche psychologischen Faktoren die erste Generation in Familienunternehmen in der Initiierungsphase ihrer Nachfolgeregelung beeinflussen. In dieser Phase ist die erste Generation insbesondere mit sich selbst beschäftigt. Das bedeutet, dass sie sich zuerst bewusst zu werden braucht, dass es Zeit wird, die Geschäftsübergabe zu regeln. Theoretisch betrachtet, wird der aufgestaute Entwicklungsdruck durch gewisse Auslöser entladen und der Nachfolgeprozess wird in Gang gesetzt. Dabei beginnt die Intentionsbildung mit dem gegenseitigen Abwägen der Konsequenzen, die aus den möglichen Übergabeszenarien resultieren können. Zum Schluss dieser Phase wird ein bestimmtes Szenario ausgewählt und die Entscheidungsträgerin, der Entscheidungsträger, verpflichtet sich dazu, dieses umzusetzen.

Die Ergebnisse zeigen, dass die Initiierungsphase einer Nachfolgeregelung von vier psychologischen Faktoren beeinflusst wird. Je nach Person und Situation sind diese Faktoren unterschiedlich stark ausgeprägt. Die befragten Unternehmer hatten sich diesen vier Herausforderungen zu stellen, um die Nachfolgeregelung in die nächste Transitionsphase überzuleiten. Gelang dies nicht, war ein Weiterkommen erheblich erschwert. Die vier Faktoren sind:

Gestaltschliessung: Bevor sich ein Unternehmer der Nachfolgeregelung gänzlich widmen kann, braucht das „Alte“ geschlossen zu werden. Der Unternehmer schliesst für sich sein Lebenswerk ab und fühlt sich bereit, dieses der nächsten Generation übergeben zu können.

Neue Aufgabe: Mit klaren Vorstellungen welche Aufgaben übernommen werden können, wird das notwenige offene Abwägen der Konsequenzen möglicher Alternativen in der prädezisionalen Handlungsphase erst ermöglicht in Bezug auf die Formung neuer Strukturen für die Organisation.

Vorerfahrung: Vorangegangene Erbschaften oder Nachfolgeregelungen der Familienunternehmung prägen die Initiierungsphase. Sie erzeugen Lerneffekte und können wie selbsterfüllende Prophezeihungen wirken. Je nach Ausprägung vermögen sie so die Anfangsphase einer Nachfolgeregelung zu unterstützen oder zu hemmen.

Vermächtnis: Das Lebenswerk der Unternehmer braucht für sie auch in Zukunft weiter zu existieren und im Sinn und Geist der Gründergeneration zu bestehen. Nachfolgeszenarien werden implizit nach diesen Bedingungen hin überprüft und aussortiert.

Um Unternehmer in der Anfangsphase ihrer Nachfolgetransition zu unterstützen, sollen auf der Grundlage der vier psychologischen Einflussfaktoren in diesem Prozess Reflexionsfragen verstehen helfen, mit diesen besonderen Herausforderungen umzugehen.

Gestaltschliessung:

- Was verspüren Sie, wenn Sie sich mit Ihrer Nachfolgeregelung auseinandersetzen?
- Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben. Wie sieht Ihre Firma da aus? Was wollen Sie bis zu diesem Zeitpunkt erreichen?
- Wenn Sie heute Ihr Unternehmen an die nächste Generation weiterreichen, was würden Sie dabei verlieren und was gewinnen?

Neue Aufgabe:

- Was für Gedanken haben Sie sich bereits über Ihre Zeit nach der Unternehmensübergabe gemacht? Welche Tätigkeiten empfinden Sie persönlich erfüllend?
- Was ist Ihnen wichtig auch in Zukunft bei neuen Aufgaben beizubehalten?
- Welche Erwartungen haben Sie an Ihre neuen Aufgaben? Welche Veränderungen wünschen Sie sich?

Vorerfahrung:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit vorangegangenen Erbschaften oder Unternehmensübergaben gemacht?
- Was für einen Einfluss haben auf Sie allenfalls Berichte zu Nachfolgeregelungen (z.B. von anderen Unternehmern oder aus der Literatur) auf Ihre eigene Übergabe?
- Wie, glauben Sie, beeinflussen Ihre Vorerfahrungen Sie in diesem Übergabeprozess? Was würde den Prozess eher hindern und was eher unterstützen?

Vermächtnis:

- Welches Bild sollen nachfolgende Generationen von Ihnen haben?
- Unter welchen Gegebenheiten können Sie sich vorstellen, sich als Führungskraft und Mehrheitseigentümer aus der Unternehmung zurückzuziehen?
- Was muss die zweite Generation im Unternehmen unbedingt beibehalten?

Einleitung

„Also eine Nachfolgeregelung ist wichtiger als der Umsatz, finde ich." Mit diesem Zitat eines interviewten Unternehmers in dieser Abschlussarbeit möchte ich gerne beginnen. Diese Aussage hebt prägnant den Stellenwert eines erfolgreichen Generationswechsels einer Familienunternehmung hervor und steht diametral zu einer zweiten Aussage eines weiteren Gesprächspartners: „Ich habe immer gesagt, ich gebe nichts aus der Hand – bis ich sterbe." Unterschiedlicher können Ansichten bezüglich einer Nachfolgeregelung fast nicht sein. Doch welche Faktoren beeinflussen Unternehmer, sich gegen den einen oder anderen Pol dieses Kontinuums zu bewegen? Mit dieser Frage beschäftigt sich grundsätzlich die ganze Arbeit, und ist das Ziel, dass Leserinnen und Leser sich anhand des aktuellen Stands der Forschung in Empirie und Theorie, wie auch über die hier gestellten Fragestellungen, sich dies beantworten können. Somit unterstütze ich die Erkenntnis von Kets de Vries (1993) vollumfänglich, wenn er sagt, dass viele der Hauptprobleme in Familienunternehmen psychologsicher Natur sind.

Einen Nutzen verspricht sich diese Arbeit für die Wissenschaft in Form von weiterführenden Hypothesen im Anschluss an diese explorative Untersuchung. Für Familien- und Beratungsunternehmen selbst werden Lessons Learned aus den untersuchten Fällen erarbeitet, um interessierte Personen auf psychologische Faktoren in einem Übergabeprozess (mit besonderer Wertlegung auf die Initiierungsphase[1]) aufmerksam zu machen und deren Auswirkungen nahe zu bringen. Besonderes Augenmerk wird in dieser Arbeit auf KMU und die Gründergeneration gelegt. Kleine und mittlere Unternehmen sind hier von Interesse, da diese laut Halter, Baldegger und Schrettle (2009) sich (anders als Grossbetriebe) weniger mit einer Nachfolgeregelung vorausplanend auseinandersetzen. Die erste Generation steht im Fokus dieser Arbeit, da die Unternehmensübergabe für das gesamte Umfeld eine Erstsituation darstellt und auf keine Erfahrungen in einem solchen Prozess zurückgegriffen werden kann (Wimmer & Gebauer, 2009).

Das erste Kapitel widmet sich empirischen Ergebnissen zur Unternehmensnachfolge. Der zweite und dritte Abschnitt elaboriert psychologische Modelle und wie diese im Rahmen von Familienunternehmen und in dieser Abschlussarbeit eingesetzt werden. Anschliessend werden im Kapitel vier die Fragestellungen herausgearbeitet. Unterstützt wird die Beantwortung der Fragestellungen durch einen detaillierten Methodenteil (Kapitel 5). Im sechsten Abschnitt dieser Master-Thesis befindet sich die Präsentation der Ergebnisse, und zum Schluss werden diese im siebten Teil der Arbeit diskutiert.

[1] In Kapitel drei wird deutlich, dass sich die Initiierungsphase von der Entstehung des Entwicklungsdrucks bis zur Zielintention erstreckt.

Theoretischer Teil

1. Wissenschaftliche Erkenntnisse zur Unternehmensnachfolge

Zahlreiche empirische Studien zu Familienunternehmen[2] fanden Beachtung in der Wissenschaft, Praxis und auch Politik. Ein bestimmendes Thema dabei ist stets die Nachfolgeregelung der Familienunternehmen mit Untersuchungen zu psychologischen Feldern wie Konflikten, Emotionen, Motivation, Gender, Macht, Ängste, Vertrauen, Performance sowie weitere Studien in den Bereichen Recht, Steuern, Finanzen und Betriebswirtschaft (vgl. Ip & Jacobs, 2006; Pieper, 2010). Dieses Kapitel liefert eine Übersicht über relevante Studien zur Nachfolgesituation von Familienbetrieben mit dem Zweck, durch solche empirischen Ergebnisse die Bedeutung und Notwendigkeit einer erfolgreich durchgeführten Nachfolgereglung hervorzuheben. So wird in den folgenden Abschnitten gezeigt, dass misslungene Nachfolgeregelungen volkswirtschaftliche Schäden anrichten können – mit allgemeinen Ergebnissen und spezifischen aus der Schweiz. Die Erforschung dieses Phänomens deckt dabei wichtige Einsichten auf, und zwar aus Sicht der Gründergeneration, aus der Warte der nachfolgenden Generation sowie weiteren beteiligten Personengruppen wie Familie, Eigentümer, Management und Mitarbeitende, deren Blickwinkel ebenfalls gezeigt werden.

1.1. Die Bedeutung von Familienfirmen und Nachfolgeregelung im internationalen Kontext

Der weltweite Anteil von in Familienhand gehaltenen Unternehmen kann aufgrund variierender Definitionen, was Familienfirmen ausmacht, nur geschätzt werden. Entsprechend den Daten aus unterschiedlichen Studien schwankt nach Halter und Schröder (2011) die Zahl zwischen 60 und 90 %. Die Autoren geben ferner noch an, dass der Anteil von Familienunternehmen am Bruttosozialprodukt zwischen 50 und 90 % liegt und 40 bis 80 % aller Arbeitnehmenden in ebensolchen beschäftigt sind. Eine bereits etwas zurückliegende, aber oft zitierte (und replizierte) Studie ist jene von Ward, 1987. Aus dieser Untersuchung geht hervor, dass rund 30 % der Familienunternehmen die zweite Generation überdauern, zwischen zehn und 15 % die dritte und drei bis fünf Prozent die vierte Generation. Aronoff (1999) ar-

[2] Halter und Schröder (2011) geben eine Definition zu Familienunternehmen aus der systemisch-kybernetischen Sicht: Ein Familienunternehmen bildet „eine Entität aus den Sozialsystemen Familie und Unternehmen (Elemente). Das Subsystem „Unternehmen“ wird hier als soziotechnisches System verstanden, das eine juristische Einheit darstellt und einen wirtschaftlichen Zweck verfolgt. Unter dem Subsystem „Familie“ wird eine Gruppe von Menschen verstanden, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen“ (S. 21).
Eine spezifischere Definition liefern Astrachan, Klein und Smyrnios (2002) wenn sie ein Familienunternehmen als eine Organisation beschreiben, in welcher eine oder mehrere Familien die Kontrolle über die strategische Ausrichtung der Firma hat und die Firma erheblich zum Familienvermögen und zur Familienidentität beiträgt.

gumentiert, dass diese Zahlen so wie sie stehen, keine Wertung enthalten, und es kann nicht beurteilt werden, ob das normale, gute oder schlechte Übergaberaten sind. Aber selbst wenn diese Statistik positiv beurteilt wird, haben Familienbetriebe Handlungsspielraum und –bedarf. Schätzungsweise ein Drittel der Firmenschliessungen ist auf eine unzureichende Nachfolgeplanung zurückzuführen (Miller, Steier & Le Breton-Miller, 2003; Le Breton-Miller, Miller & Steier, 2004; Stone, Allinson & Braidford, 2004). Wimmer und Gebauer (2009, S. 52) weisen ebenfalls auf abstrakter Ebene auf die Schwierigkeiten, welche durch eine Nachfolgeregelung entstehen, hin:

> Der Übergang von einer Generation zur nächsten markiert immer eine Schlüsselstelle im Lebenszyklus von Familienunternehmen. Oft jahrzehntelang stabile Autoritäts- und Rollenverhältnisse, die Unternehmen und Familie balancieren, werden dabei aufgelöst und müssen erst neu entwickelt werden. Das unvermeidliche Führungsvakuum und die zeitweise Labilisierung etablierter Strukturen macht den Nachfolgeprozess für viele Familienunternehmen vielfach zur existenziellen Zerreissprobe.

Neben einer ungenügenden Nachfolgeplanung elaboriert Ward (1997) etwas spezifischer weitere Schwierigkeiten, welche nach abgeschlossener Geschäftsübergabe erscheinen können, und bezieht sich dabei auf die Wachstumsschwäche von Familienbetrieben. Ursachen für die Wachstumsschwäche identifiziert Ward (1997) im begrenzten Kapital, welches für die Familie und die Firma reichen muss, einer schwachen Führung der zweiten Generation, Widerstände gegen den Wandel (der Unternehmer selbst), Familienkonflikte und unterschiedliche Ziele, Werte und Bedürfnisse innerhalb der Familie. Weitere Belege (dass Übergaben kritische Momente für Familie und Unternehmen darstellen) liefern diesbezüglich neuere empirische Ergebnisse, die aufzeigen, dass die Firmen nach der Übergabe oft eine tiefere Performance und einen tieferen Unternehmenswert ausweisen (Anderson & Reeb, 2003; Bennedsen, Meisner Nielsen, Perez-Gonzalez & Wolfenzon, 2007; Villalonga & Amit, 2006). Allerdings soll nicht unerwähnt bleiben, dass es durchaus auch widersprüchliche Ergebnisse gibt (vgl. Molly, Laveren & Deloof, 2010; Shen & Cannella, 2003).

1.2. Die Bedeutung von Familienfirmen und Nachfolgeregelung im nationalen Kontext

Um sich ein Bild der Unternehmenslandschaft in der Schweiz machen zu können, veröffentlichte das Bundesamt für Statistik 2008 eine Betriebszählung aus dem Jahr 2005. So existieren über 310‘000 Unternehmen, wovon 99.6 % KMU-Betriebe sind, welche für zwei Drittel der Arbeitsplätze sorgen. Von den in der Schweiz angesiedelten Unternehmen beziffern Halter und Schröder (2011) den Anteil der Familienunternehmen auf 88 %. Die Brisanz des

Themas Nachfolgeregelung in Familienbetrieben zeigen in der Schweiz insbesondere Studien des Center for Family Business der Universität St. Gallen auf. Ergebnisse aus Befragungen von Frey, Halter und Zellweger (2005) oder auch Halter et al. (2009) wurden breit diskutiert. So weisen Frey et al. (2005) aus, dass pro Jahr über 1‘800 Familienbetriebe mit mehr als 14‘000 betroffenen Mitarbeitenden aufgrund mangelnder Nachfolge die Bilanzen deponieren müssen. In der aktuellsten Studie des Center for Family Business (Zellweger & Sieger, 2012) kommt heraus, dass die Schweiz das Schlusslicht bildet (zusammen mit Holland, Finnland und Frankreich), wenn es um die Bereitschaft der nachfolgenden Generation geht, das Familienunternehmen nach dem Studium übernehmen zu wollen. Zudem rechnen Halter et al. (2009) hoch, dass bis 2013 rund 26 % der Unternehmen in der Schweiz von der Nachfolgeregelung betroffen sein werden. Das bedeutet, dass knapp eine Million oder rund 30 % der Arbeitsplätze von einem solchen Wandel tangiert sind (wobei nicht zwischen KMU resp. Grossunternehmen und Familienbetrieben unterschieden wurde). Die Dauer einer Übergabe variiert von Unternehmen zu Unternehmen und wird von Frey et al. (2005) auf fünf bis acht Jahre geschätzt. Misslungene Unternehmensübergaben haben Auswirkungen auf die Schweizer Volkswirtschaft, welche nicht nur im Verlust von Arbeitsplätzen, sondern auch in Einbussen der Innovationskraft der Schweiz bestehen (da Familienbetriebe innovationsförderliche Strukturen besitzen wie langfristige Orientierung, vertrauensförderliche Organisationskultur oder das unternehmerisch geprägte Umfeld) (Fueglistaller & Zellweger, 2007).

Um besser verstehen zu können, was für psychologische Aspekte im Übergabeprozess für eine Rolle spielen können, die so gewichtige Folgen nach sich ziehen, gehen die folgenden Abschnitte auf die einzelnen Akteure während einer Nachfolgesituation ein.

1.3. Die Nachfolgeregelung aus Sicht der ersten Generation

Alternde Entrepreneure kämpfen gegen unterschiedlichste Ängste an. Gerade die Gründer einer Unternehmung fühlen sich emotional stark an die Firma gebunden und bekunden daher grosse Mühe sich vom Geschäft zu trennen (Levinson, 1971; von Schlippe & Kellermanns, 2009). Die Nachfolgeregelung ist für Unternehmerinnen und Unternehmer eine äusserst ambivalente Situation. Einerseits wünschen sie sich, dass ihr Vermächtnis weitergeführt wird, und andererseits wollen sie die Kontrolle über die Firma nicht verlieren (Kets de Vries, 1985, Lansberg, 1988; Schein, 1983). Die eigene Nachfolge zu planen bedeutet auch, sich mit der eigenen Sterblichkeit auseinanderzusetzen. Gerade für Entrepreneure gestaltet sich diese Konfrontation als herausfordernde Aufgabe, sind sie es doch gewohnt, die Kontrolle über ihr Schicksal zu haben (Kets de Vries, 1993). Dabei spielt die Angst vor Machtverlust eine wesentliche Rolle (Sonnenfeld & Spence, 1989). Firmengründer machen sich in

vielen Fällen, gerade wegen eines starken Bedürfnisses, Macht gegenüber anderen zu gewinnen und auszuüben, selbständig (Lansberg, 1988). So ist es gemäss dem Autor wenig erstaunlich, dass Unternehmer oft bis zum Tod Mehrheitsbeteiligte der Firma bleiben. Auch Sorgen betreffend Identitätsverluste lähmen die Nachfolgeplanung. So beschreiben Levinson und Wofford, 2000, dass Führungspersonen der heldenhafte Posten fehlen wird, welcher ihren Platz in der Gesellschaft definiert. Zudem ist ihr Selbstwert stark von der Firma abhängig, und es begleitet sie die Furcht, dass der Nachfolger sein Vermächtnis nicht respektieren oder sogar zerstören, was sie mit so viel Aufopferung erschaffen haben (Kets de Vries, 1993). Damit einhergehend vermehrt sich Unmut vor Prestigeeinbussen, da sie glauben, ohne die Firma gewöhnliche Menschen (Karofsky, 1997) und nicht mehr gefragte Personen zu sein (Lansberg, 1988). Ferner beschreibt Levinson (1971) dass Personen, welche Mühe bekunden, die eigene Nachfolge zu planen, starke Rivalitäten und Eifersucht gegenüber möglichen Nachfolgern empfinden. Lansberg (1988) hat dabei als Unternehmensberater Erfahrungen gemacht, in denen der Eigentümer trotz der Nomination von Kandidaten deren Entwicklung sabotiert, um ihnen Inkompetenz nachzuweisen und um die eigene Position zu festigen.

Solche Faktoren erschweren es der Gründergeneration ausgesprochen, vom Familienunternehmen loszulassen. Aber nicht nur die erste Generation sind kritische Akteure in einem Nachfolgeprozess. Der nächste Abschnitt fährt mit der Wahrnehmung der Nachfolgerin, des Nachfolgers weiter.

1.4. Die Nachfolgeregelung aus Sicht des Nachfolgers

Eine optimale Nachfolgeregelung kann ebenfalls durch die auf die Gründer folgende Generation erschwert werden, da die heranwachsende Generation auch Ängste erfassen können. So befürchten Nachfolger, dass sie den Ansprüchen nicht genügen und versagen (Lansberg, 1988). Dabei ist es auch keine Hilfe, wenn die Gründergeneration das Gefühl vermittelt, dass nur sie (also die Gründer) alleine die Firma erfolgreich führen können (Levinson, 1971). Genauso wenig sachdienlich ist es, wenn die erste Generation blind gegenüber den unternehmerischen Defiziten der Nachfolger ist, was desaströse Ausmasse für die Unternehmung annehmen kann (mehr dazu im Abschnitt 1.7) (Kets de Vries, 1993). Ergänzend wird die zweite Generation in ihrer Geduld getestet. Designierte Nachfolger sind oft in einem Lebensabschnitt, in welchem sie ein Bedürfnis nach (auch finanzieller) Unabhängigkeit entwickeln. So löst ständiges Drängen der jüngeren Generation, die alleinige Verantwortung in der Unternehmung zu übernehmen, Reaktanz bei der Gründergeneration aus. Dies kann dazu führen, dass letztere verbittert den Status quo aufrechterhalten will. Wiederum erleben Nachfol-

ger durch ein ständiges Pochen auf den Rücktritt der Gründerin, des Gründers oft unbewusst Schuldgefühle und beginnen ihre eigenen Karrierechancen zu sabotieren. Gemeinsam verhindern sie so, dass eine Veränderung überhaupt möglich wird (Lansberg, 1988; Levinson, 1971). Die Entwicklung, passend zu den Lebensphasen, ist deswegen gestört (s. auch Kapitel 2.4), und die Chance auf eine erfolgreiche Nachfolgeregelung minimiert sich (Handler, 1992). Sollte daraufhin die zweite Generation die eigenen Erfahrungen ausserhalb des Familienbetriebs sammeln, macht dies die Person zwar zu erfahreneren Unternehmer (auch in den Augen der ersten Generation), aber die Angst der Elterngeneration steigt, dass die Kinder das Vermächtnis nicht weiterführen würden (Karofsky, 1997; Kets de Vries, 1993).

Darauf, wie die ganze Familie mit der Nachfolgethematik umgeht, geht der nächste Abschnitt ein.

1.5. Die Nachfolgeregelung aus Sicht der Familie

Zusätzlich zu den beiden zuvor beschriebenen Abschnitten kommen in der Übergabetransition weitere Herausforderungen auf das Familienunternehmen zu. Aufgrund von möglichen Konflikten (Kets de Vries, 1993; Friedman, 1991) und kulturellen Normen (Lansberg, 1988) wird zu Lebzeiten der Firmengründer vermieden, innerhalb der Familie über die Firmennachfolge zu sprechen. Kets de Vries (1993) sieht Rivalitäten unter Geschwistern darin, weil sie seit der Kindheit um die knappe Zuneigung der Eltern (begründet anhand der hohen Involvierung in die Firma) kämpfen mussten. Im Erwachsenenalter vermischen sich dann Familien- und Geschäftsdispute zu einem. Empfindet ein Geschwisterteil, dass das andere bevorzugt wird, verschlimmert sich die Rivalität, und einen Nachfolger zu bestimmen wird dadurch weiter verzögert (Friedman, 1991). Weiter haben Davis und Harveston (1999) ein Muster erkannt, dass die Konfliktrate tendenziell mit der Zunahme involvierter Generationen zunimmt. Ferner beschreibt Lansberg (1988) Fälle, in denen die Familie vermieden hat, offen über das Thema zu sprechen, um die Angst vor dem Tod der Elterngeneration zu überdecken. Über deren Tod hinaus zu planen würde schliesslich gegen die kulturellen Gepflogenheiten verstossen und als fehlendes Vertrauen oder als pures Selbstinteresse interpretiert werden. Zusätzlich wird dem Ehepartner des Unternehmensführers eine spezielle Rolle zugeschrieben. Ehepartner betrachten sich in einer unterstützenden Rolle, um den Familienzusammenhalt und das Commitment für das Familienunternehmen zu stärken, Familienwerte aufrechtzuerhalten oder als Balance zwischen den Ansprüchen der Familie und der Firma zu dienen (Lansberg & Astrachan, 1994; Poza & Messer, 2001). So unterbinden es selbst die Ehepartner der Gründer, um die Harmonie innerhalb der Familie nicht zu gefährden, die Nachfolgeplanung überhaupt zu thematisieren (Lansberg, 1988).

1.6. Die Nachfolgeregelung aus Sicht des Managements und der Mitarbeitenden

Der Ehepartner der Gründergeneration wünscht sich am liebsten sämtliche Kinder in der Familienorganisation (Karofsky, 1997). Geschieht dies ungeachtet der Eignung der Familienmitglieder, im Familienunternehmen beschäftigt zu sein, wirkt sich das negativ auf die Mitarbeitenden aus. Unter einer inkompetenten Führungskraft zu arbeiten schädigt das Vertrauen der Angestellten in ihre Vorgesetzten, und Arbeitsklima, -motivation, -zufriedenheit sowie -leistung leiden darunter (Kets de Vries, 1993). Auch Führungskräfte können Widerstand gegenüber Nachfolgern leisten. Aus seiner Beratungserfahrung hat Lansberg (1988) erkannt, dass sich das Management nicht für eine Nachfolgeregelung einsetzt, um nicht als illoyal oder undankbar zu erscheinen. Laut Lansberg (1988) haben sich ferner über die Jahre enge Beziehungen zwischen dem Gründer gebildet, welche sich mit der nachfolgenden Generation noch nicht ergeben haben. Um möglichst den Status quo beizubehalten, schlagen sich Führungskräfte bei Konflikten zwischen Vorgängern und Nachfolgern auf die Seite des Gründers. Sorgen bereiten dem Management auch mögliche Einbussen in Autonomie und Einflussbereich, so dass sie das Nachfolgethema nicht diskutieren möchten, um mögliche Umgestaltungen auf der Führungsebene zu verdrängen.

Zu den Ergebnissen aus den Abschnitten 1.3 bis 1.6, so relevant sie für dieses Feld sein mögen, gibt es dennoch gewisse Einschränkungen, die zu beachten sind (z.B. die Studien von Kets de Vries, 1993, Lansberg, 1988 oder Levinson, 1971). Laut Handler (1989) und Wortman (1994) stammen solche Erkenntnisse mehrfach aus Beratungsprojekten, welche eine wissenschaftliche Bearbeitung wie auch eine systematische Theorieanwendung vermissen lassen (Debicki, Matherne III, Kellermanns & Chrisman, 2009). Aus diesem Grund sollten die Resultate aus diesen Beiträgen nicht unhinterfragt verwendet werden.

Neben solchen psychologischen Barrieren (ergänzende Misserfolgsfaktoren [z.B. aus Betriebs- und Volkswirtschaft, Recht, Anthropologie oder auch Soziologie] haben De Massis, Chua & Chrisman, 2008, zusammengefasst) wurde ebenfalls nach Erfolgsfaktoren geforscht, welche den Unternehmensnachfolgeprozess zu unterstützen vermögen. Der Abschnitt 1.7 diskutiert solche.

1.7. Erfolgsfaktoren zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

Nachdem die thematische Relevanz dargelegt und auf psychologische Hindernisse gestossen wurde, richtet sich der Fokus nun auf unterstützende Einflüsse des Nachfolgeprozesses. Was Erfolg bedeutet, wird dabei stets unterschiedlich aufgefasst. Für Wimmer, Groth und Simon (2004) ist der Übergabeprozess erfolgreich, wenn die Unternehmung über mehrere Generationen in Familienhand bleibt, und für andere wiederum heisst dies viel konkreter, mindestens kurzfristig zu überleben (Stone et al., 2004). Gewisse Autoren gewichten das Überleben der Unternehmung stärker, und es wird deshalb sekundär, ob die Übergabe innerhalb der Familie stattfindet oder nicht (vgl. Kaye, 1996). Für Le Breton-Miller et al. (2004) bedeutet eine erfolgreiche Übergabe, wenn die Stakeholder zufrieden sind und die Firma eine positive Performance ausweist. Weitere Kategorisierungen fallen mit Individuum (Vorgänger, Nachfolger), Organisation (Wissenssicherung) und Umwelt (Konjunktur) in Anbetracht der Mikro-, Meso- und Makroebene an (Halter, 2009) oder bezüglich der einzelnen Bereiche mit psychologischen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Aspekten (Ip & Jacobs, 2006). Betrachtet man Erfolgskriterien unabhängig von den einzelnen Standpunkten, ist bemerkbar, dass bisher das Management von Konflikten (vgl. Kellermanns & Eddleston, 2004; Sorenson, 1999) viel Aufmerksamkeit erhalten hat, weshalb als erstes darauf eingegangen wird.

Konflikte können eine erhebliche Auswirkung auf das Familienunternehmen haben (s. Kapitel 1.3 bis 1.5), weshalb Lansberg (1999) gerade das Konfliktmanagement als Erfolgsfaktor im Nachfolgeprozess betrachtet. In der Studie von Sorenson (1999) kommt heraus, dass die Zusammenarbeit der Betroffenen der stärkste Faktor für erfolgreiches Konfliktmanagement in Familienunternehmen darstellt. Probleme werden laut dieser Studie effektiver durch kooperative Integration unterschiedlicher Ansichten anstatt durch Strategien, die ein Nachgeben, Vermeiden oder Durchsetzen beinhalten, gelöst. Kellermanns und Eddleston (2004) präzisieren Konflikte in Familienunternehmen weiter in den Bereichen Aufgaben und Prozesse. Insbesondere in der Involvierung der nächsten Generation können solche Konflikte positive Auswirkungen auf die Familienfirma haben. Aufgabenkonflikte münden in eine modernisierte Firmenpositionierung (*Aufgabe* als neue Ziele und Strategien Formulierung). Damit dies funktionieren kann, bedingt es eine Beteiligung der zweiten Generation bei strategischen Entscheidungen, einem Wissensaustausch und der Berücksichtigung neuer (von der zweiten Generation) und bestehender Ansätze (von der ersten Generation) in Bezug auf die Ziel- und Strategiebildung. Der Prozesskonflikt bezieht sich auf die Schwierigkeit der ersten Generation, sich vom Geschäft zu lösen, während die zweite Generation auf Veränderungen drängt.

Hier ist wiederum eine Involvierung der zweiten Generation in den Ablöseprozess ausschlaggebend, wobei wichtig ist, dass die nachfolgende Generation das Wissen der ersten Generation wertschätzt, während die übergebende Generation der neuen Generation Freiheiten zum Explorieren einräumt (Kellermanns & Eddleston, 2004).

Lansberg (1999) listet neben Konfliktmanagement weitere Erfolgskriterien auf. Für ihn gehören ebenfalls eine gemeinsame Vision und ein gemeinsamer Traum für die Unternehmung dazu. Dies gibt der Familie die Kraft, die Kooperation aufrechtzuerhalten und ihre Ziele zu verwirklichen. Lansberg hält dazu fest (1999, S. 76): „For success or failure in passing on the business and continuing it as a viable enterprise depends on the family's ability to create such a common vision" Eine geteilte Vision und einen gemeinsamen Traum formen auch die Entscheidungen während des Nachfolgeprozesses – von der Planung zur Auswahl der neuen Unternehmensleitenden, zur neuen Führungsstruktur der nächsten Generation. Eine solche Vision resp. einen solchen Traum zu entwickeln, kann Jahre beanspruchen. Dabei artikuliert jedes einzelne Familienmitglied die eigenen Träume und teilt diese mit den anderen, damit eine gemeinsame Vision zu entstehen vermag. Durch sich ändernde Umstände in der Familie oder Unternehmung kann es geschehen, dass eine gemeinsame Vision wieder angepasst wird (Lansberg, 1999).

Als weiteres erfolgskritisches Kriterium hat Halter (2009) in seiner Fallstudienanalyse den Umgang mit Emotionen untersucht. Unternehmer durchleben während der Regelung der eigenen Nachfolge eine ganze Gefühlspalette. Für ihn ist daher entscheidend, dass sich die Person mit sich selbst (selbstreflektierend mit ihren Wünschen und Zielen) auseinandersetzt und sich auf die kommende Veränderung vorbereitet. Als Zweites sieht Halter (2009) es für wichtig an, dem Übergeber nahe stehende Personen (Familienintern wie -extern) früh in den Prozess mit einzubeziehen. Nur so können Erwartungen abgeklärt und gemeinsame Ziele gefunden werden, um dadurch die alten Strukturen aufzubrechen und neue Ideen zu ermöglichen.

Die Nachfolgeplanung wird von unterschiedlichen Autoren als ein bestimmter Erfolgsfaktor betrachtet. Eine Nachfolgeplanung soll die richtige Person als Nachkommen identifizieren (Karaevli & Hall, 2003), eine erfolgreiche Weiterführung der Organisation bewirken (Garman & Glawe, 2004) oder auch Krisensituationen (z.B. Ableben des Eigentümers) zu bewältigen helfen (Bodmer & Vaughan, 2009). Dabei ist auf eine umfassende Planung zu achten (neben rechtlichen, steuerlichen, finanziellen auch auf Aspekte wie Nachfolgeentwicklung, Kommunikation zwischen Familie und Unternehmen, Ziele und Visionen) (Bruce & Picard, 2006). In Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung besteht ein weiteres, aber selten genanntes erfolgskritisches Element zur Diskussion: Für eine Nachfolgeplanung ist nach DeNoble, Ehrlich und Singh (2007) die Selbstwirksamkeit (siehe auch Abschnitt 2.2.1) essentiell. Wobei sich

diese auf die nachfolgende Generation bezieht und hier deshalb nicht weiter besprochen wird.

In der Zusammenarbeit zwischen der ersten und der zweiten Generation empfiehlt Handler (1991) neben gegenseitigem Respekt und Vertrauen ferner, gemeinsam Ideen auszutauschen, Feedback zu offerieren, gegenseitiges Lernen und Unterstützung anzubieten. In einem späteren Artikel gibt die Autorin die Fähigkeit zu delegieren als weiteren Aspekt an (Handler, 1994), und gemeinsam mit Lansberg (1999) schreibt sie dem Mentoring der nächsten Generation eine wesentliche Rolle zu. Gerade in der Wissensweitergabe vom Senior zur Nachfolge sowie dem Aufbau der neuen Generation in der Unternehmung sehen Cabrera-Suarez, De Saa-Pérez und Garcia-Almeida (2001) zwei wesentliche Aspekte, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Brockhaus (2004) sieht ebenfalls die Beziehung zwischen der ersten und der zweiten Generation als wesentlichen Bestandteil einer erfolgreichen Unternehmensübergabe an. Ferner betrachtet Brockhaus (2004) die Zeit nach dem Ausscheiden des Gründers, als relevant an. So glaubt der Autor, dass der Pionier eine neue Perspektive braucht, um persönliche Widerstände zu überwinden und sich vom bisherigen Unternehmen lösen zu können.

Ohne einen Anspruch auf Vollständigkeit zu erheben, entsprechen diese Merkmale den ausschlaggebenden Erfolgsfaktoren gemäss dem aktuellen Forschungsstand, da einige davon regelmässig in Review-Artikeln erwähnt werden (siehe z.B. Brockhaus, 2004; Chrisman, Kellermanns, Chan & Liano, 2010; Handler, 1994; Sharma, 2004).

Nachdem bisher auf wesentliche Studien zur Nachfolgeregelung eingegangen wurde, beschreibt der kommende Abschnitt 1.8 den aktuellsten Stand der Forschung zur Nachfolgeregelung allgemein.

1.8. State of the Art und Perspektiven zur Forschung der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

Heute zeigen die Expertengespräche aus der Studie von Litz, Pearson und Litchfield (2012) auf, dass sich die Meinung dieser Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler bezüglich der Unternehmensnachfolge spaltet. Während eine Gruppe die Forschung in diesem Bereich gesättigt sieht (siehe auch Yu, Lumpkin, Sorenson & Brigham, 2012), will sie die andere weiter vorantreiben. Dass noch Raum für Forschung auf diesem Gebiet besteht, unterstreichen unterschiedliche Artikel zu den Herausforderungen für Unternehmerinnen und Unternehmer (siehe auch Abschnitte 1.1 bis 1.7 oder u.a. Aronoff, 1998; Brockhaus, 2004; Chrisman et al.,

2010; Dana & Smyrnios, 2010; De Massis et al., 2008; Pieper, 2010; Sharma, 2004), welche auch in die Fragestellungen dieser Arbeit münden (Kapitel 4). Zur weiteren Differenzierung dieses Themas benennen Expertinnen und Experten neue Veränderungen, welche aus aktuellen einschlägigen Beiträgen wahrzunehmen sind. So wird die Nachfolgeregelung laut Pérez Rodriguez und Basco (2011) derzeit neu interpretiert und auch als Chance betrachtet wie z.B. zur Internationalisierung der Familienfirma (Graves & Thomas, 2008). Oder gemäss Sharma, Chrisman und Gersick (2012) ist ein Trend bemerkbar, der die Nachfolgeregelung umfassender ansieht, als lediglich den „Stab" von einer Generation zur nächsten zu übergeben. So beschreiben Chrisman, Chua, Pearson und Barnett (2012) die Relevanz der transgenerationalen Kontrolle über das Familienunternehmen, und Zellweger, Nason und Nordqvist (2012) untersuchen transgenerationales Entrepreneurship von Familien.

Zusammenfassend kann angemerkt werden, dass das Thema Nachfolgeregelung sich in einer Transformationsphase befindet und weiterhin zu den Grundpfeilern der Forschung zu Familienunternehmen angehört, allerdings nicht mehr in derselben hohen Priorität wie in den 1980er und 1990er Jahren (vgl. Debicki et al., 2009; Yu et al., 2012). Als Schlussfolgerung aus empirischen Studien (wie z.B. von Halter et al., 2009, oder Zellweger & Sieger, 2012) wird geschlossen, dass die Nachfolgethematik für Unternehmerinnen und Unternehmer in der Schweiz jedoch stets aktuell geblieben ist und die Psychologie als Disziplin relevante Erkenntnisse zu den Dynamiken innerhalb des Nachfolgeprozesses darlegen kann (z.B. Lansberg, 1988; Pieper, 2010). Des Weiteren heben Craig und Salvato (2012) hervor, dass in der Praxis Familienunternehmen nach wie vor wissen wollen (und zwar zu psychologischen Aspekten, wie sie eingangs zu Kapitel 1 aufgeführt wurden), wie eine Nachfolge geregelt wird. Kapitel zwei vertieft weiter Theorien aus der Psychologie, die für diese Arbeit von Bedeutung sind.

2. Theoretischer Bezugsrahmen der Psychologie

Vielfältige Theorien zu Familienunternehmen sind laut Zahra und Sharma (2004) wenig verbreitet – insbesondere Ansätze aus der Psychologie (Pearson & Lumpkin, 2011; Pieper, 2010), welche die Forschung zu Familienfirmen durchaus zu bereichern vermögen. Sharma, 2011, präzisiert dazu, dass sich insbesondere in den letzten Jahren auf diesem Gebiet einiges getan hat. So erweiterte sich die theoretische Basis (aus der Agency-Theorie bestimmend) dank der Interdisziplinarität des Forschungsgebietes vielfältig (z.B. auch anhand der sozialen Identitätstheorie). Diese Arbeit soll den vernachlässigten, aber hohen Stellenwert der Psychologie für die Forschung zu Familienunternehmen (Neubauer, 2003; Pieper, 2010) unterstützen. Die im Theorieteil beschriebenen Modelle bilden wesentliche Erkenntnisbeiträge aus der Psychologie ab, welche ihren Beitrag und Nutzen auch in einem angewandten Forschungsfeld, wie jenem der Familienunternehmen (Gersick, Davis, McCollom-Hampton & Lansberg, 1997; James, Jennings & Breitkreuz, 2012), leisten können.

In den folgenden Abschnitten zum theoretischen Bezugsrahmen werden die in Betracht gezogenen Konzepte diskutiert. Dabei werden sie zuerst in ihrer Grundvorstellung beschrieben sowie kritisch gewürdigt und hinterfragt. Am Ende werden die Modelle jeweils erörtert, weshalb und wie sie Anwendung in dieser Arbeit finden. Die theoretischen Hauptstränge dieser Arbeit leiten sich aus der Motivations- und Sozialpsychologie ab. Dabei betrachten die beiden Ansätze die Handlung. Gleich im folgenden Kapitel 2.1 wird die Motivationspsychologie mit ihren für diese Arbeit relevanten Aspekten beschrieben sowie in deren Kern die menschliche Handlung in Teilschritte aufgebrochen (Kapitel 2.1.2). Darauf aufbauend dockt die Sozialpsychologie im Kapitel 2.2 an. Dabei werden Variablen der Intentionsbildung beschrieben, die zu dieser Handlung führen (siehe Kapitel 2.2.1). Beide Handlungstheorien gehen im Grunde der Frage nach, wie sich Menschen für eine konkrete Handlung entscheiden. Ferner werden spezifische Modelle (Kapitel 2.3) zu Familienbetrieben herangezogen, welche die Theorien aus der Motivations- und Sozialpsychologie ergänzen resp. auf das Phänomen der Unternehmensnachfolge in Familienbetrieben hin präzisieren. Im Abschnitt 2.4 wird ebenfalls auf den möglichen Einfluss des entsprechenden Erwachsenenalters (also die Zeitdimension in diesem Prozess aus entwicklungspsychologischer Sicht) eingegangen.

2.1. Motivationspsychologie

Unternehmer befassen sich - früher oder später - mit der Nachfolgefrage. Die Gründe, oder genauer die Motive, weshalb eine Person auf eine bestimmte Art und Weise handelt und sich mit dieser Frage auseinandersetzt, erklärt die Motivationspsychologie. Die Motivationspsychologie selbst hat einige prominente Theorien (so z.B. Maslows Bedürfnispyramide, McClellands Leistungsmotivation oder Festingers kognitive Dissonanztheorie) hervorgebracht. Solche und viele weitere Theorien (vgl. dazu Forbes, 2011, für Motivation allgemein und Latham & Pinder, 2005 oder Wegge et al., 2010, bezüglich Arbeitsmotivation) haben zum Verständnis beigetragen, weshalb wir tun, was wir tun. Ein Ansatz, der Erwartungs-mal-Wert-Ansatz, soll im direkt anschliessenden Abschnitt vorgestellt werden. Danach zeigt das Kapitel 2.1.2 das Rahmenmodell dieser Arbeit auf, an dem sich die beiden Haupttheorien orientieren und integrieren. Kritisch gewürdigt wird das Hauptmodell in den Abschnitten 2.1.3 und 2.1.4, in welchem auch begründet wird, weshalb und wie es für diese Arbeit passend ist.

2.1.1. Erwartungs-mal-Wert-Theorie

Der Erwartungs-mal-Wert-Ansatz bildet die theoretische Basis, auf welcher die Modelle in den Kapitel 2.1.2 und 2.2.1 aufbauen. Aus diesem Grund wird dieser Ansatz hier separat kurz erläutert, um die weiter vorgestellten Theorien nachzuvollziehen. Nach Beckmann und Heckhausen (2010a) gibt es keine neueren Motivationstheorien, welche nicht wenigstens in ihren Grundzügen der Erwartungs-mal-Wert Theorie entsprechen (z.B. Vroom, 1964). Nüchtern betrachtet ist dieser Ansatz das Ergebnis von kognitiven Prozessen, bei welchen sich Individuen unbewusst zwei Fragen stellen: 1.) „Was ist mir ein bestimmtes Ergebnis wert, das ich durch mein Verhalten erzielen könnte?“ 2.) „Mit welcher Wahrscheinlichkeit kann ich durch mein Verhalten auch wirklich dieses Ergebnis erzielen?“ (Steel & König, 2006). Die Bewertungen der beiden Fragen sind positiv und multiplikativ miteinander verknüpft. Daraus resultiert eine Motivation, welche umso stärker ist, je positiver die Werte ausfallen. Beantwortet man allerdings eine der beiden Fragen mit „null“, so kann auch keine Motivation entstehen (Eccles & Wigfield, 2002). Steel und König (2006) berichten, dass eine erhebliche Einschränkung dieses Ansatzes die Verhaltensvorhersage ist, da sie signifikant schwächer wird, je mehr der zeitliche Abstand zwischen der Multiplikation der Erwartung mit dem Wert (resp. der resultierenden Intention) und der Handlung zunimmt. Ebenfalls kritisch begutachten Mitchell und Daniels (2003) die Theorie. Die kognitive Ausrichtung kommt mit ihrer mathematischen Fokussierung zur Erklärung der Motivationsstärke laut den Autoren zu einseitig daher.

Menschen, so Mitchell und Daniels (2003), sind oft nicht so rationell, um die eigene Motivation mental zu berechnen.

Wie in den folgenden Kapiteln zu lesen ist, zielt die Erwartung-mal-Wert-Theorie exakt darauf ab, worauf das Modell von Ajzen (1991) und Fishbein und Ajzen (1975) aufbaut und wo das Rubikon-Modell beginnt. So gesehen ist der Erwartungs-mal-Wert-Ansatz in mehreren ausschlaggebenden Theorien der Psychologie enthalten und damit einhergehend auch in dieser Arbeit. Bevor allerdings gezeigt wird, wo dieser Ansatz zum Zug kommt, ist es wichtig, aufzuzeigen, wovon der Erwartungs-mal-Wert-Ansatz beeinflusst wird. Zum einen sind es die Persönlichkeitsdispositive (menschlichen Motive) und zum anderen die situative Beeinflussung. Im Grunde genommen können beide Standpunkte nicht voneinander isoliert werden. Heckhausen und Heckhausen (2010) schreiben dazu: „Personeffekte sind ohne Situation ebenso wenig denkbar wie Situationseffekte ohne Person“ (S. 6).

Um auf die Motive zu sprechen zu kommen, haben unterschiedlichste Untersuchungen (vgl. Collins, Hanges & Locke, 2004; Johnson, 1990; Rauch & Frese, 2007; Shane, Locke & Collins, 2003, aber auch kontrovers z.B. Baum & Locke, 2004), vornehmlich zu Entrepreneurship, gezeigt, dass das Leistungsmotiv[3] dabei dominant ist. Im Zusammenhang mit dem Arbeitsleben oft genannte Motive sind ebenfalls das Macht[4]- und Anschlussmotiv[5] (siehe McClelland & Burnham, 1976). Es bestehen durchaus weitere menschliche Motive (z.B. Hunger, Aggression, Angst und Furcht, usw. – vgl. Schmalt & Langens, 2009), jedoch werden diese für unternehmerisches Handeln (und dazu zählt z.B. DeTienne, 2010, die Nachfolgeregelung) i. d. R. nicht berücksichtigt.

Motive werden in dieser Untersuchung allerdings nicht gezielt gemessen und stehen hier den expliziteren situativen Konstellationen gegenüber. Im Extremfall ist dies der Behaviorismus, der Persönlichkeitseigenschaften komplett ausblendet und Handlungen rein durch die Situationsspezifität erklärt (Beckmann & Heckhausen, 2010b). Heute wird der Zusammenhang der beiden Pole (Persönlichkeitseigenschaften, wie Motive, auf der einen Seite und situative Charakteristiken auf der anderen Seite) ausgewogener betrachtet, indem situative Aspekte als Aktivierer oder Trigger der Motive gesehen werden (Beckmann & Heckhausen, 2010b).

[3] Heckhausen (1965, S. 604, zitiert nach Rothermund & Eder, 2011) definiert es wie folgt: “Leistungsmotivation ist das Bestreben, die eigene Tüchtigkeit in all jenen Tätigkeiten zu steigern oder möglichst hoch zu halten, in denen man einen Gütemassstab für verbindlich halt, und deren Ausführung deshalb gelingen oder misslingen kann.”

[4] Schmalt und Langens, 2009, kommen zum Schluss, dass “[v]iele Definitionen des Motivs konvergieren dahingehend, dass Macht in der Ausübung von Einfluss besteht, der sich in einer Veränderung der Verhaltens- und Erlebnisweisen anderer Personen manifestiert” (S. 234).

[5] Sokolowski und Heckhausen (2010, S. 196) zitieren zur Beschreibung des Anschlussmotivs Murray, 1938: “Bekanntschaften machen und Beziehungen eingehen. Andere grüssen und mit anderen Menschen zusammenleben. Mit anderen kooperieren und einvernehmend umzugehen. Menschen zu lieben. Sich Gruppen oder Gemeinschaften anzuschliessen.“

In dieser Arbeit handelt es sich um Gegebenheiten, welche zur Übergabe des Familienbetriebs an die Nachfolgenden führen. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, dass ein Modell benutzt wird, welches dieser Gegebenheit gerecht wird (siehe dazu Kapitel 2.3.1) und die entsprechenden Trigger und Umstände (sowie die dazu gehörenden Prozesse) benennt. Wurden unterschiedliche Trigger eruiert, bedeutet das auch (nach diesem Erklärungsansatz), dass diese unterschiedliche Motive in verschiedenen Personen wach rufen und Individuen somit, trotz gleichen oder ähnlichen situativen Gegebenheiten, unterschiedlich Handeln (siehe Abbildung 1).

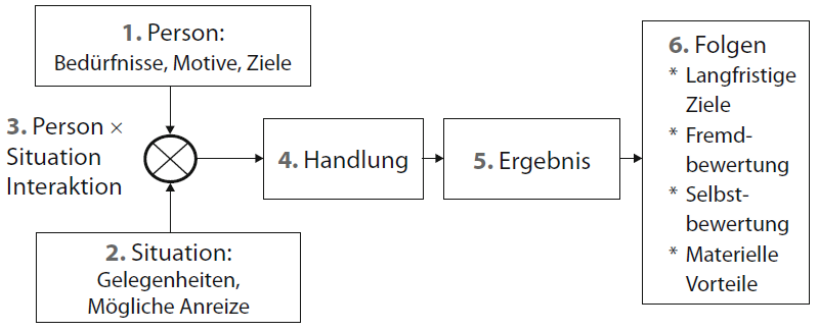


Abbildung 1: Person-Situation-Interaktion im Verlauf motivierten Handelns (Heckhausen & Heckhausen, 2010, S. 3)

Im Zusammenhang mit der Erwartungs-mal-Wert-Theorie bedeutet das (die Person-Situation-Interaktion in Abbildung 1), dass die Erwartungen, ein mögliches Ziel erreichen zu können, stark von situativen Stimuli bestimmt ist. Geht es um die Bewertung des Ziels, so ist es von der Einschätzung der Person selbst abhängig (und damit einhergehend mit dessen Motivlage) (Heckhausen & Heckhausen, 2010). Das nachfolgend beschriebene Rubikonmodell präzisiert diesen Sachverhalt in der prädezisionalen Handlungsphase deutlicher.

2.1.2. Rubikonmodell

Als Rahmenmodell dieser Arbeit wird das Rubikonmodell der Handlungsphasen (Gollwitzer, 1990; Heckhausen & Gollwitzer, 1987) als passend gesehen. Dieses motivationstheoretische Handlungsmodell unterscheidet, anders als die weiteren Modelle in dieser Disziplin, die Auswahl und Verwirklichung von Zielen (Zielsetzung als Motivation und Zielstrebung als Volition gemäss Achtziger & Gollwitzer, 2010). Diese Unterscheidung ist wichtig, um sich im gesamten Handlungsverlauf der Nachfolgeregelung zu orientieren.

Dem Modell zufolge beginnt die erste der vier Handlungsphasen mit den Wünschen einer Person und endet in der vierten Phase mit der Bewertung des erreichten Handlungszieles (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Dazwischen versucht das Modell auf folgende Fragen Antworten zu geben (Achtziger & Gollwitzer, 2010):

- Abwägen: Wie wählt eine handelnde Person ihre Ziele aus?
- Planen: Wie plant sie deren Umsetzung?
- Handeln: Wie führt sie diese Pläne aus?
- Bewerten: Wie evaluiert sie ihre Bemühungen um die Erreichung ihres Handlungszieles?

Die Abbildung 2 verdeutlicht diese Fragen weiter mit der prädezisionalen, präaktionalen, aktionalen und postaktionalen Phase.

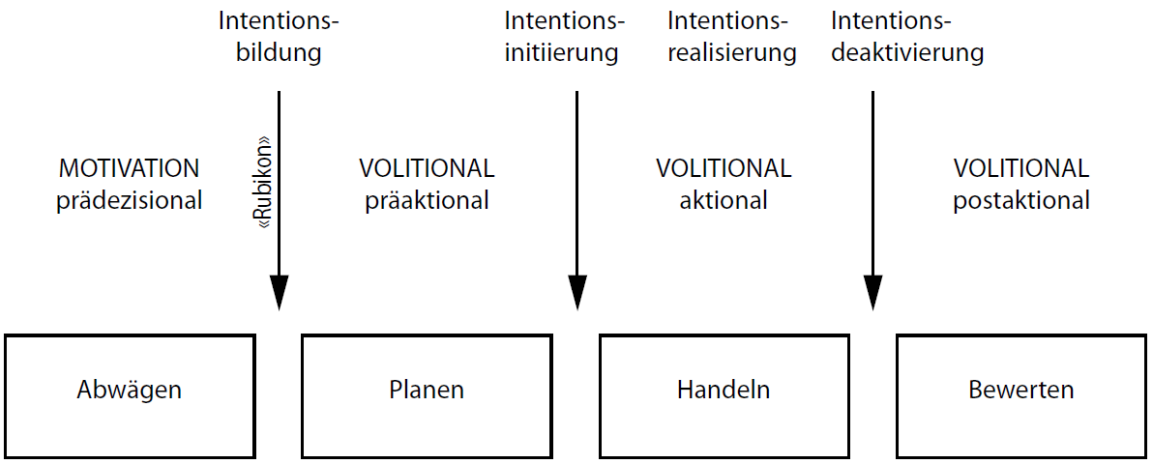


Abbildung 2: Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 311)

Prädezisionale Handlungsphase: Prädezisional bedeutet, dass in dieser Phase noch keine Entscheidung, welche Handlung durchgeführt werden soll, getroffen ist. Das Individuum wird sich in dieser Phase erst bewusst, welche Wünsche und Anliegen verfolgt und umgesetzt werden sollen. Laut Achtziger und Gollwitzer (2010) spielen die Motive einer Person eine richtungsweisende Rolle, in dem sie Wünsche und Anliegen produzieren. Um eine Auswahl der zu realisierenden Wünsche und Anliegen treffen zu können, ist diese Etappe im Modell durch den Erwartungs-mal-Wert-Ansatz geprägt. Wie unter dem Punkt 2.2.1 erklärt, wägt die handelnde Person dabei die Wünschbarkeit und Realisierbarkeit der verschiedenen Möglichkeiten gegeneinander ab. Wie lange das Abwägen unterschiedlicher Wünsche dauert, ist vom einzelnen Fall abhängig. Beim Abwägen der unterschiedlichen Alternativen entsteht eine Fazittendenz, welche die Vervollständigung des Abwägens vorhersagt (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Die beiden Autoren beschreiben die Fazittendenz dadurch, „(j)e mehr ein

Handelnder positive und negative kurz- und langfristige Konsequenzen gegeneinander abgewogen hat, desto mehr gelangt er zur Überzeugung, die mögliche Elaboration der anstehenden Fragen ausgeschöpft zu haben“ (S. 311). Dadurch entsteht eine steigende Tendenz, einen bestimmten Wunsch realisieren zu wollen. Wichtig dabei ist, dass ein gewisses Mass an Klärung vorausgegangen ist. D.h. die Höhe des gewünschten Klärungsmasses hängt mit der Relevanz der Entscheidung und der damit verbundenen Konsequenzen (in diesem Sinne deren Informationsbeschaffung und deren Durchdenkens) ab. Als Nächstes folgt die Umwandlung des Wunsches in ein spezifisches Ziel. Diese Transformation (von der Nutzensabwägung eines Wunsches hin zu dessen Realisierungsvorhaben) benennt Heckhausen (1989) als das Überschreiten des Rubikons, und dadurch einhergehend – zumindest theoretisch betrachtet – gibt es kein Zurück mehr. Mit dieser Entstehung der Intention läutet sich die zweite Phase des Rubikonmodells ein.

Präaktionale Handlungsphase: Ist die Zielintention für eine Handlung erst einmal gebildet, beginnt die Planung der Umsetzung des Ziels. Eine Person macht sich in dieser Phase Gedanken darüber, wie sie das in der ersten Phase gesetzte Ziel durchführen möchte. Mithilfe zielfördernder Massnahmen soll die Realisierung gelingen. Handlungen können dabei bekannte oder unbekannte Verhaltensweisen beinhalten, welche sich in der Umsetzung von Plänen wiederfinden (Achtizger & Gollwitzer, 2010). Die Pläne sollten darlegen, wann, wo und wie eine zielfördernde Handlung durchgeführt wird (Gollwitzer, 1999). Dadurch wird geholfen, Durchführungsschwierigkeiten der Handlungen in Bezug auf deren Initiierung, Durchführung und Beendigung zu überwinden. Solche Pläne werden im Rahmen des Modells mit Vorsätzen oder Durchführungsintentionen gleichgesetzt. Realisierungsschwierigkeiten tauchen gerade bei der Initiierung der Handlung auf, wenn diese beispielsweise immer wieder aufgeschoben werden oder günstige Gelegenheiten der Initialisierung verpasst werden (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Die Autoren erklären durch die Fiattendenz, wie es zur Handlungsinitiierung kommt. Das bei der Intentionsbildung entstandene Commitment verpflichtet eine Person, das ins Auge gefasste Ziel tatsächlich anzustreben. Eine solche Verpflichtung benennt das Modell als Volitionsstärke, und zusammen mit „dem Grad der Günstigkeit der vorliegenden Gelegenheit bzw. Situation zur Realisierung des intendierten Ziels“ (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 312) bestimmt sie die Stärke der Fiattendenz. Allerdings führt der Umstand einer hohen Fiattendenz nicht automatisch zur Initiierung zielfördernder Handlungen. Zwei Aspekte werden davor noch überprüft, und zwar, was für weitere günstige Situationen eintreten mögen und welche anderen Ziele in dieser Situation realisiert werden können. So gewinnt gemäss dem Rubikonmodell nur jenes Ziel mit der vergleichsweise höchsten Fiattendenz die notwendigen Ressourcen (es ist nicht möglich, beliebig viele Ziele gleichzeitig zu verwirklichen) zur Handlungsinitiierung.

Aktionale Handlungsphase: Die Handlungen zum erwünschten Zielzustand werden nun gestartet. In dieser wiederum volitionalen Phase gilt es „die geplanten zielfördernden Handlungen auch wirklich durchzuführen und sie zu einem erfolgreichen Ende zu bringen“ (Achtziger & Gollwitzer, 2010, S. 313). Beharrliche Zielverfolgung sowie eine Bereitschaft, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, helfen, mögliche Schwierigkeiten aus dem Weg zu räumen.

Postaktionale Handlungsphase: Ist das Ziel in die Tat umgesetzt worden, schliesst die postaktionale Phase die Handlung ab. Dabei geht es um die Evaluierung des Zielerreichungsgrads. Der Ist-Zustand beim Ende der aktionalen Phase wird mit dem Soll-Zustand beim Ende der prädezisionalen Phase (Zielintention) verglichen, und es wird bewertet, ob das Ziel nun erreicht wurde, die erhofften (positiven) Konsequenzen eintrafen, die Handlungsintention als beendet betrachtet werden kann und im Falle einer Nichterreichung des Ziels dieses weiter verfolgt werden sollte. Das Ziel wird deaktiviert, sobald das Handlungsergebnis dem erwünschten Zielzustand entspricht (Achtziger & Gollwitzer, 2010).

Da sich diese Arbeit insbesondere auf die erste Phase konzentriert, soll dieser Theorieteil sich auch gebührend mit dieser Phase auseinandersetzen. Umgesetzt wird dies anhand einer weiterführenden Beschreibung der psychologischen Aspekte und empirischen Untersuchungen zur prädezisionalen Handlungsphase.

Bei den Aufgaben, denen Individuen in den einzelnen Handlungsphasen gegenüberstehen, entstehen bestimmte Mind-Sets, welche die Personen in eine bestimmte Richtung denken und Informationen wahrnehmen lassen (Gollwitzer, Heckhausen & Steller, 1990). Dabei beschreibt die Mind-Set-Theorie von Gollwitzer (1990) zu jeder Handlungsphase die dahinter liegenden Mind-Sets. Das Mind-Set in der abwägenden Phase beschäftigt sich mit der Zielsetzung. Gollwitzer (1990, S. 65) beschreibt das abwägende Mind-Set folgendermassen:

> First, there should be cognitive tuning toward information relevant to the issues of feasibility and desirability. Second, there should be an orientation toward accurate and impartial processing of such information. And finally, there should be an open-mindedness or heightened receptivity to information in general.

Informationen bezüglich der Machbarkeit und Wünschbarkeit werden deswegen in dieser Phase auch bevorzugt aufgenommen und verarbeitet. Die unterschiedlichen Wünsche werden dabei auf ihre positiven wie auch negativen Gesichtspunkte hin durchleuchtet und gegenseitig abgewogen. Gelingt es, die Erwartungen und Anreize ausgeglichen einzuschätzen (d.h. weder zu optimistische oder zu pessimistische Einschätzung der Anreize resp. Konsequenzen der erdenklichen Handlungsergebnissen), kann auch ein durchführbares und wünschbares Ziel ausgewählt und damit die prädezisionale Aufgabe erfolgreich abgeschlossen werden (Gollwitzer, 1990).

Unterschiedliche empirische Studien haben die Mind-Sets der vier Phasen in experimentellen Untersuchungsdesigns bestätigt und aufgezeigt, dass die vier Handlungsphasen tatsächlich unterschiedliche psychologische Phänomene beschreiben (Achtziger & Gollwitzer, 2010). Zum abwägenden Mind-Set (prädezisionale Phase) fanden Gollwitzer et al. (1990), dass sich die Zielsetzungsphase fundamental von der zielverfolgenden Phase (präaktionale Phase mit ihrem planenden Mind-Set) unterscheidet. In ihrer Untersuchung bestätigen die Autoren ihre theoretischen Annahmen, indem sie darlegen können, dass im abwägenden Mind-Set die Probanden sich stärker um das Abwägen von Handlungsalternativen kümmern als im darauffolgenden Planungsmind-Set. Die Testpersonen haben zudem Informationen besser erinnert, welche Informationen zum Abwägen von Handlungsmöglichkeiten bergen, als solche, welche mit dem planenden Mind-Set in Verbindung gebracht wurden. Fujita, Gollwitzer und Oettingen (2007) bestätigten zudem die letzte Annahme in Gollwitzers (1990) Definition zum abwägenden Mind-Set (vorheriges Zitat). Die Autoren konnten darlegen, dass bei den Untersuchungspersonen eine Offenheit bezüglich der Verarbeitung von allgemeinen Informationen besteht (im Gegensatz zum planenden Mind-Set, welches Informationen bevorzugt, die das geplante Vorhaben unterstützen). Daher erscheint es auch erwartungsgemäss, dass dieser Befund mit der Erkenntnis einhergeht, die darlegt, dass das abwägende Mind-Set zu einer peripheren Aufmerksamkeitsverteilung führt (Gollwitzer & Bayer, 1999).

In Bezug auf die Forschung zu Familienunternehmen fand die Rubikontheorie bisher keine Verwendung. Erst neuere Literatur zu Entrepreneurship beschreibt das Modell, ohne aber bereits empirische Ergebnisse zu präsentieren (vgl. Carsrud & Brännback, 2011; Carsrud, Brännback, Elfving & Brandt, 2009). Für das Forschungsfeld zu Entrepreneurship eröffnen sich dadurch neue Fragestellungen (siehe Carsrud & Brännback, 2011). Ob sich auch zu Familienunternehmen neue Forschungsthemen herauskristallisieren lassen, zeigt das Kapitel 7.3 (dass Entrepreneurship und Familienfirmen eng beieinander liegen, klären Nordqvist & Zellweger, 2010 sowie Zellweger, et al., 2012).

Das Rubikon-Modell fundiert auf einer soliden theoretischen wie empirischen Basis. Dennoch gibt es gewisse Anmerkungen, welche es wert sind, im nachfolgenden Abschnitt diskutiert zu werden.

2.1.3. Kritische Anmerkungen zur Theorie

Auch bei diesem Modell sollen kritische Punkte angemerkt werden. Laut Heckhausen (1989) selbst weist das Rubikon-Modell gewisse Schwachpunkte und Unklarheiten auf. So gibt er zu bedenken, dass die Theorie nicht auf emotional gesteuerte Impulshandlungen oder auf gewohnheitsmässige Handlungen (z.B. aufstehen, ankleiden oder begrüssen), welche keine Entscheidungsbildung erfordern, anwendbar ist. Darüber hinaus nennt Heckhausen, 1989, weitere Einschränkungen der Theorie aufgrund von Handlungen, die durch übergeordnete Intentionen veranlasst werden. Solche Wertungsdispositionen (z.B. Tüchtigkeit oder Hilfsbereitschaft) „wirken wie unstillbare Dauerintentionen“ (Heckhausen, 1989, S. 213), die stets Handlungszugang suchen und auch nicht sämtliche Handlungsphasen absolvieren. Darauf basierend stellt sich für Kornadt, 1988, die berechtigte Frage, welchen Gültigkeitsanspruch dieses Modell noch besitzt, da die meisten alltäglichen Handlungen demnach nicht durch das Modell zu erklären sind.

Eine weitere Annahme Heckhausens (1989) ist, dass in der prädezisionalen Phase Intentionen produziert werden, welche alle noch auf ihre Realisierung warten. So befinden sich in der zweiten Handlungsphase viele Intentionen in einem Wartezustand. Heckhausen (1989, S. 212) schreibt dazu: „Es kommt in dieser Phase [präaktionale Phase] zu einem Stau von Intentionen, die miteinander um den Zugang zur Handlungsphase konkurrieren.“ Genau hier ist eine Unklarheit in der Theorie erkennbar, weil die Übergänge zu den jeweiligen Handlungsphasen und damit einhergehend eine Änderung der Mind-Sets unscharf bleiben. Da dabei ständig Zielintentionen (Absichten) entstehen und simultan dazu Durchführungsintentionen (Vorsätze) zur Handlung drängen (also eine Überlagerung motivationaler Auswahlprozesse und volitionaler Planungsprozesse), entsteht eine Unklarheit, worauf sich die Änderungen der Mind-Sets schliesslich abstützen (da theoretisch das planende Mind-Set auf jenem abwägenden ruht, sie sich in Wahrheit aber überlappen). Dem entgegnet Heckhausen (1989, S. 213) allerdings, dass in der „präaktionalen Volitionsphase nicht alle unerledigten Intentionen gleichzeitig aktuell und tätig“ sind. Weiter damit befasst hat sich wiederum Kornadt (1988) und erklärt in seinem Artikel, dass sich die beiden ersten Motivations- und Volitionsphasen wohlmöglich gar nicht so stark unterscheiden. Der Hauptunterschied liegt laut der Theorie (z.B. Gollwitzer, 1990) darin, dass das Ziel der prädezisionalen Phase im Abwägen von unterschiedlichen Möglichkeiten besteht, während es in der präaktionalen Phase das Ziel ist, die Zielintention zu verwirklichen. Mit diesen unterschiedlichen Aufgaben gehen unterschiedliche kognitive Anforderungen einher, welche wiederum die Mind-Sets der jeweiligen Handlungsphasen begründen (Heckhausen, 1989). Nach Kornadts (1988) Überzeugung liegt dessen ungeachtet der einzige Unterschied der beiden Phasen darin, dass im ersten Fall nach Informationen gesucht wird, damit keine entscheidungsrelevanten Informati-

onen ausser Acht gelassen werden, und es im zweiten Fall die Abwehr von Informationen, die das Ziel in Frage zu stellen vermögen betrifft (kognitive Dissonanzreduktion). Die Handlungskontrolle bleibt jedoch in beiden Phasen dieselbe (Abweisen von äusseren Einflüssen, Ablenkungen usw.). Für Kornadt (1988) unterscheiden sich deshalb die abwägende und planende Handlungsphase lediglich in der „Unterschiedlichkeit der Ziele und in sonst nichts“ (S. 217). Heckhausen (1989) hat diese Problematik ebenso erkannt und beschreibt, dass in der präaktionalen Volitionsphase eine aus mehreren konkurrierenden Zielintentionen auszuwählen ist (in der abwägenden, motivationalen Phase ist anstatt von Zielintentionen dann einfach von Möglichkeiten die Rede).

Bei der Begriffsverwendung von Heckhausen (1989) fällt auf, dass keine Klarheit geschaffen wird, wenn er die Stärke der Zielintention beschreibt. So beginnt der Absatz dazu folgendermassen (Heckhausen, 1989, S. 215): „Intensität und Ausdauer der Handlung wird von der Volitionsstärke der Zielintention bestimmt. Die Volitionsstärke ist eine Variable, deren oberer Grenzwert, so wird angenommen, von der resultierenden Motivationstendenz bestimmt ist“. Für den Lesenden ist dadurch nicht gänzlich nachvollziehbar, ob mit der Stärke der Zielintention die Motivations- oder Volitionsstärke gemeint ist. Auch diese terminologische Unschärfe und unnötige Dichte an unterschiedlichen Begriffen wird allgemein von Gerjets (1995) beanstandet.

2.1.4. Begründung der Theorieauswahl

In diesem Abschnitt findet sich zuerst eine Antwort, wie mit der Kritik zur Rubikon-Theorie in dieser Arbeit umgegangen wird. Anschliessend folgt die Begründung für die Theoriewahl und deren Einbettung in diese Forschungsarbeit. Eine Begründung für die Relevanz der vorgestellten Modelle macht natürlich dann Sinn, wenn auch die Fragestellungen bekannt sind. Aus diesem Grund sei an dieser Stelle bereits auf das vierte Kapitel dieser Arbeit verwiesen, in dem die Fragestellungen abgeleitet und erläutert werden. Soviel sei daher bereits vorweggenommen, dass diese Arbeit auf das Geschehen zwischen der Entstehung von Handlungsmöglichkeiten und der Bildung der Handlungsintention abzielt.

Der erste Kritikpunkt fällt nicht gewichtig in die Überlegungen zur Anwendung dieses Modells in dieser Arbeit ein. Eine Nachfolgeregelung ist keine alltägliche, sondern (vgl. Sharma, Chrisman & Chua, 2003) vielmehr eine sorgfältig überlegte und geplante Handlung, welche durchaus sämtliche Handlungsphasen zu durchlaufen vermag. Die zweite Herausforderung (ständige Intentionsbildung sowie unklare Abgrenzung der Phasen) kann ebenfalls vernach-

lässigt werden, da grösstenteils die untersuchten Personen ihre Handlung bereits abgeschlossen haben. Es wird auf zweierlei Art und Weise versucht die unscharfen Begrifflichkeiten sowie teils unklaren Phasenübergängen zu kompensieren. Einerseits indem lediglich auf die erste Handlungsphase geachtet wird, stehen die Bemängelungen in den weiteren Phasen nicht zur Debatte und andererseits wird im Kapitel 2.3.2 ein zusätzliches, themenspezifisches Modell, passend zur abwägenden Phase des Rubikon-Modells hinzugenommen.

Die grosse Stärke des Modells ist es, motivationale und volitionale Aspekte zu verbinden. Das ist auch notwendig, da es sich – wie das Rubikon-Modell zeigt – um unterschiedliche Aufgaben und Mind-Sets einer handelnden Person handelt. Um also die menschliche Handlung als Ganzes erklären zu können, müssen motivationale und volitionale Aspekte berücksichtigt werden. Andere motivationspsychologische Modelle erklärten entweder nur die volitionalen oder nur die motivationalen Schritte (Heckhausen & Gollwitzer, 1987). Ein solcher zusätzlicher Erkenntnisgewinn füllt die Lücke zwischen der Intentionsbildung und der Handlungsausführung. Während also die Theorie des geplanten Verhaltens (s. Abschnitt 2.2.1) den psychologischen Ablauf bis zur Intentionsbildung beschreibt, ist es das Rubikon-Modell, das die menschliche Handlung in einem empirischen Modell vervollständigt.

Gerade weil in dieser Arbeit das Hauptaugenmerk auf der prädezisionalen Handlungsphase liegt, kann die Theorie des geplanten Verhaltens – als Erwartungs-mal-Wert-Theorie – in optimaler Art und Weise in das Rubikon-Modell eingeführt werden. Es kann nun argumentiert werden, dass gerade deshalb das Rubikon-Modell überflüssig ist. Dass dies nicht der Fall ist, zeigt ein erneuter Blick auf die menschliche Handlung. Das Rubikon-Modell erklärt detailliert, wie die Handlung nach Abschluss der Intentionsbildung fortgesetzt wird. Diese Theorie bietet also eine Übersicht über die menschliche Handlung. Durch diese Orientierung (die Nachfolgeregelung als Handlung zu betrachten) ist es erst möglich, in der bereits fortgeschrittenen Forschung zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen (vgl. Liz et al., 2012) einen offenstehenden Punkt im gesamten Nachfolgeprozess zu finden. Wenn das Rubikon-Modell in der Abbildung 2 nochmals vor Augen geführt wird, lässt sich feststellen, dass die einschlägige Literatur auf die präaktionale (Bruce & Picard, 2006; Garman & Glawe, 2004; Grote, 2003), die aktionale (Cadieux, 2007; Cater III & Justis, 2009; Dunn, 1999) und die postaktionale (Cadieux, 2007; Harvey & Evans, 1995, Wasserman, 2003) Handlungsphase eingegangen ist. Zwar wurden Erwartungs-mal-Wert-Theorien auch zur Untersuchung von Familienunternehmen herangezogen (z.B. Sharma et al., 2003; Stavrou, 1999), jedoch nicht für die prädestinierte prädezisionale Handlungsphase aus Sicht der Gründergeneration verwendet.

Das Rubikonmodell hilft somit, sich einerseits entlang der Handlung (Nachfolgeregelung) zu orientieren und andererseits unerforschte Felder (Phasen) zu identifizieren.

Basierend auf dem Grundsatz der Erwartungs-mal-Wert-Theorien ist (wie bereits erwähnt) die prädezisionale Handlungsphase des Rubikon-Modells aufgebaut. Diesen Nenner teilt auch die in den folgenden Kapiteln beschriebene Theorie des geplanten Verhaltens. Dies ist wichtig, um eine kongruente theoretische Basis zu haben (im Kapitel 3 werden die Integration der unterschiedlichen Modelle und ihre Implikationen für diese Arbeit aufgezeigt).

2.2. Sozialpsychologie

Aus den Kapiteln 1.3 bis 1.6 ist bekannt, dass eine Nachfolgeregelung nicht bloss den Übergeber isoliert anbelangt, sondern dass viel mehr ein gesamtes Umfeld von dieser Situation betroffen ist. Die vorgestellten Personenkreise (das soziale Umfeld des Unternehmers) beeinflussen sich gegenseitig (siehe auch Gersick et al., 1997), weshalb gerade in diesem Kontext die Sozialpsychologie[6] relevant erscheint. In diesem Sinne wird im nun folgenden Abschnitt 2.2.1 die Theorie des geplanten Verhaltens vorgestellt, ihr Einfluss auf bisherige Untersuchungen zu Nachfolgeregelungen in Familienunternehmen beschrieben und das Modell als solches kritisch gewürdigt (Kapitel 2.2.2). Die Begründung, wie einerseits mit der Kritik in dieser Arbeit umgegangen wird und andererseits, wie und weshalb diese Theorie in dieser Arbeit eingebettet ist, findet sich im Abschnitt 2.2.3.

2.2.1. Theorie des geplanten Verhaltens

Die Übergabe eines Familienbetriebs an dessen Nachfolger kann nicht mit einer spontanen Handlung verglichen werden. Sie geschieht vielmehr absichtlich und geplant (vgl. Sharma et al., 2003). Mit solchen Umständen setzt sich die Theorie des geplanten Verhaltens von Ajzen (1985) (aufbauend auf Fishbein & Ajzen, 1975) auseinander. Sie beschäftigt sich mit der Vorhersage von Verhaltensweisen, die eine Person plant. In der Literatur findet die Theorie des geplanten Verhaltens viel Beachtung, wie Armitage und Conner (2001) in ihrer Meta-Analyse aufzeigen. Ihre Befunde belegen, dass das Modell weitestgehend empirisch bestätigt wurde. Wie auf der Abbildung 3 ersichtlich, ist das Verhalten laut der Theorie direkt von der Intention gesteuert. Da demzufolge die Absicht die einzige Variable ist (mit Ausnahme der gestrichelten Linie des Prädiktors der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle), welche die Handlung beeinflusst, zeigt die Theorie jene Faktoren auf, die auf diese Absicht einwirken.

[6] Aronson, Wilson und Akert (2010) definieren Sozialpsychologie als "[t]he scientific study of the way in which people's thoughts, feelings, and behaviors are influenced by the real or imagined presence of other people" (S. 3).

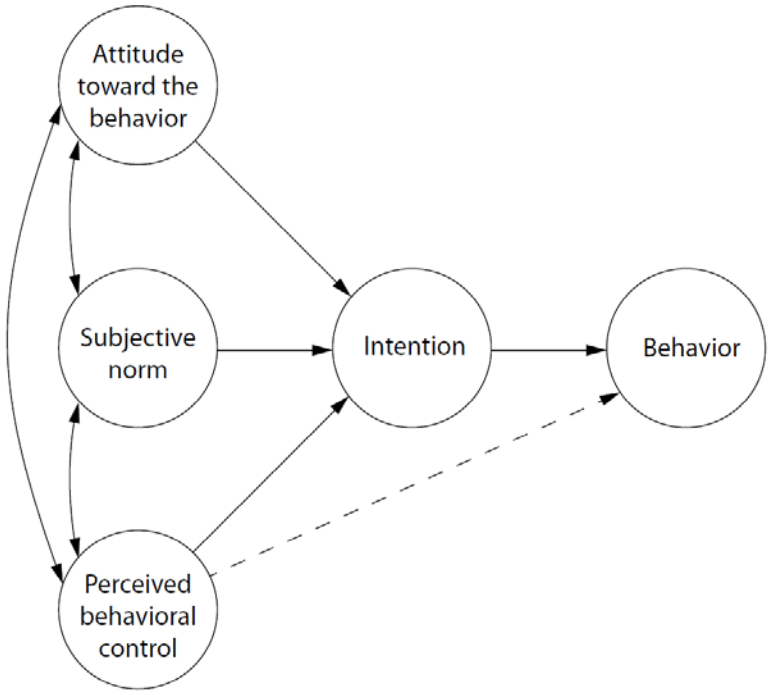


Abbildung 3: Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991, S. 182)

Die intentionsbeeinflussenden Determinanten setzen sich aus der Einstellung dem Verhalten gegenüber, den subjektiven Normen und der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle zusammen.

Die *Einstellung gegenüber dem Verhalten* bedeutet, dass aktuelle Überzeugungen der Einstellung dem Verhalten gegenüber vorausgehen. Solche Verhaltensüberzeugungen zielen auf die potentiellen Konsequenzen einer Handlung ab, indem sie die jeweiligen Konsequenzen bewerten. Eine anschliessende Gewichtung dieser Bewertung geschieht durch die Multiplikation der Wahrscheinlichkeit einer Verhaltenskonsequenz (Eagly & Chaiken, 1998). Daraus lässt sich ableiten, dass diese Variable eine Erwartungs-mal-Wert-Theorie charakterisiert (Ajzen, 2001; Ajzen & Cote, 2008) (mehr dazu in den Abschnitten 2.2.1. und 2.2.2.).

Die zweite Variable des Modells ist die *subjektive Norm*. Diese ist eine Funktion aus normativen Überzeugungen – die Wahrnehmung, wie wahrscheinlich relevante Bezugspersonen oder Gruppen die Ausführung des Verhaltens positiv oder negativ aufnehmen würden – und der Motivation, diesen Überzeugungen Folge zu leisten (Frey, Stahlberg & Gollwitzer, 2002). Auch hier definiert der Erwartungs-mal-Wert-Ansatz die Variable (vgl. Ajzen, 1985).

Die *wahrgenommene Verhaltenskontrolle* besagt im Rahmen des Modells die Intention und, zusammen mit der Intention, direkt das Verhalten voraus (Ajzen, 1991). Eagly und Chaiken (1998) beschreiben die Variable als die individuelle Wahrnehmung, wie leicht oder schwer das Verhalten auszuführen ist. Die wahrgenommene Verhaltenskontrolle besitzt nach Ajzen (2002) starke Ähnlichkeiten mit Bandura's (1977, 1986) Selbstwirksamkeitskonstrukt. Ob-

wohl diese unterschiedliche Konzepte repräsentieren, weisen die wahrgenommene Verhaltenskontrolle und die Selbstwirksamkeit ähnliche Korrelationen zur Intention und Verhalten auf (siehe Armitage & Conner, 2001). Die Selbstwirksamkeitstheorie nach Bandura wird ebenfalls dem Erwartungs-mal-Wert-Ansatz zu geschrieben (Bandura, 1997; Bandura & Locke, 2003).

Greve (2002) weist darauf hin, dass bei grösseren zeitlichen Abständen zwischen der Intentionsentstehung und Verhaltensausführung die Vorhersagegenauigkeit von Absichtsbedingungen (siehe die zuvor aufgeführten Prädiktoren im Modell) für das tatsächliche Verhalten abnimmt. Dies erscheint plausibel, da unterschiedlichste situationale und personale Einfluss- und Störvariablen einwirken können. Zusätzlich haben laut Greve (2002) zahlreiche empirische Studien dieses Model über die Zeit modifiziert. Er benennt hierzu Anpassungen an der untersuchten Verhaltensart, inhaltlicher Natur am Modell selbst sowie den Untersuchungsmethoden (der übernächste Absatz geht in kritischer Form auf Punkte daraus ein). In dieser Arbeit allerdings kommt das Modell der Theorie des geplanten Verhaltens, wie es Fishbein und Ajzen (1975) und Ajzen (1985) beschrieben haben, zur Verwendung.

Dieses Modell findet gerade in der Entrepreneurshipforschung viel Verwendung (Brännback & Carsrud, 2012). In Bezug auf Nachfolgeprozesse in Familienunternehmen wurde die Theorie des geplanten Verhaltens aber bisher insgesamt wenig genutzt und um das Verhalten von Vorgängern zu untersuchen noch gar nicht. Lediglich Stavrou (1999) und Sharma et al. (2003) fanden zum Thema Nachfolgeregelung Anwendung für dieses Modell. Ersterer beschreibt anhand dieses Modells die Absicht von Nachfolgern, in die Fussstapfen der Elterngeneration zu treten. Untersucht wurde nicht – wie die Theorie des geplanten Verhaltens indiziert –, das Verhalten zu prognostizieren, vielmehr stand dieses Modell im Zentrum aufgrund der intentionsgenerierenden Variablen. Diese wurden dazu verwendet, die Faktoren zu beschreiben, die im Nachfolgeprozess bestimmend sind, ob die Kinder das Familienunternehmen weiterzuführen intendieren oder nicht. Letztere Autoren haben anhand dieses Modells die Intention der Familie untersucht, das Unternehmen innerhalb der Familie zu belassen. Dabei hat das Modell dazu gedient, Determinanten zu finden, die diese Art der Absicht abermals erklären.

Trotz der hohen Beliebtheit der Theorie gibt es Diskussionspunkte, mit denen sich der anschliessende Abschnitt auseinandersetzt.

2.2.2. Kritische Anmerkungen zur Theorie

Ungeachtet des unbestrittenen Erfolgs der Theorie des geplanten Verhaltens wird immer wieder die kausale Verbindung zwischen Intention und Verhalten kritisiert (vgl. Greve, 2001). Greve (2001) begründet eindrücklich, dass Intention und Handlung keine unabhängigen Entitäten sind, wie das Erwartungs-mal-Wert-Theorien im Allgemeinen und die Theorie des geplanten Verhaltens im Spezifischen annehmen. Greve (2001) drückt aus, dass keine logische Unabhängigkeit zwischen Verhalten und Intention besteht[7]. Die Identifikation eines Verhaltens ist nur möglich, wenn man die darauf basierende Absicht kennt. Die Kausalität zwischen Intention und Verhalten gibt, neben der Erörterung von Greve (2001), immer wieder Anlass zu weiterführender Forschung. So bestätigte Sheeran (2002) in seiner Meta-Analyse, dass die Intention nach wie vor der beste Prädiktor für Verhalten ist und die wahrgenommene Verhaltenskontrolle ein deutlich schwächeres Pendant bildet. Auch in einer späteren Meta-Analyse konnten Webb und Sheeran (2006) die Befunde zur Verhaltenskontrolle bestätigen und aufzeigen, dass Verhaltensänderungsinterventionen nicht nur auf Intentionsveränderungen abzielen, sondern auch die Übersetzung der Absichten in tatsächliches Verhalten stärker fördern sollten.

Das Modell (wie von Sheeran, 2002, oben dargelegt) stellt neben der direkten Verbindung zwischen Intention und Verhalten auch eine zwischen der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und dem Verhalten selbst her. Eagly und Chaiken (1998) stellen die direkte Korrelation zwischen der wahrgenommenen Verhaltenskontrolle und dem tatsächlichen Verhalten zumindest teilweise in Frage. Sie argumentieren damit, dass dieser Link suggeriert, dass Leute nur deswegen handeln, weil sie imstande dazu sind. Eine solche kausale Verbindung verliert ihren Sinn, wenn ein Verhalten negativ bewertet wird. Als Beispiel nennen die Autoren, dass man kaum in einer Bibliothek laut schreit, nur weil man dazu fähig wäre. Eine weitere Überlegung, welche die Autoren darstellen, ist, dass weitere Variablen, welche das Handeln beeinflussen, unberücksichtigt blieben. So geht das Modell auf Faktoren wie Gewohnheiten, wahrgenommene moralische Verpflichtungen und Identität nicht ein. Neben dem, das u. U. wesentliche Einflussvariablen im Modell unberücksichtigt bleiben, gibt es kritische Stimmen, welche die Linearität des Models bemängeln, da in Wirklichkeit von Feedbackschlaufen ausgegangen wird (u.a. Elfving, Brännback & Carsrud, 2009). Ferner weisen Eagly und Chaiken (1998) auf weitere Unklarheiten des Modells hin. So beschreibt die Theorie des geplanten

[7] Das menschliche Verhalten wird durch die Erwartungs-mal-Wert-Theorie so beschrieben, dass Menschen das tun, was sie tun, weil sie sich wünschen, ein Ziel zu erreichen, und erwarten, dass diese Handlung angemessen ist, es zu erreichen. Z.B. um zu grüssen wird die Hand in ihrer Handlung entsprechend bewegt. Wenn allerdings mit derselben Handlung nicht gegrüsst werden will, sondern die Absicht besteht, eine Fliege zu verscheuchen, zeigt das auf, dass eine Handlung konzeptuell von der Absicht der handelnden Person abhängt.

Verhaltens nicht das Ausmass, in dem Menschen Pläne formulieren und auf diesen basierend handeln.

Das folgende Kapitel klärt, wie mit dieser Kritik umgegangen wird und weshalb die Theorie des geplanten Verhaltens für diese Arbeit verwendet wird.

2.2.3. Begründung der Theorieauswahl

Die logische Schlussfolgerung von Greve (2001) erzeugt insbesondere eine Diskussion akademischer Natur. Weil dies die Fragestellungen (auf welche im Kapitel 4 zu sprechen gekommen wird) nicht tangiert (der Intentionsbildungsprozess steht im Vordergrund), wird die Theorie entsprechend übernommen, wie sie von Ajzen (1991) vorgestellt wurde. Im zweiten Absatz wird die direkte Korrelation der Handlungskontrolle mit der Handlung bemängelt. Auch hier wird davon ausgegangen, dass lediglich ein „imstande zu sein“, die Firmenführung und -eigentümerschaft zu übergeben, diese Handlung nicht genügend zu erklären vermag. Begründet wird dies durch den Umstand, dass auf diesem Gebiet bereits seit über drei Jahrzenten geforscht wird und Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler stets noch nicht den Eindruck haben, dieses Feld vollständig abgedeckt zu haben (siehe Kapitel 1). Dies weist auf die Komplexität der Nachfolgeregelung hin, die aufgrund einer Korrelation (wahrgenommene Verhaltenskontrolle–Handlung) nicht gerecht würde. Zu den Kritikpunkten, dass das Modell keine weiteren Einflussfaktoren berücksichtigt und von linearen Beziehungsgefügen ausgeht, hat für die Datenerhebung kein Einfluss. Dies aus dem Grund, da keine Variablen spezifisch gemessen oder Regressions- und Korrelationsberechnungen erstellt werden. Ob für die Ergebnisdiskussion die weiteren Variablen der Erklärung dienlich sind, zeigt das siebte Kapitel auf. Auf den letzten Aspekt von Eagly und Chaiken (1998) hat das Rubikon-Modell (auf welches das Kapitel 2.1.2 ausführlich eingeht) eine elegante Antwort, in dem es die Handlung in einzelne Sequenzen unterteilt und diese Faktoren mitberücksichtigt. Deshalb hat dieser Punkt keine Folgen für die vorliegende Abschlussarbeit.

Die Theorie des geplanten Verhaltens wird hier nicht als isolierte Theorie operationalisiert, sondern ist als ein (wesentlicher) Teilaspekt, neben den weiteren im Kapitel 2 beschriebenen psychologischen Ansätzen, zu betrachten. Im Kapitel 3 findet sich die Integration dieser Theorie im Gesamtkonzept der Theorieanwendung wieder.

Die Theorie des geplanten Verhaltens differenziert die unterschiedlichen Erwartungs-mal-Wert-Einflüsse (zur *Einstellung*, *subjektive Normen* und *Selbstwirksamkeit*) feiner, als dies

durch das allgemein beschriebene Rubikon-Modell der Fall ist (es beschreibt lediglich einen Erwartungs-mal-Wert-Ansatz). Dadurch entsteht ein differenzierteres Verständnis der Intentionsbildung von Menschen. Gerade die Kapitel 1.3 bis 1.6 haben die Dynamiken der gegenseitigen Beeinflussungen der Akteure im Nachfolgeprozess aufgezeigt. So ist der Firmengründer die Schlüsselperson in ihrer Handlung (Le Breton-Miller et al., 2004; Sharma et al., 2003), und ihre *Einstellung* zur Nachfolgeregelung ist intentionsbestimmend, wie aber auch wie die für sie relevanten Bezugspersonen (z.B. Lansberg, 1988) die Nachfolgeregelung bewerten (*subjektive Normen*) und wie sie trotz widrigen Umständen (z.B. Widerstände aus dem Management) überzeugt ist, die Nachfolge regeln zu können (*Selbstwirksamkeit*).

Um das Verständnis der Thematik weiter voranzutreiben, fliessen in den kommenden Abschnitten Modelle aus der Forschung zu Familienunternehmen ein.

2.3. Spezifische Modelle zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen

Neben bestehenden (wie die zuvor eingeführten) Theorien sind auch Modelle, grösstenteils auf Fallstudien basierend, aus der empirischen Forschung zu Familienunternehmen selbst entstanden. Zwei Modelle, die aus der Forschungsgruppe um die Organisationspsychologen Gersick und Lansberg entwickelt wurden, sollen in den nachkommenden Unterkapitel vorgestellt werden. Das Kapitel 2.3.1 führt in ein prominentes Rahmenmodell zu Familienunternehmen ein, und das Kapitel 2.3.2 erläutert ferner die spezifisch zu Familienunternehmen passenden situativen Bedingungen in der prädezisionalen Handlungsphase. Analog den bisherigen Theorieeinführungen wird auch hier wieder eine kritische Stellung gegenüber den Modellen eingenommen, und es wird erläutert, wie und weshalb sie für diese Arbeit implementiert wurden.

2.3.1. Systemisches Rahmenmodell

Als erste Autoren haben Tagiuri und Davis (1996) ein Zwei-System-Modell entwickelt, welches die Familie und die Firma als die beiden Komponenten betrachtet, um das komplexe Zusammenspiel (wie es die Kapitel 1.3 bis 1.6 darlegen) zu erfassen. So spielen unterschiedliche Interessengruppen einen bestimmenden Faktor in der Nachfolgeregelung von Familienunternehmen. Aber gerade weil jede zusätzliche Generation die Komplexität erhöht, gelangt jenes Modell bald an seine Grenzen, weshalb Gersick et al. (1997) ein weiteres System (Eigentümerschaft) hinzufügen. Dadurch schaffen es Gersick et al. (1997) diese Dyna-

mik in ihrem systemischen Modell zu erfassen (vgl. Abbildung 4 und 5). Dieses ordnende Rahmenmodell, das die einzelnen Elemente sowie deren gemeinsamen Schnittpunkte erklärt und an dem sich die Forschung orientieren kann, hat in der Fachliteratur viel Beachtung erhalten (Hoy, 2012).

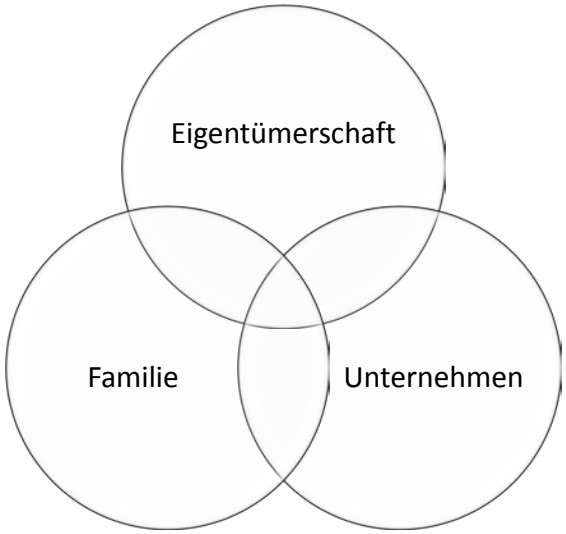


Abbildung 4: Das Drei-Kreise-Modell (in Anlehnung an Gersick et al., 1997, S. 6)

Aus dem Modell in Abbildung 4 resultieren unterschiedliche Konstellationen, welche die drei Subsysteme auszubalancieren haben (ggf. mit Unterstützung von externen Beratern) (Gersick et al., 1997). So ist das Modell gemäss den Autoren hilfreich, um Quellen von zwischenmenschlichen Konflikten, Rollendilemmas, Prioritäten und Grenzen in Familienunternehmen zu identifizieren. Gersick et al. (1997) beschreiben betreffend die Schnittstellen Familie–Eigentümerschaft und Familie–Unternehmen ein Dilemma bezüglich der Dividendenpolitik des Unternehmens. Ein Familienmitglied ist beispielsweise an der Firma beteiligt und wünscht sich daher eine möglichst hohe Dividendenausschüttung, während ein Geschwisterteil zwar nicht am Unternehmen beteiligt ist, wohl aber darin arbeitet und den Firmengewinn anstatt auszubezahlen, lieber in expansionsorientierte Projekte zu reinvestieren wünscht. Trotz der emotionalen Nähe beider Familienmitglieder verstehen sie u. U. nicht, weshalb sie sich nicht einigen können. Ein anderes Beispiel ist, wenn eine Person, die nur im Familiensystem ist, Mühe bekunden kann, weshalb nicht sämtliche Familienmitglieder in der Firma arbeiten können, wogegen Individuen alleine aus dem Unternehmenssektor Ansprüche stellen, dass Familienmitglieder im Geschäft gewisse Kriterien zu erfüllen brauchen (z.B. Familienangehörige werden nur angestellt, wenn sie besser als externe Kandidaten sind; ihre Karriere ist strikt an Leistung gebunden; die Entlöhnung ist nicht höher als bei vergleichbaren Angestellten etc.). Wie die Überlappungen in der Abbildung 4 andeuten, sind die Abgrenzungen zwischen den Subsystemen fliessend. Aus einer sozialen Netzwerkperspektive betrach-

tend halten Distelberg und Blow (2011) fest, dass gerade dies besondere Vorteile mit sich bringt. So profitiert das System „Familienunternehmen“ durch den Austausch der Subsysteme, um so unterschiedliche Werte und Ziele zu harmonisieren. Auch vereinfachen lose Grenzen zwischen den Subsystemen einen Ressourcenaustausch (z.B. Wissen).

Das Modell aus der Abbildung 4 hilft, in einem ersten Schritt ein entsprechendes Familienunternehmen besser zu verstehen (Gersick et al., 1997). Jedoch werden viele Herausforderungen erst mit der Zeit verursacht (z.B. durch Rückzug der Gründer aus dem operativen Geschäft, Verkauf von Anteilen bei einer Scheidung, Geburt von Kindern usw.). Daher fügen die Autoren zusätzlich zu den drei Domänen eine zeitliche Dimension und die damit einhergehenden Veränderungen hinzu. Dies ergibt eine feinere Betrachtungsweise an die drei Subsysteme (s. Abbildung 5).

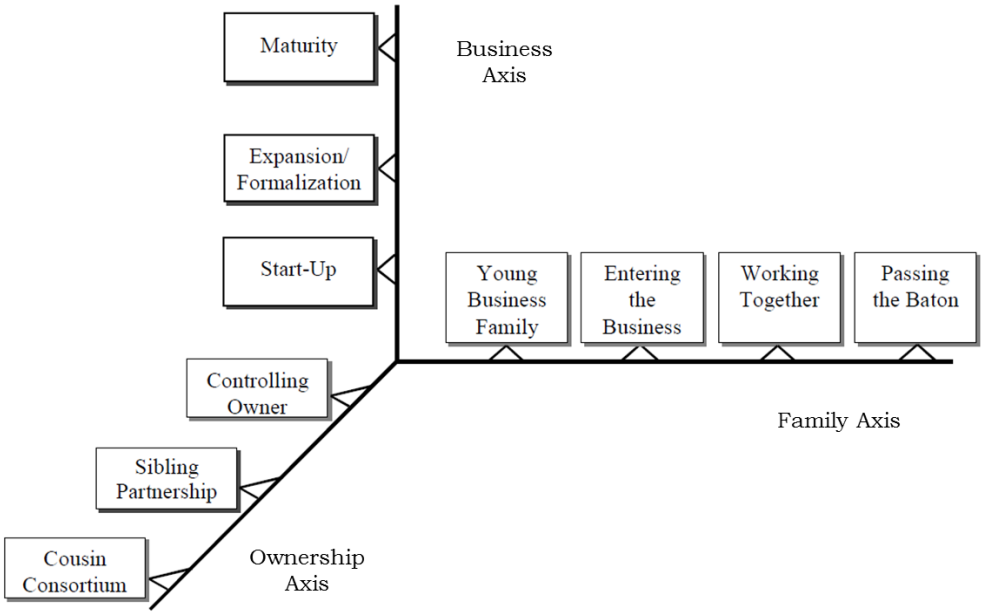


Abbildung 5: Drei-Dimensionales Entwicklungsmodell (Gersick et al., 1997, S. 17)

Die drei Achsen in der Abbildung 5 markieren die Entwicklung des Familienunternehmens mit ihren drei Subsystemen. Die jeweiligen Subsysteme sind durch unterschiedliche Entwicklungsphasen charakterisiert. Laut Modell geschehen die Entwicklungen in jeder der drei Achsen unabhängig voneinander, und doch beeinflussen sie sich gegenseitig, wie Gersick et al. (1997) es beschreiben.

Zur Entwicklungsdimension der Eigentümerachse schreiben Gersick et al. (1997), dass zu Beginn (trotz vielfältigen Partnerschaften und Besitzverhältnissen) die Firma grundsätzlich deren Gründerin oder Gründer gehört. Erst mit der Zeit verändert sich die Eigentümerschaft

von der kontrollierenden Gründergeneration zur Geschwisterpartnerschaft und dann zu einem Cousin-Konsortium. Laut den Autoren erklären diese drei Entwicklungsschritte die grösste Varianz, über den grössten Teil von Unternehmen hinweg gesehen (trotz weiteren vielfältigen Eigentumsverhältnissen).

Die Entwicklungsdimension des Familiensubsystems besteht aus Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie (auf welche das Kapitel 2.4.1 näher eingeht). So dreht sich der erste Entwicklungsschritt um die Fragen, Kinder zu haben oder nicht oder wie eine ausgewogene Balance zwischen den Domänen „Arbeit“ und „Familie“ hergestellt werden kann. In dieser Phase sind die Gründer i. d. R. unter 40 Jahre und eventuelle Kinder im Alter von unter 18 Jahren. In der zweite Phase („Entering the Business“ in Abbildung 5) sind die Eltern besorgt, wie die Karrierepfade ihrer Kinder aussehen mögen und ob sie sich für oder gegen den Familienbetrieb entscheiden. Die zweite Generation reicht nun vom Jugendalter bis in deren Zwanzigerjahre, und die Elterngeneration ist zwischen 35 und 55 Jahre alt. Dabei machen Eltern eine eigene Standortbestimmung und reflektieren für sich, was sie bereits erreicht haben und was sie in der Zeit, die ihnen noch bleibt, erreichen können. In der dritten Entwicklungsphase arbeitet die erste und zweite Generation zusammen, vielleicht auch schon die dritte. Dabei geht es insbesondere darum, die generationsübergreifende Zusammenarbeit zu fördern, und um die Sicherstellung der (materiellen) Bedürfnisse der Familie sowie die Klärung der Karrieremöglichkeiten der einzelnen Familienmitglieder. Die erste Generation ist nun ca. zwischen 50 und 65 Jahre, und die zweite zwischen dem zwanzigsten und fünfzigsten Lebensjahr. Die letzte Entwicklungsphase betrifft die Firmenübergabe. Sie geschieht unabhängig davon, ob sie zu früh, zu spät oder genau richtig stattfindet. Die Hauptherausforderung in dieser Phase resultiert aus dem Zusammenstoss der Schwierigkeit für die erste Generation, das Unternehmen zu verlassen, und der Ungeduld der zweiten Generation, darauf zu warten.

Das dritte Subsystem handelt von der Entwicklung der Unternehmung selbst. Auf der ersten Stufe entsteht aus einer Idee, einem Traum die eigene Firma. Die Gründergeneration steht im Zentrum und investiert einen erheblichen Teil der Zeit in die Unternehmung, das Start-Up, um deren Überleben zu sichern. Die nächste Weiterentwicklung formiert sich durch die Etablierung am Markt. Es entstehen formale Geschäftsstrukturen, während gleichzeitig Wachstum und organisationale Veränderungen abnehmen. Gersick et al. (1997) schätzen die Dauer dieser Phase zwischen wenigen Jahren, sie kann aber auch bis über die Gründergeneration hinaus andauern. Hat das Unternehmen die letzte Stufe erreicht, so befindet es sich in einer, laut den Autoren, Stasis, in welcher Abläufe äusserst routiniert und effizient ablaufen, sowie einer stagnierenden Marktposition. Daraus entsteht entweder eine Erneuerungsphase oder der Existenzverlust der Firma.

Rutherford, Muse und Oswald (2006) haben als eine der wenigen Autoren dieses Modell empirisch überprüft und durch ihre Befunde bestätigt. Auf diesem systemischen Modell aufbauend haben Gersick, Lansberg, Desjardin und Dunn (1999) die Übergabetransformation zwischen den Generationen weiter ausgearbeitet, die im nächsten Abschnitt vorgestellt wird.

2.3.2. Organisationsentwicklungsmodell

Um sich weiterhin am Modell in der Abbildung 5 orientieren zu können, bewegt sich auf der Eigentümerachse das Transitionstheorie zu Familienunternehmen von Gersick et al. (1999). Wie anschliessend gezeigt wird, indiziert das Modell (siehe Abbildung 6) die „Stunde null" der organisationalen Veränderung.

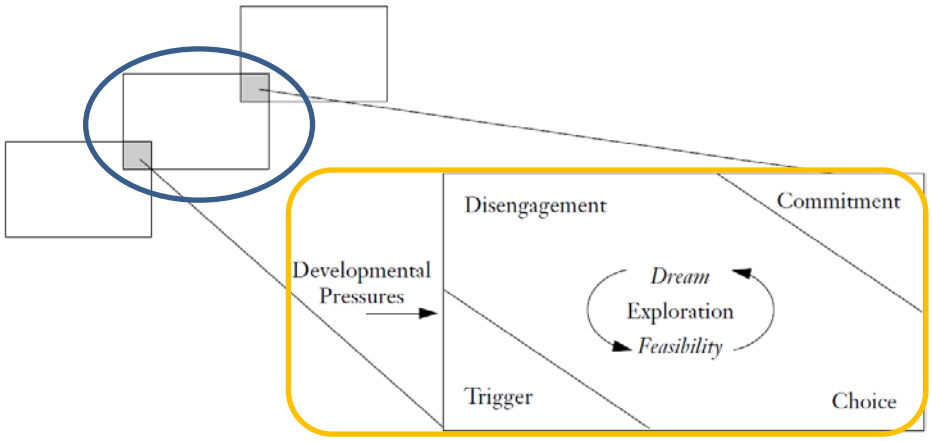


Abbildung 6: Transitionsphasen in Familienunternehmen (in Anlehnung an Gersick et al., 1999, S. 290)

Die blau eingekreisten Quadrate in der Abbildung 6 markieren die Stufenentwicklungen (vom kontrollierenden Eigentümer über die Geschwisterpartnerschaft zum Cousin Konsortium – siehe Abbildung 5). Der gelb eingerahmte Bereich beschreibt die Geschehnisse, welche sich in den Stufenübergängen abspielen. Bei jedem Generationswechsel resp. Nachfolgeprozess ereignen sich sechs Schritte (gelbe Markierung in der Abbildung 6) (Gersick et al., 1999):

Entwicklungsdruck (developmental pressures): Über die Zeit entwickeln sich unbemerkbare Kräfte (temporaler, zeitlicher Druck: Alterungsprozess, familiäre Veränderungen; Umweltdruck: Wirtschaftliche und politische Veränderungen) und bereiten den Wandel vor. So entstehen ein Bedürfnis und eine Bereitschaft für die Transformation. Nichtsdestotrotz kann jegliche Art von Veränderung auch als Verlust betrachtet werden, und je wichtiger das durch den Wandel zu Verlierende ist, umso stärker ist auch der Widerstand gegen den Wandel (Burke, 2011). Burke (2011) beschreibt zusätzlich Brehm's Reaktanztheorie, welche im Zu-

sammenhang mit organisationalem Wandel sich im Widerstand der Person der Veränderung gegenüber manifestiert, wenn ihr das Gefühl fehlt, keine Wahl gehabt zu haben (Einschränkung der persönlichen Freiheit). Auch wenn so lange wie möglich alte Gewohnheiten und Routinen beschützt werden, wird früher oder später der Druck zur Veränderung zu gross. Initiiert durch einen Trigger, wird der angestaute Druck befreit, und das System hat die Möglichkeit, fundamentale Veränderungen durchzuführen, um wieder mit Ressourcen, Umwelt und Zielen übereinzustimmen (Gersick et al., 1999).

Trigger: Trigger, welche die ganze Entwicklung in Gang bringen, können wiederum in zeitliche (z.B. in Statuten festgeschriebenes Pensionierungsalter, fortgeschrittenes Alter) und umweltbezogene (wirtschaftliche oder politische Geschehnisse, unerwartete Ereignisse, Wechsel zu neuen Aktivitäten) Auslöser eingeteilt werden (Gersick et al., 1999; Neubauer, 2003). Die Trigger an sich mögen bedeutungslos erscheinen, wenn jedoch das System bereit für den Wandel ist, genügt ein Funke, um die Handlungen in Gang zu bringen. Im Familienunternehmen kann so ein Auslöser ein Managementmeeting, ein Familienessen oder auch ein Unfall sein. Ist einmal die Transition ausgelöst, erfolgen drei sequentielle Aufgaben (Disengagement, Exploration von Alternativen und deren Wahl) (Gersick et al., 1999).

Disengagement: Mit der Ingangsetzung der Transition steht als erstes die Anerkennung an, dass die alten Strukturen ausgedient haben und neue gefunden werden müssen. Symbolisiert wird diese Erkenntnis häufig durch Bekanntmachung der Einsicht, sich aus dem Geschäft zurückzuziehen, oder einer Karriereplanung für Übernahmekandidaten usw. (Gersick et al., 1999).

Exploration: Gersick et al. (1999) bezeichnen diese Phase als die kritischste in der Transition. Dabei werden unterschiedliche Variationen betreffend neue Eigentumsverhältnisse mit deren Realisierbarkeit und Wünschbarkeit gegeneinander abgewogen. Mit in die Überlegungen werden auch die Träume, Talente und Fähigkeiten vorstellbarer Kandidatinnen und Kandidaten einbezogen. Sämtliche beteiligten Personen (insbesondere die Familienmitglieder) im System der Familienunternehmung sind Teil dieser Transition und explorieren, wohin sich das System in Zukunft hin bewegen soll.

Auswahl: An diesem Punkt des Prozesses wird eine Alternative ausgewählt.

Commitment. Die Transition wird durch das Commitment, die neuen Strukturen zu verwenden, abgeschlossen, das durch die Familienmitglieder und allenfalls weitere involvierten Personen deklariert wird (Gersick et al., 1999).

Die Autoren beschreiben, dass die Phasen bis zur Auswahl der Alternative nicht stets trennscharf und linear sind, sondern sich auch wiederholen können. Es kann demnach innerhalb

der Transitionsphasen ein Hin und Zurück sein. Gersick et al. (1999) schreiben, dass eine solche Transition nicht sofort geschieht, sondern ihre Reifungszeit braucht. Die Chance für den Fortgang der Unternehmung (Kapitel 1.1 zeigt, wie erfolgskritisch Geschäftsübergaben für den Fortgang der Firmenexistenz sind) kann laut Einschätzung von Gersick et al. (1999) drastisch gesteigert werden, wenn gelernt wird, wie mit diesen sensiblen Perioden in Abbildung 6 umgegangen wird.

2.3.3. Kritische Anmerkungen zu Theorien zu Familienunternehmen

Ungeachtet der Popularität des systemischen Modells von Gersick et al. (1997) bemängelt Aronoff (1996) die zusätzliche zeitliche Dimension, in welcher die Unternehmens-, Familien- und Eigentümerachse sich entwickeln. Nach Aronoff (1996) leidet das Modell darunter, dass die Achsen asynchron sind, und er kritisiert insbesondere die Unternehmensachse. Die Arten der angegebenen Entwicklungen auf der Achse des Unternehmens sind deutlich stärker durch die Wirtschaft als Ganzes, die Branche und das Produkt geprägt, als durch unterschiedliche Familiengenerationen (anhand der Familienachse). Als weiteren Schwachpunkt betrachtet er die starke Gewichtung von Cousin-Konsortien. Aronoff's Meinung ist, dass diese Art von Eigentümerschaft lediglich 1 % von Familienbetrieben ausmacht und es deshalb sinnvoller wäre, zu berücksichtigen, wie Aktionäre ausserhalb der Verwandtschaft (z.B. öffentlich gehandelte Familienunternehmen) das Verhalten der Familie und der Firma beeinflussen. Gersick et al. (1997) sehen ebenfalls Schwierigkeiten im begrenzten Nutzen, da die Komplexität, die in Familienunternehmen vorherrscht, durch eine zu starke Fokussierung auf einzelne Entwicklungsphasen zu sehr vereinfacht wird.

Die zweite Theorie (Gersick et al., 1999) wurde durch empirische Studien bisher kaum geprüft (Murray, 2003). Jene Aspekte, die doch überprüft wurden, widersprechen allerdings den Erfahrungen im Feld. So besagt die Theorie, dass sich die übergebende Generation vollständig zurückzieht. Viel wahrscheinlicher ist aber ein schrittweiser Rückzug aus der Firma (vgl. Cabrera-Suarez, 2005; Cadieux, 2007; Feltham, Feltham & Barnett, 2005), wobei auch bemerkt wurde, dass verheiratete Personen sich eher vollständig aus dem Geschäft zurückziehen (Kim & DeVaney, 2003). Ferner sind die beschriebenen Phasen mangelhaft resp. oberflächlich beschrieben (Murray, 2003). Detailliertere Angaben zu den Transitionsphasen wären genauso wünschenswert gewesen wie eine Darlegung empirischer Daten zur Unterstützung des Modells.

2.3.4. Begründung der Theorieauswahl

Die Kritik an den beiden Modellen erscheint durchaus gerechtfertigt. Dennoch gilt es mit diesen Modellen in der vorliegenden Arbeit umzugehen. Die Hauptausrichtung dieser Arbeit betrifft die erste Generation, sprich die Gründerinnen und Gründer der Firma (siehe Einleitung). Deswegen ist die Dyade zwischen der ersten und zweiten Generation zentral. Dritte und weitere Familiengenerationen, also Cousin-Konsortien (siehe Abbildung 5), sind somit vernachlässigbar für diese Arbeit, was eine Kritik von Aronoff (1996) entschärft. Ebenfalls werden in dieser Arbeit die unterschiedlichen Unternehmensphasen in der Unternehmensachse ausser Acht gelassen. Ob das Modell von Gersick et al. (1997) eine zu starke Simplifizierung ist, wird sich anhand der Einzelfälle klären.

Der Autor versteht das Change-Modell von Gersick et al. (1999) nicht als dogmatische Vorlage der Wirklichkeit, weshalb die Befunde aus den zitierten Studien durchaus in den Erkenntnisstand des Schreibenden miteinfliessen und im Verlauf der Arbeit wo notwendig auch entsprechend berücksichtigt werden. Mit der mangelnden Phasenbeschreibung wird beim Verstehen des Modells so gut wie möglich umzugehen versucht, und entsprechend hat der Autor ein zweites Transitionsmodell (s. Bridges, 2003) als Verständnishilfe hinzugezogen (Näheres dazu in Kapitel 3).

Das Drei-Kreise-Modell dient insbesondere Beratungsunternehmen, welche mögliche Schwierigkeiten damit erkennen und den Systemen zuschreiben können. Die Theorie zeigt anschaulich die Dynamiken innerhalb eines Familienunternehmens auf und trägt so zu deren Verständnis bei, das der Ergebnisdiskussion (in Kapitel 7) dienlich sein kann. So kann es sich durchaus ergeben, dass dieses Modell im Kapitel 7.2 hilfreich ist, um aufzuzeigen, worauf Unternehmensberatungsfirmen achten können. Fügt man die Abbildung 5 hinzu, erhält das Modell ebenfalls seine Relevanz für das letzte Kapitel zur Theorie (Kapitel 2.4). Für die zeitliche Dimension (siehe Abschnitt 2.4.1) sind daher gerade die Erkenntnisse entlang der Familienachse von Bedeutung, die durch ihre theoretische Ausarbeitung selbst von Aronoff (1996) gelobt wird. Die Eigentümerachse spielt in der Fallauswahl eine Rolle (näheres dazu in Kapitel 5.3).

Das zweite Modell zum organisationalen Wandel hat den entscheidenden Vorteil, dass es themenspezifisch für diese Arbeit verwendet werden kann. Gersick et al. (1999) erweitern die Theorie zusätzlich, besonders durch die Beschreibung, wie der psychologische Druck zur Veränderung aufgebaut und durch bestimmte, situative Auslöser die Veränderung initiiert wird, welche die Unternehmerinnen und Unternehmer zur Handlung drängen.

Das hierauf folgende Kapitel berücksichtigt die Lebensphase der Unternehmerinnen und Unternehmer und adaptiert diese auf die Nachfolgeregelung.

2.4. Entwicklungspsychologie

Die Intentionsbildung und die konsequente Handlung daraus verspricht noch keine erfolgreiche Geschäftsübergabe und kein langfristiges Bestehen der Unternehmung. So können schliesslich Übergaben auch erfolgen, wenn der Patron über 70 oder 80 Jahre alt ist und der Zeitpunkt für eine optimale Lösung vertan sein könnte. Die Vermeidung, dass der Generationswechsel oder die Firmenübergabe rechtzeitig explizit thematisiert wird (aus Gründen, wie in Kapitel 1.3 bis 1.6 beschrieben), sehen Wimmer und Gebauer (2009) als ein Hauptrisiko für einen erfolgreichen Nachfolgeprozess. Die Folgen für das Unternehmen sind dabei, dass vitale Veränderungen zur steten Wettbewerbsfähigkeit unterlassen und wichtige strategische Schritte von der übergebenden Generation aufgeschoben werden (Wimmer & Gebauer, 2009). Aus entwicklungspsychologischer Betrachtungsweise hat ein zu langer Aufschub der Übergaberegelung ebenfalls Konsequenzen für die übergebende und übernehmende Generation (z.B. Lansberg, 1991, 1999). Die anschliessenden Unterkapitel beschreiben zuerst die Herleitung dieses Gegenstands anhand einer ausgewählten Stufe des Models der psychosozialen Entwicklung (nach Erikson, 1963), welche die Auseinandersetzung der Menschen zwischen ihren Bedürfnissen und Wünschen und den Anforderungen der sozialen Umwelt zeigt (Oswald, Gatterer & Fleischmann, 2008). Anschliessend folgen kritische Anmerkungen und die Begründung für deren Verwendung in der Arbeit.

2.4.1. Herleitung der zeitlichen Dimension und Generativität im mittleren Lebensalter

Auffallend aus dem Kapitel 1.3 ist, dass Firmengründer die Nachfolge nicht immer freiwillig angehen und sich so dieser unausweichliche Prozess immer weiter verzögert. Artikel zu Familienunternehmen in dieser Episode bleiben oft vage, was eine rechtzeitige Befassung mit der Nachfolgeregelung anbelangt, und beziehen sich eher darauf, dass diese eben nicht rechtzeitig geschieht, ohne zu bestimmen, was mit Rechtzeitigkeit gemeint ist (z.B. Le Breton-Miller et al., 2004; Poza, 2010). In Anbetracht der starken Heterogenität von Unternehmensübergaben (vgl. Dana & Smyrnios, 2010) ist es auch nicht verwunderlich, dass auf eine normative Aussage verzichtet wird.

Eine erste Orientierung bietet allerdings die Lebensphase, in welcher sich Unternehmerinnen und Unternehmer befinden. Entwicklungspsychologen haben dabei unterschiedliche Bedürf-

nisse und Fähigkeiten in bestimmten Altersabschnitten der Menschen entdeckt (z.B. Erikson, 1963 oder Levinson, 1978). Eine Passung zwischen dem Rückzug der ersten Generation aus dem Familienunternehmen und deren Lebenszyklus wird von unterschiedlichen Autoren als zentral betrachtet (u. a. Davis & Tagiuri, 1989, Klein, 2010; Lansberg, 1999).

Aus entwicklungspsychologischer Perspektive erstreckt sich das mittlere Erwachsenenalter von ca. zwischen 40 und 65 Jahren – also auch in der Zeit, in welcher man sich mit der Pensionierung mehr und mehr auseinandersetzt. Menschen werden sich zunehmend ab dem vierzigsten Lebensjahr der eigenen Sterblichkeit bewusst und haben das Gefühl, ihre Zeit läuft davon, etwas Bedeutsames zu hinterlassen (Erikson, 1963; Levinson, 1978). In dieser Zeit sind sie noch zu sehr mit sich selbst beschäftigt, was sich aber bei Menschen in ihren fünfziger Jahren ändert. So findet man, dass Personen in diesem Erwachsenenalter ein Bedürfnis entwickeln, sich der nächsten Generation hinzuwenden (Erikson, 1963).

Als dienliches Konstrukt bietet sich die Generativität an, welche eine Brücke zwischen den Generationen schlagen kann und den Übergabeprozess unterstützt. Erikson (1963) umschreibt Generativität grundsätzlich als die Fähigkeit und Verpflichtung, die folgenden Generationen weiterzuentwickeln und zu führen. Für die eigene Entwicklung der Menschen in dieser Lebensphase wirkt es unterstützend, das Gefühl zu haben, dass sie durch ihre Bemühungen um nachfolgende Generationen Spuren über ihren Tod hinaus hinterlassen (McAdams & de St. Aubin, 1992). So trägt die Verpflichtung anderen gegenüber dazu bei, erfolgreich zu altern und die Lebenszufriedenheit zu steigern (Lachman, 2004). Die Stärke der Generativität kann aber von den sozialen Rollen der Person abhängig (z.B. als Elternteil für die Kinder und/oder als Vorgesetzte für Mitarbeitende) und daher unterschiedlich ausgeprägt sein (McAdams, 2001). Erikson (1963) streicht heraus, dass es bei Generativität insbesondere um das Sorgen um die nächste Generation geht. Wissensweitergabe und Mentoring erhalten grössere Beachtung in diesem Lebenszyklus, und so kommt es zu einem natürlichen Fluss, in welchem jede Altersphase sich entsprechend entwickeln kann (die ältere Generation trachtet nach dem Gefühl, gebraucht zu werden, und die jüngere Generation nach der Betreuung) (Levinson, 1978; McAdams, 2001). McAdams (2001) zeigt aber auch Konsequenzen auf, wenn Generativität misslingt: “Failures and frustrations in generativity may be experienced as stagnation, wherein the adult feels that he or she is unable to create or produce a satisfying legacy of the self” (S. 401).

Menschen, die sich der Altersgrenze 65, 70 nähern, werden an ihren Verlust erinnert, sinnvolle Tätigkeiten (mit der eigenen Firma) ausüben zu können, und möchten weiterhin ihre Fähigkeiten und Führungsqualitäten unter Beweis stellen (Davis & Tagiuri, 1989, Lansberg, 1988). So verbleibt die erste Generation länger in der Firma, ohne die Nachfolge zu klären,

und hält auch über die Phase des mittleren Erwachsenenalters hinaus die Zügel der Firma fest in der Hand (Lansberg, 1991; Levinson, 1978). Aus einem anderen Grund nimmt auch für Klein (2010) die Bereitschaft, im späten Erwachsenenalter den Ruhestand vorzubereiten, mehr ab als zu. Sie bezieht sich dabei auf mangelnde Alternativen des Gründers für die Zeit nach dem Rückzug aus der Firma. Zusätzlich besitzt diese Person eine hohe intrinsische Motivation, unternehmerische Tätigkeiten auszuüben, und bekundet grössere Mühe als extrinsisch motivierte Unternehmer, sich vom Geschäft zu lösen (Klein, 2010). Eine Verzögerung der Übergabe führt dazu, dass sich nachfolgende Generationen nur ungenügend auf die kommenden Tätigkeiten vorbereiten und sich persönlich entwickeln können (Lansberg, 1991). Negative Folgen ergeben sich aber auch für die Pioniere der Unternehmung. Verbleibt die erste Generation, ungeachtet der jeweiligen Umstände oder persönlichen Motiven, dennoch bis weit ins späte Erwachsenenalter hinein in der Unternehmung, so klafft die persönliche Lebenssituation mit dem unausweichlichen Zustand des Alters immer weiter auseinander. Für den Unternehmer kann dies ein Verlust von Ansehen, Lächerlichkeit oder auch Mitleid bewirken, und das Unternehmen selbst kann erstarren, ein Abwandern der betriebsinternen Talente riskieren usw. (Klein, 2010).

Den Schlusssatz für diesen Abschnitt formuliert Klein mit: „Den eigenen Lebenszyklus mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben in Übereinstimmung mit dem wenig beeinflussbaren Zyklus des körperlichen und sozialen Alterns zu bringen, ist *die* Aufgabe für den Unternehmer in diesem Stadium.“ (Klein, 2010, S. 96–97).

2.4.2. Kritische Anmerkungen zur Theorie

Das letzte Kapitel hat die Stufe zum mittleren Erwachsenenalter anhand der Generativität beschrieben. Freund (2004) beanstandet die unidirektionale Stufenabfolge von Erikson’s Modell, wo empirische Befunde darlegen, dass die menschliche Entwicklung multidirektional und -funktional ist. Ebenfalls kann kein universell gültiger Anspruch auf das Modell erhoben werden.

Als weiterer Punkt kann in Frage gestellt werden, ob es überhaupt einen rechtzeitigen Übergabezeitpunkt gibt, wie der letzte Abschnitt postuliert. Das mittlere Erwachsenenalter erstreckt sich rund über ein Vierteljahrhundert, und in dieser Zeit kann sich das Unternehmen, die Familie, wie auch die Eigentümerschaft vielfältig verändern und entwickeln, so dass eine Best Practice zum optimalen Zeitpunkt der Übergabe mit dem entsprechenden Lebensabschnitt weit hergeholt erscheint.

Ferner kann Generativität als Konstrukt für diese Arbeit in Frage gestellt werden. So erschliesst sich aus Slater's (2003) Beitrag, dass Führungskräfte mit einem Sinn für Generativität seltener vorkommen als jene mit einem ausgeprägten Machtmotiv. So sagt Lansberg, 1988, aus, dass gerade Entrepreneure ein höheres Bedürfnis nach Macht haben. Aus diesem Grund kann überlegt werden, wie nützlich das Konstrukt für Nachfolgeregelungen in Familienfirmen tatsächlich noch ist.

2.4.3. Begründung der Theorieauswahl

Die Anmerkungen von Freund (2004) sind durchaus gerechtfertigt. Dennoch ist Generativität Gegenstand reichlicher Studien, die das Konstrukt untersucht und bestätigt haben, dass Generativität am stärksten im mittleren Erwachsenenalter vorkommt, auch wenn das Konstrukt in weiteren Lebenszyklen erscheint (vgl. McAdams, 2001). Wie stark die Einschätzung von Slater (2003) mit der Empirie übereinstimmt, ist nicht genannt worden. Auf jeden Fall bleibt es eine Aussage, die fragwürdig erscheint, und unklar ist, wie sehr sie auf den Einzelfall anwendbar ist. Ob Generativität sich nicht ausprägt, wenn ein entsprechendes Machtmotiv besteht, und wie sich eine entsprechende Konstellation auf unterschiedliche Übergabesituation auswirkt, ist ebenfalls offen gelassen worden.

Bezüglich des zweiten Kritikpunkts wird eine Firmenübergabe wie auch der Rückzug aus dem aktiven Arbeitsleben als Prozess und nicht als Event erachtet (vgl. Lansberg, 1991). Die Entwicklungen der drei Subsysteme im Familienunternehmen (vgl. Gersick et al., 1997) fallen mannigfaltig aus, und es erscheint unmöglich, ein optimales Lebensalter zu benennen, in welcher die Nachfolge zu erfolgen hat. Daher ist es wohl ungerechtfertigt zu definieren, dass eine rechtzeitige Nachfolgeregelung gegen Ende des mittleren Erwachsenenalters erfolgt. Eine solche Festlegung wäre eine zu eng gesteckte Definition und würde die Vielfalt und Komplexität der Familienunternehmen und Umstände, die zu Übergaben führen, nicht gebührend berücksichtigen. So sind z.B. die individuellen Umstände der Familie und des betroffenen Umfeldes sowie situative Aspekte zu berücksichtigen. Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie können aber in dieser Arbeit dennoch nicht unberücksichtigt bleiben, haben die Folgen einer zu späten Nachfolgeklärung doch gravierende Auswirkungen (vgl. Klein, 2010; Lansberg, 1991; Wimmer & Gebauer, 2009). Wie zuvor dargelegt wurde, zeigt sich, dass eine mit dem Lebenszyklus übereinstimmende Geschäftsübergabe zu den kritischen Punkten einer Nachfolgeregelung gehört. Aus diesen Gründen erscheint es sinnvoll, die Lebensphase resp. zeitliche Perspektive als kritisches Element mit zu berücksichtigen.

3. Konklusion und Zusammenführung des Theorieteils

Spricht man von Familienunternehmen und deren Nachfolgeprozess, lässt sich aus den bisher zitierten empirischen Studien erkennen, dass es eine ganz spezielle Herausforderung für Unternehmerinnen und Unternehmer darstellt, die Firma von einer zur nächsten Generation erfolgreich zu übergeben. Dabei fördern oder behindern unterschiedliche psychologische Faktoren eine Nachfolgeregelung. Theorien aus der Psychologie finden bereits ihre Anwendung in diesem Forschungsfeld, und es kann durch das Rubikon-Modell sowie die Theorie des geplanten Verhaltens sinnvoll ergänzt werden. Ebenfalls sind spezifische Theorien aus der Familienunternehmensforschung heraus entstanden, welche hier ebenfalls angewendet werden. Mehrmals wurden bereits die Zusammenhänge aus der Empirie zu Familienunternehmen in Kapitel 1 und den psychologischen Theorien in Kapitel 2 erwähnt (s. dazu jeweils die Kapitel zur Begründung der Theorieauswahl). Ohne sich daher wiederholen zu wollen, soll dargestellt werden, wie die unterschiedlichen Modelle integriert werden.

Als erstes wird die prototypische Nachfolgetransition in einem Familienunternehmen (die Darstellung in Abbildung 7 ist auf einer Systemebene zu betrachten), wie es aufgrund der zuvor besprochenen Theorie gezeigt wurde, vorgestellt. Als zweites wird anhand der Abbildung 8 in die prädezisionale Phase der Abbildung 7 „hinein gezoomt“, um den idealtypischen Verlauf dieser Handlungsphase (auf individueller Ebene) darzustellen (damit soll grafisch aufgezeigt, wie eine Zielintention entsteht).

Die in Abbildung 7 gezeigte Transition basiert auf dem Modell von Bridges (2003). Ergänzt wird es vom Modell zur Nachfolgetransition in Familienunternehmen von Gersick et al. (1999). Die gestrichelten Linien sollen anzeigen, dass keine starren Grenzen zwischen den einzelnen Phasen bestehen, sondern es vielmehr fliessende Übergänge sind. Ferner sind zur Verständnisklärung der Abbildung 7 die Handlungsphasen für sämtliche Akteure kumulativ dargestellt; d.h. in den jeweiligen Handlungsphasen sind die einzelnen Akteure wie Gründerin, Gründer, Ehepartner, Kinder, Management etc. eingeschlossen.

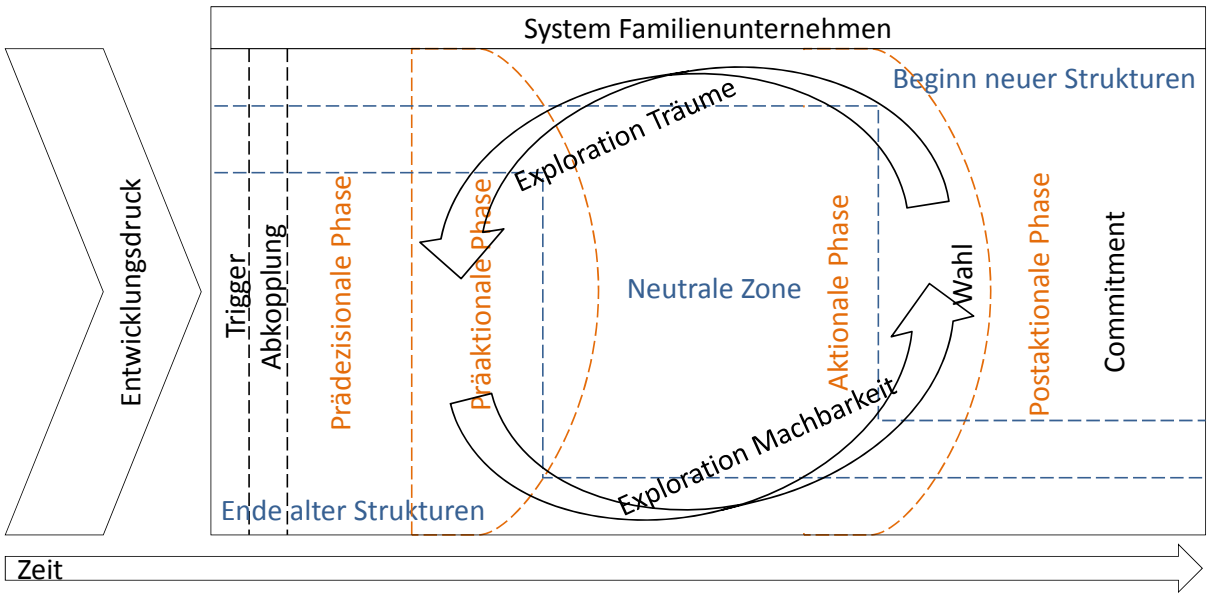


Abbildung 7: Nachfolgetransition in Familienunternehmen (eigene Darstellung in Anlehnung an Brigdes, 2003, S. 5; Gersick et al., 1999, S. 290; Heckhausen, 1989)

Laut Gersick et al. (1999) beginnt die Transition, indem ein Entwicklungsdruck über die Zeit aufgestaut und durch einen spezifischen Trigger entladen wird, wodurch der Nachfolgeregelungsprozess ins Rollen gerät. Die Akteure im System der Familienunternehmung (siehe Gersick et al., 1997) werden sich bewusst, dass die alten Strukturen (insbesondere Führungs- und Eigentumsverhältnisse) ausgedient haben und neue benötigt werden (Abkopplung). Bevor bereits Ziele über die Übergabe definiert werden, brauchen sich die einzelnen Akteure ihre Träume und Anliegen mitzuteilen. Lansberg (1999, S. 93) erklärt dies wie folgt:

> [I]f the succession process is to be planned effectively, the family must come together around a clear and engaging definition of the future scenario toward which they intend to move the system. This shared vision is intertwined with the dreams that the individuals in the family have for themselves and their future together in the business

Dabei kommt es zur prädezisionalen Handlungsphase, in welcher nun die einzelnen Akteure für sich Möglichkeiten für neue Strukturen abwägen (die Abbildung 8 geht detailliert darauf ein). Haben die verschiedenen Akteure eine Zielintention gebildet, konkretisieren sie diese Absicht und bilden Vorsätze in der planenden (präaktionalen) Handlungsphase. Dies braucht seine Entwicklungszeit, und sich in der „neutralen Zone“ (Bridges, 2003) zu befinden bedeutet auch unsicher zu sein, welche Normen zu gelten haben (Gersick et al., 1999). Zusätzlich werden neue Strukturen exploriert (Bridges, 2003; Gersick et al., 1999). So kommt es zu einem fliessenden Übergang der Akteure in die aktionale Phase. Vielleicht trifft sich der Patron mit seinem Treuhänder oder einer Unternehmensberatung und eine mögliche Nachfolgerin bespricht u. U. finanzielle Aspekte mit der Bank. Ein Elternteil unterhält sich mit den Kindern über deren berufliche Entwicklung, oder eine Tochter arbeitet bereits im Unternehmen

und reift zur Führungskraft heran. Bei dieser Exploration kann stets alles verworfen und von Grund auf wieder angefangen werden (Gersick et al., 1999). An einem Punkt wird jedoch eine Wahl (welches Nachfolgeszenario eingeführt werden soll) getroffen, und in der postaktionalen Phase werden die Handlungen evaluiert. Die Nachfolgetransition endet mit der Verpflichtung (commitment) der Akteure den neuen Strukturen gegenüber (Gersick et al., 1999). Auf das Familiensystem wirken während der Transition unterschiedliche psychologische Faktoren (vgl. Kapitel 1.3 bis 1.7). So können z.B. in einem Fall Konflikte störend auf das System wirken, während in einem anderen Fall Konflikte innovative Lösungen zur Nachfolgeregelung ermöglichen.

Als Nächstes zeigt die Abbildung 8 die individuelle prädezisionale Phase eines Akteurs (z.B. der Gründerin, des Gründers). Die Zahlen an den Rändern der Grafik haben verschiedene Bedeutungen. „Eins“ symbolisiert die alten Strukturen und Verhältnisse sowie evt. die Nachfolge nicht zu regeln. Die zwei bedeutet den neuen, erwünschten Zustand, die neuen vorgestellten Verhältnisse zu erreichen – also die Zielintention. „Eins; Zwei“ heisst, dass beides in Betracht gezogen oder vielleicht diese Ambiguität zu vereinen versucht wird. „Dritte“ steht für weitere Alternativen, Möglichkeiten, die angedacht, aber im Verlauf wieder verworfen wurden. Die Fazittendenz besagt hierbei, je mehr Konsequenzen denkbarer Handlungen gegenseitig abgewogen wurden, umso stärker steigt die Tendenz, einen Entschluss hinsichtlich der Verwirklichung eines bestimmten Wunsches zu fassen (Achtziger & Gollwitzer, 2010).

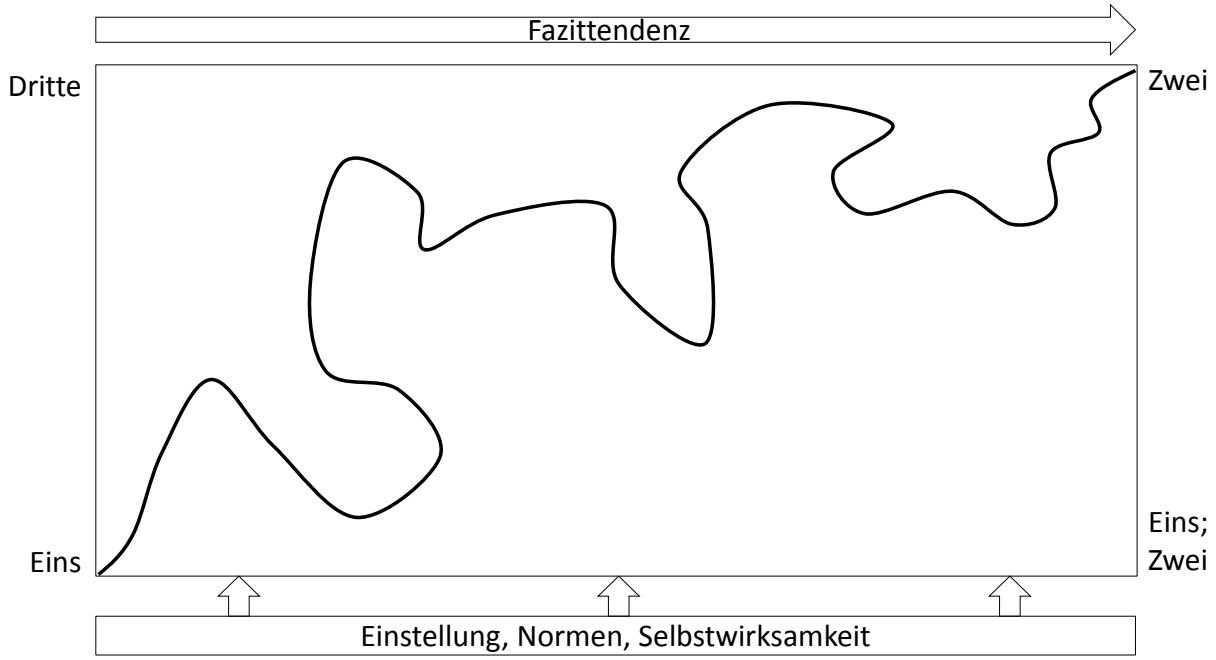


Abbildung 8: Individuelle prädezisionale Handlungsphase (eigene Darstellung in Anlehnung an Ajzen, 1991; Achtziger & Gollwitzer, 2010)

Bei der Abwägung der Alternativen kommt es zu Überlegungen, wie wünschenswert und realisierbar deren Konsequenzen sind (Erwartungs-mal-Wert-Ansatz) – dies macht diesen Prozess auch sehr individuell und subjektiv, weshalb die eingezeichneten Krümmungen in der Abbildung 8 als Beispiele zu verstehen sind. Berücksichtigt werden in diesem Prozess die eigene Einstellung der Nachfolgevariante gegenüber, wie positiv oder negativ nahestehende Personen dieses Nachfolgeszenario aufnehmen (und die Motivation dem Folge zu leisten) sowie die persönliche Selbstwirksamkeit dieser Alternative gegenüber (vgl. Ajzen, 1991). Mit der Bildung der Intention, einen bestimmten Wunsch (resp. ein Nachfolgeszenario) zu realisieren, verpflichtet sich die Person zu diesem Ziel (siehe Kapitel 2.1.2).

Wie die Theorie des geplanten Verhaltens und das Rubikon-Modell zusammen in einen Prozess passen, erklärt der nächste Absatz.

Über den Erwartungs-mal-Wert-Ansatz gelingt der Übergang von der Theorie des geplanten Verhaltens, welche die Intentionsbildung darlegt, zum Rubikon-Modell. Gerade weil auch die prädezisionale Phase des Rubikonmodells auf der Erwartungs-mal-Wert-Theorie aufbaut, bestehen Gemeinsamkeiten, um die unterschiedlichen Ansätze zu integrieren. Die Begründung, dass sich diese Theorien passend zu ergänzen vermögen, geben die Autoren selbst. So beschreiben Gollwitzer und Moskowitz (1996, S. 370) einerseits:

> Goal intentions are commonly the end result of the deliberation of wishes and desires in the predecisional phase, and thus mark the transition to the preactional phase (accordingly, the behavioral intentions discussed in the theory of planned behavior qualify as goal intentions; Ajzen, 1985, 1988).

Andererseits anerkennt Ajzen (2001) dass die Umsetzung der Intention in eine Handlung[8] ein komplexer Prozess ist, und bezieht sich dabei wiederum auf die Rubikontheorie (S. 47):

> In an impressive program of research, Gollwitzer (1996, 1999) and his associates (Gollwitzer & Brandstaetter 1997, Gollwitzer & Schaal 1998) have explored the cognitive processes that mediate the relation between intentions and behavior. […] Clearly, intentions play an important role in guiding human action, but recent research also reveals the complexities involved in translating intentions into actual behavior.

[8] An dieser Stelle sollen die Unterschiede zwischen Verhalten (behavior) und Handlung (action) deutlicher herausgestrichen werden. Anders als Ajzen, 1985, 1991, (welcher explizit auf eine Unterscheidung verzichtet) unterscheidet Heckhausen (1989; Heckhausen & Heckhausen, 2010) bewusst zwischen den beiden Begriffen (für ihn ist eine Handlung immer eine von Motiven ausgehende zielgerichtete Aktivität). Da in dieser Arbeit die prädezisionale Handlungsphase, also der Prozess bis zur Zielintention relevant ist, wird auf die Unterscheidung zwischen Verhalten und Handlung verzichtet (vgl. auch Ajzen, 1985).

Im vorangegangenen Theorieteil wurde das Hauptaugenmerk auf kognitive Modelle gelegt. Bisher ist hier der Aspekt der Emotionen kaum thematisiert worden, obwohl dies aus meiner Sicht eine relevante Grösse darstellt. Mit Untersuchungen in Bezug auf die Unternehmensbewertung und Eigentümerschaft (vgl. Astrachan & Jaskiewicz, 2008; Björnberg & Nicholson, im Druck; Zellweger & Astrachan, 2008) oder Konflikte (z.B. Grote, 2003; Tagiuri & Davis, 1996) bestehen bereits Studien über den Einfluss von Emotionen in Familienbetrieben. Wie allerdings Emotionen auf die Abwägung von Konsequenzen möglicher Nachfolgeszenarien einwirken, wurde hier noch nicht betrachtet. Diese Abwägung ist bisher durch Erwartungsmal-Wert-Ansätze erklärt worden, wobei Hytti, Stenholm und Peura (2011) deutlich herausstreichen, dass ihrer Ansicht nach weder Emotionalität noch Rationalität den Entscheidungsprozess dominieren (obwohl diese nach Pham [2007] nicht als Gegensätze zu verstehen sind). Entscheidungsfindung[9] spielt bereits in der prädezisionalen Phase eine Rolle, hat die Person doch zwischen unterschiedlichen Wünschen zu wählen. Bechara, Damasio und Damasio (2000) erklären anhand ihrer neurologischen Befunde, dass Entscheidungen nicht nur durch ein Abwägen von Konsequenzen bestimmter Alternativen, sondern in erster Linie auf deren „emotional quality“ (S. 305) hin geschehen. So können Bechara et al. (2000) aufweisen, wie bei Patienten, welche aufgrund von Hirnläsionen emotionale Signale nicht mehr korrekt verarbeiten können (deren kognitive Funktionen aber kaum beeinträchtigt sind), ein Entscheidungsprozess wenig effizient ist und bezogen auf langfristige Entscheidungen (Bechara, Tranel & Damasio, 2000), Entscheide kaum noch rational getroffen werden.

Gerade in der abwägenden Handlungsphase sammelt die Person offen Informationen, um deren Wünsche, auf ihre positiven und negativen Aspekte hin, einzuschätzen (Gollwitzer, 1990). Diese Informationsverarbeitung wird allerdings von Emotionen mitbestimmt, wie Forgas und George (2001) festhalten. Dabei wirken sie sich darauf aus, wie Menschen Informationen auswählen, lernen, erinnern und benutzen. In einer kürzlich erschienenen Meta-Analyse von Angie, Connelly, Waples und Kligyte (2011) konnte ferner gezeigt werden, dass Emotionen – insbesondere Wut und Furcht – auch Entscheidungen kritisch zu beeinflussen vermögen. So evoziert eine Auswahl von Alternativen, auf Furcht basierend, dass eher die sichere und, auf Wut basierend, eher die riskantere Variante gewählt wird.

Ebenfalls eine wichtige Rolle spielen antizipierte Emotionen im Entscheidungsprozess – z.B. ob eine Handlung bereut würde oder nicht (Perugini & Bagozzi, 2001; Sandberg & Conner, 2008). Die Autoren dieser beiden Studien verwenden diesen Prädiktor (antizipierte Emotionen) als ergänzende Variable in der Theorie des geplanten Verhaltens. Dabei ziehen Menschen bei der Abwägung, etwas zu verfolgen oder nicht, deren emotionale Konsequenzen bei Erreichung oder Nichterreichung des Zieles in Betracht (Perugini & Bagozzi, 2001). Mit anderen Worten fragen sich Personen, wie sie sich nach vollzogener oder unterlassener

[9] „Decision-making refers to the entire process of choosing a course of action.“ (Hastie, 2001, S. 657)

Handlung fühlen werden, wenn sie ein bestimmtes Ziel erreicht oder eben nicht erreicht haben. So beruht diese Variable nicht auf einem Erwartungs-mal-Wert-Ansatz wie die restlichen Prädiktoren in der Theorie des geplanten Verhaltens und streicht somit deutlich heraus, dass es einen gewissen Ausgleich zu den übrigen rationalen, kognitiven Variablen schaffen soll (Sandberg & Conner, 2008).

Daraus schliesse ich, dass die Handlungsphasen nicht nur von kognitiven Prozessen bestimmt sind, sondern in erheblichem Ausmass ebenfalls von emotionalen Einflüssen gelenkt werden. Speziell wurde hier die Aufmerksamkeit auf die prädezisionale Phase gelegt und gezeigt, dass bereits viele Studien (vgl. Angie et al., 2011; Forgas & George, 2001; Sandberg & Conner, 2008) bestehen, die belegen, dass die Zielintentionsbildung kein rein kognitives Vorgehen ist. Ebenfalls gehen Teile der Abschnitte 1.3 bis 1.7 auf Emotionen und deren Auswirkungen in Familienunternehmen ein.

Ein solcher theoretischer Ablauf hat hier das Ziel, den Nachfolgeprozess zu strukturieren, damit die Erforschung des Phänomens greifbar für mich selbst wird, um die Fragestellungen beantworten zu können (siehe Kapitel 4). Der skizzierte, idealtypische theoretische Ablauf (vgl. Abbildungen 7 und 8) dient mir dazu, mein Vorverständnis für die Nachfolgeregelung im Rahmen eines übergeordneten Transitionsmodells zu strukturieren sowie die prädezisionale Handlungsphase deutlicher vorzustellen. Daraus lässt sich interpretieren, dass die Theorien hier insbesondere deskriptiven Charakter besitzen, wie ein Nachfolgeprozess aus psychologischer Betrachtung für die erste Generation aussehen kann. Welchen Einfluss die entsprechende Lebensphase (Abschnitt 2.4) und Emotionen auf die prädezisionale Phase haben, ist Gegenstand dieser Untersuchung – genauso wie welche möglichen psychologischen Faktoren diese Etappe zu beeinflussen vermögen. Somit ist dieser Ablauf für die vorliegende Arbeit von besonderem Nutzen, wie auch das vierte Kapitel zeigen wird.

4. Ableitung der Fragestellungen

Die oben beschriebene Transition beschreibt die gesamte Übergabe des Unternehmers an seinen Nachfolger. Wie der Abschnitt 2.2.3 erläutert, ist der untersuchte Sachverhalt nicht auf die gesamte Transition bezogen. Aus diesem Grund erscheint es nun passend, zu präzisieren, welcher Teil der Handlung den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet. Aus der Literaturanalyse zu Familienunternehmen (Kapitel 1) und psychologischen Theorien (Kapitel 2) erschliesst sich eine Forschungslücke, welche anhand der hier abgeleiteten Fragestellungen geschlossen werden kann.

Bis jetzt wurden Erfolgs- und Misserfolgsfaktoren diskutiert (siehe Abschnitte 1.3 bis 1.7), ohne aber sich mit dem Erfolgsbegriff selbst auseinandergesetzt zu haben. Erfolg kann für die einzelnen Stakeholder unterschiedliche Bedeutungen haben. Für Mitarbeitende kann eine erfolgreiche Übergabe bedeuten, wenn ihre Arbeitsplätze gesichert sind, für Übergebende kann der Verkaufspreis oder u.a. ebenfalls die Sicherung des Werkplatzes ausschlagegebend sein. Übernehmende wiederum betrachten eine Umsatz- bzw. Gewinnsteigerung als entscheidendes Erfolgskriterium (Halter, 2009). Gerade in einem komplexen System, wie es ein Familienunternehmen darstellt (siehe Kapitel 2.3.1), kann die vorliegende Arbeit nicht von linearen Ursachen-Wirkungs-Beziehungen ausgehen. Halter, 2009, vertritt die Sichtweise, dass die Erfolgsdefinition vom einzelnen Übergeber selbst zu benennen ist, sind doch gerade Übergaben von Familienfirmen stets einzigartig. Deswegen wird in dieser Arbeit weder von Erfolgs- oder Misserfolgskriterien gesprochen, sondern neutral von psychologischen Einflussfaktoren, welche auf die Anfangsphase eines Übergabeprozesses wirken.

Wie im ersten Kapitel aufgezeigt, besteht bereits eine aktive Auseinandersetzung mit erfolgskritischen Einflussfaktoren. Ebenfalls ist dem Kapitel 2.1.4 zu entnehmen, dass die Erforschung des Nachfolgeprozesses einen Aspekt bisher ausgelassen hat, und zwar die prädezisionale Phase aus Sicht der übergebenden Person. Um in dieser Handlungsphase psychologische Faktoren zu identifizieren, sollen folgende beiden Fragestellungen beantwortet werden:

1. **Was sind psychologisch relevante Faktoren, welche die Zielintention, die eigene Unternehmensnachfolge zu regeln, unterstützen?**
2. **Was sind psychologisch relevante Faktoren, welche die Zielintention, die eigene Geschäftsnachfolge zu regeln, behindern?**

Kapitel 1.7 diskutiert die Erfolgsfaktoren. Dabei ist zu erkennen, dass diese erst ab der präaktionalen Handlungsphase auf den Übergabeprozess wirken (Nachfolgeplanung als typisches Element in der planenden Phase). Aber auch die aktionale Handlungsphase zeigt Erfolgskriterien auf (Konfliktmanagement, Mentoring, Wissensaustausch und Grössen der Zusammenarbeit wie Vertrauen oder Respekt). Einzig die emotionale Auseinandersetzung des Gründers mit diesem Prozess betrifft auch die erste Handlungsphase, muss sich doch die Person über ihre Ziele klar werden, was auch Emotionen tangiert.[10] Weitere unterstützende Einflüsse sind in dieser Phase aber noch unbekannt. Es ist korrekt anzunehmen, dass aus Sicht der ersten Generation gerade der Abschnitt 1.3 die Barrieren bereits diskutiert hat und diese wohl auch der prädezisionalen Phase zugeteilt werden können (Widerstände, sich überhaupt mit der Nachfolgethematik auseinander zu setzen). Bei diesen Barrieren handelt es sich jedoch um in der Psychoanalyse beheimatete Ergebnisse. Situationsbedingte Einflussfaktoren sind dabei nicht erwähnt worden. Explizit sollen sie dennoch nicht in der Fragestellung erwähnt werden, um sich nicht im Voraus einschränken zu müssen. Dies auch in Bezug auf mögliche Einflüsse der Lebensphase, wie sie das Kapitel 2.4 beschreibt. Da für die Phase der Intentionsbildung unklar ist, wie und ob sich die Lebensphase darin auswirkt, besteht für die ersten beiden Fragestellungen eine weiterführende Fragestellung:

- **Welche Bedeutung hat die zeitliche Perspektive?**

Dabei soll die Rolle der Lebensphase geklärt werden.

In der Regel werden Firmeninhabern, welche die Nachfolgeregelung noch nicht abgeschlossen haben, untersucht (z.B. Miller et al., 2003; Murray, 2003; Solomon et al., 2011) oder solche die diesen Prozess bereits beendet haben und reflektieren können (u.a. Harvey & Evans, 1995; Sonfield & Lussier, 2004). Die dritte Fragestellung soll diese beiden Zielgruppen verbinden, um mehr Klarheit über die Einflussfaktoren zu erlangen und um unterschiedliche Ansichten zu integrieren. Daher wurde die dritte Fragestellung folgendermassen formuliert:

3. **Unterscheiden sich Familienunternehmer, welche die Nachfolgeregelung antizipieren, von denen, die sie bilanzieren können?**

Anhand der offen gestalteten Fragestellungen sollen die eingangs erwähnten Ziele und Nutzen dieser Arbeit erreicht werden. Auf diesen theoretischen Teil folgt mit den kommenden Kapiteln die zweite Etappe dieser Arbeit. Begonnen wird der empirische Teil mit dem methodischen Vorgehen.

[10] In der prädezisionalen Phase wird ein Szenario aus verschiedenen Möglichkeiten ausgewählt, das umgesetzt werden soll. Nach Blanchette und Richards, 2010, beeinflussen sich Entscheidungsfindungen und Emotionen.

Empirischer Teil

5. Methodisches Vorgehen

Um Transparenz zum Vorgehen der gesamten Arbeit zu schaffen, werden in diesem Methodenteil die einzelnen Arbeitsschritte aufklärend beschrieben. Dazu macht die Forschungsstrategie den ersten Schritt und beginnt mit dem Untersuchungsdesign und dessen Begründung sowie einer Gegenüberstellung zu weiteren Vorgehensmöglichkeiten. Daraufhin beschreibt das Unterkapitel 5.2 die systematische Literaturrecherche und Abschnitt 5.3 die Fallauswahl mit den einzelnen untersuchten Familienunternehmen. Im Kapitel zur Datenerhebung wird zuerst die Methodologie und darauffolgend die entsprechende Erhebungsmethode aufgezeigt und das eigene Vorgehen kritisch dargelegt. Am Ende dieses Kapitels wird gezeigt, wie bei der Datenauswertung vorgegangen wurde.

5.1 Forschungsstrategie

Um das Projekt zusammenfassend in den einzelnen Arbeitsphasen nachzuvollziehen, veranschaulicht die Abbildung 9 in gekürzter Form den Projektverlauf. An den Stationen „Themenfindung“, „Exposé Erstellung“, „Interviewvorbereitung“, „Datenauswertung“ und „Berichterstellung“ kam es zu Sprechstunden mit der Betreuungsperson (laut Hochschulrichtlinien können Studierende fünf Sitzungen mit ihrer Betreuungsperson in Anspruch nehmen).

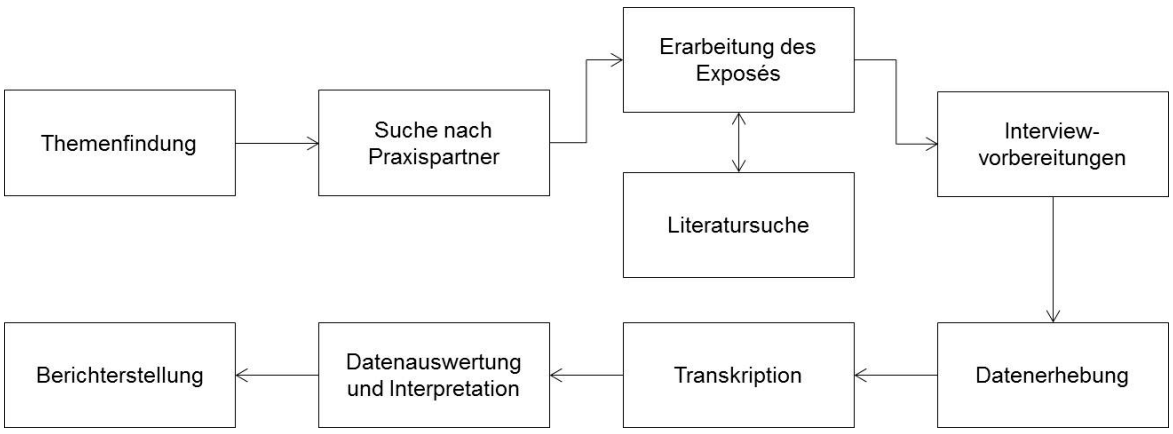


Abbildung 9: Projektablauf

Die Themenfindung orientierte sich in erster Linie an den persönlichen Interessen des Autors. Diese bestehen aus den eigenen Erfahrungen in einem Familienbetrieb und dem erlebten Übergabeprozess an die zweite Generation, der Neugierde am Unternehmertum und an

der Unternehmensführung sowie der Organisationsentwicklung. Für den Schreibenden besteht eine hohe intrinsische Motivation am Thema selbst, allerdings ist das Grundinteresse auf zu abstraktem Niveau (generell Unternehmensnachfolgeplanung). Was fehlte, war eine deutlichere Ausarbeitung. Bei diesem Schritt half das Gespräch mit der Betreuungsperson, das Thema enger zu bestimmen. Daraufhin folgten zwei Gespräche mit Experten aus der Treuhand- und Unternehmensberatungsbranche, welche unisono die Problematik ihrer Kundinnen und Kunden (selbständige Unternehmer) zum Thema Nachfolgeregelung die Rechtzeitigkeit von Nachfolgeregelungen nannten. Beide Experten teilten die Meinung, dass die Nachfolgeplanung zu spät angegangen und dadurch dem Unternehmen mittel- bis langfristig schaden würde. Mit einer deutlicheren Vorstellung der Problematik in der Praxis folgte die Suche nach einem Umsetzungspartner. Die Firma Nachfolgeplan konnte für diese Arbeit gewonnen und durch ihr Netzwerk Unternehmen angesprochen werden, welche für diese Arbeit sich mindestens in der präaktionalen Phase des Übergabeprozesses befanden (mehr zur Fallauswahl weist der Abschnitt 5.3 hin).

Das Exposé wurde parallel zur Suche des passenden Praxispartners erarbeitet und nach Beratung durch die Praxispartnerin und Betreuungsperson fertig gestellt. Dabei wurden die Literatur zu Familienunternehmen und deren Nachfolgeprozesse sorgfältig und systematisch aufbereitet (mehr dazu im Kapitel 5.2). Das Exposé selbst nimmt u. a. Stellung zum Untersuchungsdesign. Nachdem das Exposé feststand, folgten Interviewanfragen an Familienunternehmen – welche Kriterien bei der Fallauswahl beachtet wurden, beschreibt das Kapitel 5.3. Zur selben Zeit entstand auch die Interviewvorbereitung, welche einerseits eine theoretische Einarbeitung in narrative Interviews beinhaltete und andererseits aus einer praktischen Einführung durch die Betreuungsperson bestand. Der Abschnitt 5.4.3 beschreibt dieses Vorgehen zusammen mit der Datenerhebung detaillierter. Es folgten die Interviewtranskription und die Schritte der Datenauswertung (siehe Unterkapitel 5.5.1). Die Interpretation resp. die Beantwortung der Fragestellungen lassen sich im Kapitel 6 finden. Der letzte Punkt in der Abbildung 9 markiert die Fertigstellung des Berichtes. Dabei entstanden der Theorie- und Methodenteil fortlaufend während des Projektes und die nachfolgenden Kapitel nach entsprechender Beendigung der jeweiligen Arbeitsphasen.

5.1.1. Untersuchungsdesign

Die Abbildung 9 bildet den Projektverlauf ab, der im vorhergehenden Abschnitt dargestellt ist. Dieses Vorgehen orientiert sich nach Bortz und Döring (2006), die den Forschungsverlauf von der Fragestellung zur empirischen Untersuchung erläutern.

Dieser Forschungsverlauf geschieht vor dem Hintergrund einer explorativen Untersuchung (Bortz & Döring, 2006, S. 354: „Mit Exploration ist das mehr oder weniger systematische Sammeln von Informationen über einen Untersuchungsgegenstand gemeint, das die Formulierung von Hypothesen und Theorien vorbereitet“). Begonnen wurde die empirisch-qualitative Exploration (Bortz & Döring, 2006) mit einer sorgfältigen Aufbereitung der Literatur. Sie (die gezielte Durchsicht und Analyse der Literatur) dient dem Überblick und Verständnis betreffend der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen. Daraus entsteht die Erkenntnis über die fehlende Forschung, welche sich in den Fragestellungen wiederfindet. Die Beantwortung dieser Fragestellung soll möglichst unvoreingenommen im Hinblick auf die vorhandene Theorie und Empirie geschehen und erst im Diskussionsteil mit ihr zurück gespiegelt werden. Das weitere Vorgehen der explorativen Untersuchung richtet sich nach der Erhebung und Auswertung von narrativen Interviews (siehe Kapitel 5.4). Anhand der dadurch entstandenen Daten werden die Fragestellungen beantwortet (Kapitel 6), um daraus weiterführende Hypothesen zu bilden, die den aktuellen Kenntnisstand zu ergänzen vermögen.

Um den Forschungsprozess, die in der Hypothesengenerierung (Kapitel 7.3) endet, nachvollziehbar zu machen, begründet der folgende Abschnitt das explorative Vorgehen anhand narrativer Interviews.

5.1.2. Begründung des Designs und der Methode

Da dem Verfasser dieser Arbeit keine weiteren Studien zur Nachfolgeregelung in der prädezisionalen Handlungsphase bekannt sind und es sich daher als unbekannter Forschungsbereich darstellt, wird ein exploratives Vorgehen als passend gesehen (vgl. Bortz & Döring, 2006). Diesem Vorgehen ist eine systematische und umfassende Literaturrecherche vorausgegangen (siehe Kapitel 5.2).

Bortz und Döring (2006) klären, dass gerade anhand eines explorativen Ansatzes sich die narrativen Interviews bewährt haben, um Einsicht in „komplexe Einstellungsmuster und Motivstrukturen“ (S. 239) zu erhalten. Die Autoren empfehlen die Methode auch bei schwierigen und unangenehmen Themenbereichen. Wesentlich dazu zählt auch, dass der Rückzug aus dem Arbeitsleben einen Meilenstein im Leben markiert (Kim & Moen, 2001). Dawson und Hjorth (im Druck) empfehlen gerade zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen anhand von narrativen Interviews vorzugehen, um damit die komplexen und mehrschichtigen (sozialen) Strukturen der betroffenen Personen zu untersuchen. Der Theorieteil weist darauf hin, dass eine Geschäftsübergabe unterschiedliche Chancen und Herausforderungen bietet und

diesen Prozess zu einem einschneidendem Lebensereignis macht. In den meisten Fällen bedeutet dies den Austritt aus der Arbeitswelt, der gerade für selbständige Unternehmer der ersten Generation eine spezielle Herausforderung darstellt (siehe Kapitel 1.3), und somit zu einem einzigartigen Lebensabschnitt wird (z.B. Gersick et al., 1997). Um dieses einmalige Erlebnis in seiner Komplexität und Dynamik erfassen zu können, wurde als Methodologie die Theorie der Narration (siehe Abschnitt 5.4.1) mit ihrer Methode der narrativen Interviews (siehe Abschnitt 5.4.2.1 und 5.5.1) gewählt. Passend kommt hinzu, dass mit einem solchen qualitativen Vorgehen explorativ das Feld untersucht werden kann (Breuer, 2010; Kleining, 1995).

Die Beantwortung der Fragestellungen erschliesst sich aus der Synthese der hier untersuchten Fälle, inklusive gezielten Fragen an die untersuchten Personen. Diese Informationen können nicht dem narrativen Teil zu geordnet werden, da die Fragen nicht erzählgenerierend sind, weshalb sie inhaltsanalytisch ausgewertet werden (für die Interviewfragen siehe Anhang A).

5.1.3. Vergleich und Kritik zu anderen Untersuchungsvorgehen und -methoden

Die Untersuchungsmethoden waren in den Anfängen der Erforschung von Familienunternehmen stark qualitativ geprägt und anhand von Fallstudien umgesetzt. Im späteren Verlauf (Ende 1990er Jahre), nach dem eine gewisse Stagnation auftrat, folgten, auf grössere Stichproben ausgelegt, quantitative Untersuchungen (Sharma et al., 2012). Es folgten unzählige Fragebogenstudien, aber nicht kritiklos (vgl. Zahra & Sharma, 2004), weshalb wieder ein vermehrter Methodenmix in aktuellen Studien zu beobachten ist (Sharma et al., 2012).

Ein exploratives Vorgehen erscheint angemessen, da sie unerforschtes Terrain (wie die Literaturanalyse ergab) am Besten abzudecken vermag. Neben dem hier bestehenden qualitativ-explorativen Vorgehen, sind weitere explorative Untersuchungsvarianten vorstellbar. Bortz und Döring (2006) beschreiben dazu vier Varianten einer explorativen Untersuchung:

- theoriebasierte Exploration
- methodenbasierte Exploration
- empirisch-quantitative Exploration
- empirisch-qualitative Exploration

Die theoriebasierte Exploration leitet ihre Hypothesen nach Durchsicht und Analyse vorhandener Theorien ab. Dabei werden systematisch alltags und wissenschaftliche Theorien aufgearbeitet und durch „Synthese und Integration neue Erklärungsmodelle“ entwickelt (Bortz & Döring, 2006, S. 364). Ein solches Vorgehen ist in der Forschungspraxis beliebt (Bortz & Döring, 2006), allerdings erscheint diese Art der Untersuchung wenig geeignet zur Beantwortung der Fragestellungen zu sein. Basieren doch gerade die hier gestellten Forschungsfragen auf einer Lücke des aktuellen Kenntnisstandes der Forschung dazu, um einen Schritt weiter zu gehen und Hypothesen aus der Empirie abzuleiten.

Als weitere Möglichkeit dient die methodenbasierte Exploration. Hier wird z.B. zum Thema Familienunternehmen angeschaut, mit welchen Methoden bislang exploriert wurden und über methodische Vorgehensweisen reflektiert. Diese Explorationsart soll die Verflechtung von Methoden und Erkenntnissen transparent machen, indem die Methoden verglichen (z.B. Triangulation) und variiert werden (Bortz & Döring, 2006). Auch mit einem solchen Vorgehen wird hier die effektive Beantwortung der Fragestellungen als unzureichend eingestuft. Des Weiteren wird in Bezug zur Erforschung von Familienunternehmen regelmässig über die Methoden reflektiert (zuletzt von Sharma et al., 2012).

In einer empirisch-quantitativ explorativen Untersuchung werden quantitative Daten zur Hypothesengenerierung heran gezogen. Von einer explanativen Studie unterscheidet sich dieses Vorgehen dahingehend, dass dabei mehr Variablen und umfangreichere Datenanalysen miteinbezogen werden (Bortz & Döring, 2006). Nur wenige Forscherinnen und Forscher aus der Psychologie haben zu Familienunternehmen mit quantitativen Daten gearbeitet (z.B. Björnberg & Nicholson, 2007; Klein, Astrachan & Smyrnios, 2005). Eine empirirsch-quantitative Exploration könnte sich deshalb anbieten. Die Ansicht des Verfassers ist aber, dass durch die Einzigartigkeit von Familienunternehmen und der komplexen Thematik (Litz et al., 2012), auch durch die Fragestellungen, eine qualitativ geprägte Untersuchung ergiebiger erscheint als ein quantitatives Vorgehen. Nach Breuer (2010) können qualitative Erhebungsmethoden gerade in einem explorativen Setting ihre Stärken ausspielen.

Die empirisch-qualitative Exploration besticht durch das detailreiche empirische Material, um darauf auf neue Aspekte des untersuchten Phänomens zu stossen. Von Bortz und Döring (2006) wird dieses Vorgehen als der „Königsweg“ (S. 358) der Hypothesengenerierung betitelt, beruht es doch auf einer empirischen Fundierung. Bortz und Döring (2006) definieren das Vorgehen folgendermassen: „Die empirisch-qualitative Exploration trägt durch besondere Darstellung und Aufbereitung von qualitativen Daten dazu bei, bislang vernachlässigte Phänomene, Wirkungszusammenhänge, Verläufe etc. erkennbar zu machen“ (S. 380). Der Abschnitt 5.1.2 geht auf die Begründung ein, weshalb dieses Vorgehen gewählt wurde.

Da das qualitative Vorgehen soeben weiteren explorativen Vorgehensweisen gegenübergestellt wurde und als der passendste Weg zur Beantwortung der Fragestellungen erachtet wird, sollen nun auch qualitative Methoden, welche sich gemäss Bortz und Döring (2006) zur qualitativen Exploration eignen, mit narrativen Interviews verglichen werden.

Die Feldbeobachtung wird in explorativen Untersuchungen ebenfalls angewendet. Allerdings wären Beobachtungen für die vorliegende Arbeit unpassend. So reichhaltig Beobachtungen sein mögen und besondere Ereignisse und Verhaltensmuster aufzuzeigen vermögen, ist gerade dies der springende Punkt. Dem Stand der Forschung ist zu entnehmen, dass die eigentliche Handlung im Übergabeprozess intensiv erforscht wurde, nicht aber der Punkt, wie es zu dieser Entscheidung kommt, die Firmenübergabe zu gestalten. Dadurch rückt das eigentlich zu beobachtende Verhalten in den Hintergrund.

Gerade für die angewandte Forschung kann die Aktionsforschung interessant sein, gehört es doch zu ihren Grundsätzen, praxisbezogen zu sein (Bortz & Döring, 2006). Laut den beiden Autoren konzentriert sich die Aktionsforschung jedoch auf soziale und politische Themen und dürfte aufgrund der thematischen Spezifität sowie der starken Heterogenität von Familienunternehmen als Methode, um die vorliegenden Fragestellungen zu beantworten, deplatziert wirken.

Einzelfallanalysen als nächste Möglichkeit, die Forschungsfragen zu untersuchen, ist eine denkbare Variante. Bis in die 1990er Jahre waren Fallstudien die präferierte Methode, um den Nachfolgeprozess in Familienunternehmen zu verstehen. Da Beobachtung ein grosser Bestandteil dieser Methodik ist, wird dieses Vorgehen ebenfalls als unpassend betrachtet.

Die qualitative Inhaltsanalyse wird auch in dieser Untersuchung verwendet, jedoch nicht als Hauptinstrument, sondern vielmehr als ergänzende Methodik. Dort, wo das Datenmaterial oberflächlich wird, also keine narrativen Passagen enthalten sind, wird inhaltsanalytisch ausgewertet. Sie wird nicht für sämtliche Interviews vollumfänglich verwendet, eignet sich doch gerade für erzählerische Interviewteile die Methode der narrativen Interviews.

Diese Methodik (narrative Interviews, resp. Abschnitt 5.4.2.1) hat aber ebenfalls einzelne Schwachpunkte, welche hier vorgestellt werden sollen. Bernart und Krapp (2005) streichen den aussergewöhnlich hohen Auswertungsaufwand hervor, der durch die Transkription und die rekonstruktive Auswertung entsteht. Nicht unkritisch empfinden die Autorinnen die Tatsache, dass die Ergebnisse von der Sprachkompetenz der Untersuchungsperson abhängig sind, kann die Erzählform eine spezielle Herausforderung doch für die Befragten bilden. Daneben sehen Bernart und Krapp (2005) die implizite Einflussnahme des Interviewers auf den Gesprächsverlauf als ungünstig an, da sie eine selbsterfüllende Prophezeiung auslösen kann. Ansatzpunkte zur methodologischen Kritik (mehr zur Methodologie in Kapitel 5.4.1)

legt insbesondere Küsters (2009) offen. Sie zeigt dabei auf, dass die erzähltheoretische Annahme des narrativen Interviews darin besteht, dass die Abfolge der einzelnen Erzählpassagen dem damaligen Handlungsprozess entspricht. Die Kritik dabei ist, dass dadurch „willkürlich ein Zusammenhang zwischen Handeln und Text unterstellt“ wird und auch nicht überprüfbar ist (Küsters, 2009, S. 32). Als nächsten Punkt betrachtet sie die Retrospektivität des Erzählvorgangs. Es besteht die Möglichkeit, dass die befragte Person die erlebte Erfahrung bereits reflektiert hat und die Erfahrung aus ihrer heutigen Situation heraus betrachtet. Für Küsters (2009) stellt sich dabei die Frage, ob es überhaupt möglich ist, aus heutiger Erzählung damalige Erlebnisgefüge zu reproduzieren oder nur die veränderte Sichtweise auf das Vergangene zu wiedergeben. Die Aufgabe besteht also darin, reflektierende von den reproduzierenden Textteilen zu unterscheiden. Als nächstes fragt sich Küsters (2009), ob es überhaupt möglich ist, manipulierte Inhalte zu erkennen, wie es die Erzähltheorie postuliert. Sie beantwortet ihre Frage gleich selbst, indem sie aufzeigt, dass grundsätzlich in den unterschiedlichen Befragungsformen die Unwahrheit gesagt werden kann. Aber nur narrative Interviews alleine haben die Möglichkeit, solche Täuschungen aufzudecken.

5.2. Literaturrecherche

Das Thema wurde systematisch für diese Arbeit aufbereitet und eingearbeitet. In der Phase der Themenfindung (siehe Abbildung 9) begann die Einarbeitung und die Schaffung eines ersten Überblicks zur Forschung zu Familienunternehmen anhand folgender Ausgangsliteraturquellen: dem Handbuch von Poutziouris, Smyrnios und Klein (2006) der Enzyklopädie von Darnay und Magee (2007) sowie dem Lehrbuch von Poza (2010). Dieses Vorgehen schlagen Bortz und Döring (2006) zur Entwicklung der Untersuchungsidee vor. Zur Erstellung des Exposés und der vertiefteren Literaturrecherche und -analyse änderte sich auch die Suchmethodik. Als Leitfaden zur systematischen Literaturrecherche diente die Vorlage von Läzer, Sonntag, Drazek, Jaeschke und Hogreve (2010). Weitere Details zum Vorgehen und zu den Suchergebnissen befinden sich im Anhang B.

5.3. Fallauswahl

Wie in der Einleitung dargestellt ist, fokussiert sich die Fallauswahl auf kleine und mittlere Unternehmen, die von der ersten Generation an die zweite resp. einer Drittperson übergeben wurde. Eine so spezifische Fallauswahl bedingt eine genügend grosse Anzahl an Unternehmen exakt in diesen Phasen. Mit Ausnahme einer Unternehmung, wo die Firma von der

zweiten an die dritte Generation übergab, konnte dieser Plan umgesetzt werden. Die beiden nächsten Abschnitte beschreiben die Unternehmer[11], deren aktuelle Phase und weitere Detailinformationen zum Unternehmen selbst.

Die Tabelle 1 zeigt einen Überblick über sämtliche interviewten Unternehmer. Daraus zu erkennen ist, dass zwei Personen ihre Übergabe noch nicht abgeschlossen haben resp. erst begonnen haben, sich Gedanken darüber zu machen. Diese beiden Unternehmer zählen zu jenen Interviewpartnern, welche die Nachfolgeregelung noch antizipieren resp. nicht abgeschlossen haben (siehe Abschnitt 5.3.1). Die dritte Person hat gerade die prädezisionale Phase abgeschlossen und befindet sich damit mitten in der Übergabephase. Trotzdem zählt diese Person nach Auffassung des Autors bereits zur zweiten Gruppe von Interviewpartnern – denjenigen, die bereits ihre Nachfolge abschliessen konnten und diese rückblickend zu bilanzieren vermögen. Grund dafür ist, dass der Gastronom die hier relevante prädezisionale Handlungsphase bereits hinter sich hat. Der Fakt, dass sich diese Person inmitten des Nachfolgeprozesses befindet, wird nicht berücksichtigt (siehe Kapitel 4 bezüglich der Fragestellungen). Die restlichen Fälle können bereits ihre eigene Nachfolgeregelung reflektieren (Abschnitt 5.3.2).

Von den neun Interviews wurde zugunsten der Durchführbarkeit einer umfassenden Analyse fünf ausgewählt. In diesen fünf Interviews sind narrative Passagen vermehrter vorhanden als in den vier nicht ausgewerteten Gesprächen (die Interviewtranskriptionen befinden sich aus Gründen der Vollständigkeit im Anhang D). Von den vier übrigen Interviews wurde eines zusätzlich nur nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet, da narrative Textteile kaum vorhanden sind (in Tabelle 1 die Personalberatung). Das Interview des Berner Hotelliers konnte aufgrund eines technischen Defekts am Aufnahmegerät nicht aufgenommen und transkribiert werden. Ebenso wurde auf die Analyse des Organisationsberatungsunternehmens verzichtet, hat sich diese Person doch nur rudimentär Gedanken über eine mögliche Nachfolge gemacht und deshalb entsprechend knappe und inhaltlich wenig aussagende Äusserungen zum Thema preisgegeben. Die Elektromontagefirma hat auf eine ähnliche, oberflächliche Art und Weise geantwortet, weshalb auch hier auf eine tiefgehende Analyse verzichtet werden musste. Die einzelnen Interviewkritiken befinden sich im Anhang C.

[11] Da sich nur männliche Interviewpersonen finden liessen, wird der vereinfachten Lesbarkeithalber in dieser Form schriftlich fortgefahren.

Tabelle 1: *Übersicht Interviewpartner*

Branche	Ort (Kanton)	Anzahl Mitarbeitende	Generation	Alter	Anzahl Kinder	Kinder im Betrieb	Eigentümertransfer	Führungstransfer	Aktuelle Situation
Hotelbetrieb	Basel Stadt	30	Erste	75	2	2	Nein	Ja	Erste Generation noch im Betrieb
Hotelbetrieb	Bern	15	Erste	65	2	1	Ja	Ja	Erste G. beratend im Betrieb
Personalberatung	Luzern	18	Erste (gekauft, nicht gegründet)	62	1	1	Mehrheit	Ja	An Dritte verkauft; Noch VRP
Innendekoration	Aargau	10	Zweite	65	2	2	Mehrheit	Ja	Erste G. beratend im Betrieb
Restaurant	Aargau	70	Erste	57	3	2	Minderheit	Nein	Erste G. bis 2014 operativ in Firma
Fitness Center	Aargau	50	Erste	65	3	0	Nein	Nein	Gründer stark involviert
Verpackungen	Zürich	45	Erste	66	0	0	Mehrheit	Ja	Noch im VR (Verwaltungsrat)
Elektromontage	Luzern	70	Erste (gekauft, nicht gegründet)	47	2	0	Ja	Nein	Als Geschäftsführer aktiv
Organisationsberatung	Bern	12	Erste	54	1	0	Nein	Nein	Erste Gedanken über Nachfolge

5.3.1. Unternehmende vor der Nachfolgeregelung

Zwei Interviewpartner befanden sich zum Zeitpunkt des Gesprächs vor der Geschäftsübergabe und haben sich gedanklich wenig bis gar nicht über ihre Nachfolgeregelung Gedanken gemacht. In der Tabelle 1 sind es der Besitzer des Fitness Centers und der Organisationsberatung. Die gedankliche Auseinandersetzung mit der Übergabe ist bei diesen beiden Unternehmern noch nicht abgeschlossen. Narrative Aspekte beziehen sich daher auf den aktuellen Stand und die Einstellung gegenüber dem Übergabeprozess.

5.3.2. Unternehmende nach der Nachfolgeregelung

Die anderen sieben befragten Unternehmer konnten, mit Ausnahme des Restaurateurs (fünfte Person in der Tabelle 1), ihre Übergabe abschliessen und über ihre Erfahrungen erzählen. Die Interviewpartner haben dabei den gesamten Prozess bilanziert (also nicht nur die prädezisionale Phase). Der Restaurateur hingegen hat diese Handlungsphase erst kürzlich abgeschlossen und entschieden, den Betrieb zwei seiner drei Kinder zu übergeben. Zusammengefasste Fallbeschreibungen der einzelnen Interviewpartner befinden sich im Kapitel sechs.

5.4. Datenerhebung

Der Abschnitt 5.1.3 geht bereits auf die Begründung der Methodologie und Methode ein. Nun soll aufgezeigt werden, wie im Detail vorgegangen wurde. Dieses Kapitel bespricht zuerst die Methodologie (also die Theorie der Narration) und danach die Methode der narrativen Interviews. Zusätzlich erklärt der Abschnitt 5.4.2.2 das halbstandardisierte Interview. Dabei wird das Vorgehen beschrieben, um aufzeigen zu können, wie in dieser Abschlussarbeit methodisch gearbeitet wurde (s. auch Kapitel 5.5).

5.4.1. Methodologie

Die Erzähltheorie besagt, dass sich Erzählungen entlang Ereignis- und Handlungsverläufen entfalten. Menschliche Handlungen (oder auch andere Ereignisse) kommen dabei in eine symbolische und zeitliche Ordnung (Straub, 2010). Wenn eine Geschichte erzählt wird, wird häufig ein Problem (z.B. ein unerwartetes Ereignis) geschildert, welches sich zwischen einem Ausgangs- und einem Zielzustand befindet. Einen wesentlichen Aspekt der Erzählung

bildet ihre Dynamik (resp. der Plot). Straub (2010) erklärt dabei, dass der Plot bestimmt, welche Rolle Ereignisse innerhalb der Erzählung haben und welche Bedeutung diese zugeschrieben bekommen (z.B. „Störung, Hindernis oder Glücksfall“, S. 143). Zieht man Schütze, 1983, als einen Begründer narrativer Interviews heran, fallen bestimmte Annahmen auf. So legt Schütze (1983) viel Wert auf eine erzählgenerierende Eröffnungsfrage, worauf die erzählende Person mittels einer Stegreiferzählung reagiert. Dies bedeutet, dass die Person von sich aus erzählt, ohne Erzählvorbereitungen zu treffen und Formulierungen einzuüben. Unterschiedliche Zugzwänge bringen den Erzähler dazu, dass die Erzählung nicht abgebrochen oder manipuliert wird. Laut Küsters (2009) sind diese Zugzwänge auch bei Argumentationen und Beschreibungen aktiv, aber besonders bei Erzählungen. Dabei nennen Mey und Mruck (2010) drei Zugzwänge:

- Kondensierungszwang
  Zu Zwecken der Übersicht muss Vieles weggelassen und oder allgemein zusammengefasst werden.
- Detaillierungszwang
  Die Erzählung muss nichtsdestotrotz detailliert und ausführlich genug sein, um sie verständlich zu machen.
- Gestaltschliessungszwang
  Es besteht ein Zwang, die Erzählung zu Ende zu bringen, damit sie nachvollziehbar wird.

Abschliessend soll hier noch erwähnt werden, dass es sich nicht um biographische, sondern um narrative Interviews zum Thema der Unternehmensübergabe handelt (vgl. Bohnsack, 2008).

5.4.2. Erhebungsmethoden

Zwei Erhebungsinstrumente wurden eingesetzt, die in ihren einzelnen Schritten übersichtweise beschrieben werden – das narrative Interview in Abschnitt 5.4.2.1 und in Abschnitt 5.4.2.2 das leitfadengestützte Interview (in Form eines halbstandardisierten Interviews, welches anhand der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet wird – vgl. Flick, 2005).

5.4.2.1. Narrative Interviews

Grob verläuft das narrative Interview in drei Akten ab – Eröffnung, Nachfragen und Nachgespräch. Ein Leitfaden wird im Grunde nicht benötigt (da die im Abschnitt 5.4.1 genannten Zugzwänge für „Erzählschub“ sorgen), allerdings ist in der Eröffnungsphase gerade die zur Erzählung animierende Frage wichtig (siehe Anhang A für die Gesprächseinführung und die erzählgenerierende Frage: „Bitte stellen Sie sich Ihr Leben in Kapiteln vor. Ein Kapitel davon ist Ihre Zeit im Unternehmen. Versetzen Sie sich nun zu der Zeit, als Sie das erste Mal ernsthaft über Ihre eigene Geschäftsnachfolge nachdachten. Überlegen Sie einen Moment, wann Ihnen dieser Gedanke der Nachfolge durch den Kopf ging. (*kurze Pause zum Überlegen*) Erzählen Sie mir nun, wann, wo das war und was sich daraus entwickelt hat.“). Während der Erzählung ist darauf zu achten, die Person nicht zu unterbrechen (z.B. mit Anschlussfragen), aber sehr wohl in ihrer Erzählung zu bestärken (z.B. durch Nicken, „Hm“-Sagen) (Küsters, 2009). Dazu gehört auch, dass lange Pausen der Erzählerin, des Erzählers ausgehalten werden müssen. Eine weitere Aufgabe des Interviewers ist es, auf Erzähllücken zu achten, um im Nachfrageteil darauf zurück zu kommen und die angeschnittenen Punkte zu klären (Küsters, 2009).

Der zweite Akt, das (immanente) Nachfragen, ist dazu da, um identifizierte Lücken anhand von erzählgenerierenden Fragen zu klären. An die Erzählung anknüpfende Fragen basieren also auf bisher unerzählten Aspekten, die allerdings in der Haupterzählung erwähnt wurden (Küsters, 2009). Küsters (2009) empfiehlt, dabei parallel zu Erzählung chronologisch vorzugehen. Diese Phase ist deswegen so wichtig, weil ansonsten diese Erzähllücken aus der Haupterzählung heraus interpretiert werden müssen, falls dies überhaupt gelingt. Auf immanente Fragen folgen exmanente Nachfragen, welche sich bis zu einem Leitfadeninterview ausweiten können (Küsters, 2009) (worauf der nächste Abschnitt 5.4.2.2 eingeht).

Nach Beendigung der Nachfragen kommt es in der Schlussphase des Gesprächs zur Bedankung für die Bereitschaft zum Interview. Das Aufnahmegerät wird dabei ebenfalls ausgeschaltet, und es kann entweder weiter über das bisherige Gesprächsthema diskutiert oder sich anderen Themen zugewendet werden (Küsters, 2009). In dieser Arbeit wurde oft über den weiteren Verlauf der Arbeit informiert oder über eigene Erfahrungen der Nachfolgeregelung im (ehemaligen) Familienbetrieb gesprochen.

5.4.2.2. Halbstandardisierte Interviews

Anders als bei narrativen Interviews sind weniger die biographischen Aspekte einer Person von Interesse als vielmehr ihre subjektiven Theorien zum Thema der Untersuchung. Subjektive Theorien einer Person werden von Flick, 2005, in explizite und implizite Annahmen unterteilt. Explizite Annahmen werden anhand offener Fragen erhoben (im Anhang A befinden sich die Leitfragen wie z.B. „Wenn Sie jetzt die Möglichkeit hätten, diese Situation noch einmal zu erleben, wie würden Sie vorgehen? Was würden Sie anders machen, wenn überhaupt?“). Um themenspezifische Informationen zu erhalten, wird ein Leitfaden mit ebensolchen (offenen) Fragen eingesetzt (Flick, 2005). Daneben lassen sich anhand theoriegeleiteter Fragen auch die impliziten Annahmen explizieren, indem durch die Fragen selbst entstehenden Zusammenhänge (vgl. Anhang A, z.B. „Was wäre für Sie ein idealer Zeitpunkt, die Nachfolge zu regeln? Welche Rolle spielt dabei Ihr Lebensalter?“) konstruiert werden (Flick, 2005). Flick (2005, S. 133) benennt ein Ziel von halbstandardisierten Interviews, dadurch „vorhandenes Wissen so freizusetzen, dass es als Antwort geäussert und damit einer Interpretation zugänglich wird“.

5.5 Datenauswertung

Um den Auswertungsvorgang der Interviews transparent wiederzugeben, beschreiben die folgenden Kapitel (5.5.1 und 5.5.2) die Vorgehensweise. Als Hilfsmittel zur Auswertung der Interviewtexte wurde „MAXqda 10“ hinzugezogen. Speziell für die Kodierungen wurde die Software als hilfreich empfunden.

5.5.1. Narrative Interviews

Begonnen hat die Auswertung bei der Transkription. Anhand des Programms „F4“ wurden die Interviewaufzeichnungen in Textform übertragen. Dabei wurden Transkriptionsregeln, wie sie Küsters, 2009, vorschlägt, befolgt. Gleichzeitig mit der Transkription erfolgte die Anonymisierung sämtlicher persönlicher Angaben (insbesondere [Firmen-] Namen und Ortschaften) und in den hier zitierten Passagen durch äquivalente Pseudonyme ersetzt (z.B. die Universitätsstadt Zürich mit Basel). Im sechsten Kapitel werden die Ergebnisse vorgestellt, und was dabei auffällt ist, dass „die mündliche Rede in ihrer Originalgestalt dokumentiert und nicht in die Schriftsprache transformiert“ wurde (Küsters, 2009, S. 73). Ebenfalls wurden Wortwiederholungen, unvollständige Sätze, Versprecher und grammatikalische Fehler un-

verändert festgehalten. Nach der Transkription der geführten Gespräche erfolgte die Interviewkritik (dabei sei wiederum auf den Anhang C verwiesen, in welchem die einzelnen Interviews kritisch begutachtet und die eigene Interviewführung kritisch reflektiert werden). Die Interviewkritik (vgl. Küsters, 2009) hat aufgezeigt, dass fünf der neun Interviews, im Sinne einer erzählstimulierenden Eingangssequenz und einer zustande gekommener Stegreiferzählung, gelungen sind.

Diese fünf Interviews wurden denn auch für die tiefgehende Auswertung ausgewählt. Mit dem Auswertungsverfahren nach Schütze (1983) besteht ein sechsstufiges Verfahren zur Analyse narrativer Interviews.

1. *Formale Textanalyse*: Der erste Schritt besteht darin, den „Erzähltext auf seine formalen Abschnitte hin zu segmentieren." (Schütze, 1983, S. 286) Dabei werden zunächst narrative Textpassagen analysiert, aber ebenfalls Beschreibungen und Argumentationen, da sie „als Evaluationen, als Bewertungen des zuvor Erzählten, in Narrationen eingelagert sind" (Küsters, 2009, S. 78), mit in die Analyse einbezogen. Die gebildeten Segmente repräsentieren Ereigniseinheiten und sind durch „Rahmenschaltelemente" (Schütze, 1983, S. 286) (z.B. „und dann") voneinander getrennt. Küsters (2009) nennt in diesem Zusammenhang ebenfalls formale Markierer (wie „eh" oder Pausen), Textsortenwechsel und Themenwechsel als Indikatoren unterschiedlicher Segmente. Segmente können zusammenhängen und bilden dadurch sogenannte Suprasegmente. Die Segmentierungen der Interviews stehen im Anhang C.
2. *Strukturelle inhaltliche Beschreibung*: Im zweiten Analyseschritt wird im Grunde genommen versucht, nachzuvollziehen, welche Erlebnisse und Reaktionen in einem Segment weshalb in welcher Darstellungsweise bestehen (Küsters, 2009). Mögliche Zusammenhänge zwischen formaler und inhaltlicher Textstruktur werden beschrieben. Insbesondere ist darauf zu achten, dass bei der Interpretation sequentiell dem Text folgend vorgegangen wird. Um möglichst unterschiedliche Deutungen zu schaffen, geht man demnach „von Wort zu Wort, von Satz zu Satz, von Segment zu Segment" (Küsters, 2009, S. 80) vor, und die Überprüfung der Interpretation erfolgt fortlaufend. Die Segmentanalyse orientiert sich hier an den Vorgaben von Lucius-Hoene und Deppermann (2009) sowie Wiedemann (1986) (Details dazu sind in Anhang D zu lesen).
3. *Analytische Abstraktion*: Auf den Ergebnissen der strukturellen inhaltlichen Beschreibung aufbauend, werden die einzelnen Segmente „systematisch und auf abstrakter Ebene miteinander verknüpft" (Küsters, 2009, S. 81). Das Ziel dabei ist, einen Strukturplan des gesamten Prozesses zu erstellen, um den „Gesamtverlauf des erzählten Prozesses und der zugehörigen Erfahrungsaufschichtung" zu beschreiben (Küsters,

2009, S. 82). Vorgegangen wurde in den hier vorliegenden Interviews mit einer Zeitachse, die entlang der einzelnen Segmente sortiert und dann zusammengefasst wurden. Die zusammengefassten Prozessstrukturen sind dazu da, um den Gesamtverlauf der Erzählung zu rekonstruieren (Schütze, 1983) (siehe auch Anhang E).

4. *Wissensanalyse*: Der vierte Schritt will die eigentheoretischen Annahmen zur persönlichen Lebensgeschichte und der Identität aus den Interviewpassagen explizieren (Schütze, 1983). Schütze (1983, S. 286–287) erklärt dazu weiter, dass „unter Ansehung des Ereignisablaufs, der Erfahrungsaufschichtung und des Wechsels zwischen den dominanten Prozessstrukturen des Lebenslaufs, systematisch auf ihre Orientierungs-, Verarbeitungs-, Deutungs-, Selbstdefinitions-, Legitimations-, Ausblendungs- und Verdrängungsfunktion hin zu interpretieren".
5. *Kontrastive Vergleiche unterschiedlicher Interviewtexte*: Anhand der analytischen Abstraktion werden die Ebene der Einzelfallanalyse verlassen und fallübergreifend kontrastive Vergleiche gezogen (Schütze, 1983). Zuerst werden jene Fälle miteinander verglichen, die kaum voneinander abweichen, um so die abstrahierenden Begriffe (die gebildeten Kategorien, welche die einzelnen Segmente zusammenfassen in der dritten Auswertungsphase) „zu verdichten und von den Besonderheiten des Einzelfalls abzulösen" (Schütze, 1983, S. 287). Zusätzlich werden Fälle, die diametral zueinander liegen, verglichen. Der Sinn dabei ist, die Kategorien mit jenen aus gegensätzlichen Fällen zu konfrontieren, um so „mögliche Elementarkategorien zu entwickeln, die selbst den miteinander konfrontierten Alternativprozessen noch gemeinsam sind" (Schütze, 1983, S. 288).
6. *Konstruktion eines theoretischen Modells*: Im letzten Analyseschritt werden die „theoretischen Kategorien" (wie sie Schütze, 1983, S. 288, nennt) systematisch aufeinander bezogen. Am Ende bestehen Prozessmodelle von Biografien im Zusammenhang zu einem bestimmten Thema (Küsters, 2009).

Nach Schütze (1983) wurden in dieser Arbeit die Analyseschritte eins bis drei vollzogen. Dabei schlägt Schütze (1983) vor, sämtliche nicht-narrativen Textteile zu entfernen. Mit der Begründung von Wiedemann (1986) wurde allerdings darauf verzichtet (S. 96): „[A]llein Erzählungen zur Grundlage der weiteren Datenverarbeitung zu machen, halte ich für eine unglückliche Entscheidung und unnötige Einengung. Es kann vielmehr von Vorteil sein, auch die nichtnarrativen Darstellungen einzubeziehen und mit der gleichen Gründlichkeit auszuwerten wie die Erzähltexte." Die Auswertungsphasen vier bis sechs sind laut Küsters (2009) von der Forschungsfrage und von Interessenschwerpunkten abhängig und nicht zwingend durchzuführen. Auf den vierten Schritt wurde verzichtet, da er von keinem besonderen Belang für die

Art der hier vorliegenden Fragestellungen ist. Auf die Schritte fünf und sechs wurde ebenfalls verzichtet, da die in Schritt fünf angeführte Analyse von Gemeinsamkeiten und Unterschiedlichkeiten ebenfalls irrelevant ist, weil diese Arbeit gerade an den subjektiven und einzigartigen Unternehmensübergaben interessiert ist. Als letztes ist es ebenfalls nicht das Ziel der Arbeit, ein theoretisches Modell zu erstellen, sondern weiterführende Hypothesen, auf den Einzelfällen basierend, aus dem Datenmaterial abzuleiten (gemäss Bortz & Döring, 2006).

5.5.2. Qualitative Inhaltsanalyse

Für die Auswertung des leitfadengestützten Interviewteils (vgl. Abschnitt 5.4.2.2) empfiehlt Flick (2005), ein kodierendes Verfahren zu verwenden. Mayring's (2010) qualitative Inhaltsanalyse bietet dazu die passende Methodik an. Die folgenden Absätze erläutern dieses systematische Vorgehen zur Textinterpretation.

Mayring (2010) meint mit Systematik ein regelgeleitetes Vorgehen, welches die einzelnen Analyseschritte darlegt und so Drittpersonen ermöglicht, eine solche Analyse ähnlich durchzuführen. „Konkret heisst das, vorab sich zu entscheiden, wie das Material angegangen wird, welche Teile nacheinander analysiert werden, welche Bedingungen erfüllt sein müssen, um zu einer Kodierung zu gelangen“ (Mayring, 2010, S. 49). Der Autor beschreibt unterschiedliche Vorgehensweisen, die abhängig von der Fragestellung und dem Material entsprechend auch angepasst werden können. Die hier gewählte Analyse entspricht dem grundlegenden Modell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse, da sich diese gemäss Mayring, 2010, auch auf für eine induktive Kategorienbildung einsetzen lässt. Analog zur "offenen Kodierung" nach dem Grounded-Theory-Ansatz (siehe Glaser & Strauss, 2005) wurde hier textnah kodiert, um jene Inhalte, welche die aktuelle Theorie nicht abzudecken vermochte, zu erfassen. Dieses induktive Vorgehen wurde neben einer deduktiven Kategoriendefinition erstellt (vgl. auch Mayring, 2010). Jene Fragen im halbstrukturierten Interview, die auf theoretischen Annahmen basieren (z.B. den Aspekt der zeitlichen Dimension), werden auch entsprechend als „top-down“ abgeleitete Kategorien verwendet, welche die „bottom-up“-Kategorien ergänzen.

Der Ablauf zur Kategorienbildung (die Abbildung 10 verdeutlicht dieses Vorgehen) beginnt mit der Festlegung des Ziels der Analyse (in diesem Fall mit den Fragestellungen). Mayring (2010, S. 84) schreibt ferner zum ersten Schritt: „In der Logik der Inhaltsanalyse muss vorab das Thema der Kategorienbildung theoriegeleitet bestimmt werden, also ein Selektionskriterium eingeführt werden, das bestimmt, welches Material Ausgangspunkt der Kategoriendefi-

nition sein soll“. Das Material, das durch die qualitative Inhaltsanalyse ausgewertet wurde, begrenzte sich auf den Leitfaden-Interviewteil. Die dabei verwendeten Theorien sind der Entwicklungspsychologie (Kapitel 2.4) sowie dem Kapitel 3 entnommen, um Erkenntnisse für die Fragestellungen zu gewinnen und die Unterfragestellung zur zeitlichen Dimension zu beantworten (vgl. Kapitel 4). Die weiteren Fragen im Interview dienen zur weiteren Exploration der spezifischen Nachfolgeregelung.

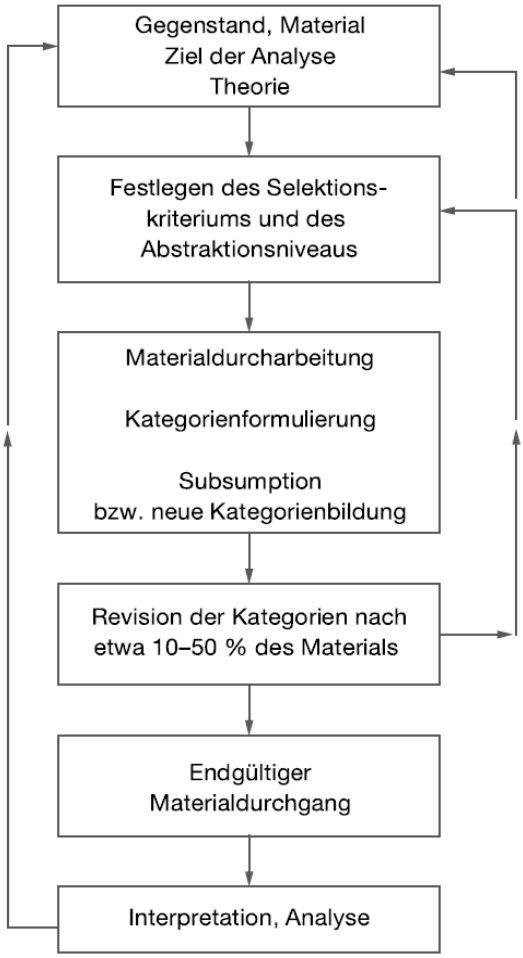


Abbildung 10: Prozessmodell der Kategorienbildung (Mayring, 2010, S. 84)

Mayring, 2010, schlägt dabei auch vor, die induktive Kategorienbildung „sehr offen zu halten“ (S. 49). Die einzelnen Kategorien, deren Definitionen und Textbeispiele befinden sich im Anhang F (daraus lässt sich auch das Abstraktionsniveau der Kategorien im zweiten Schritt ableiten). Im mittleren Abschnitt der Abbildung 10 sind die Antworten der Interviewpartner zu den Leitfragen in MAXqda kodiert worden. Nach den ersten drei Interviews standen die Kategorien fest, worauf sämtliche auszuwertenden Interviews nach diesem Kategoriensystem durchgearbeitet wurden. Auf dieser Basis ist das Kategoriensystem im Sinne der Fragestellungen interpretiert worden (vgl. Mayring, 2010).

5.5.3. Gütekriterien der qualitativen Datenanalyse

Einen weiteren wichtigen Aspekt der qualitativen Datenanalyse bilden die Gütekriterien. Bortz und Döring (2006) benennen dabei die interne und externe Validität. Unter interner Validität verstehen die Autoren, dass die Ergebnisse „kausal eindeutig interpretierbar sind" (S. 53). Je mehr alternative Erklärungen bestehen, umso stärker sinkt auch die interne Validität. Extern valide ist eine Untersuchung, sobald deren Ergebnisse generalisierbar sind. Höchst selten können beide Gültigkeitskriterien perfekt erfüllt werden (Bortz & Döring, 2006). In der vorliegenden Untersuchung befinden sich zur internen Validität Alternativerklärungen zu den Interviewinterpretationen im Anhang D sowie die Begründungen, weshalb (anhand des Textes) die jeweilige Erklärung in Kapiteln 6 und sieben am plausibelsten sind. Eine Einschränkung in der Gültigkeit der Interpretationen ist dennoch zu erkennen. Die qualitativen Daten sind nicht mit Fachleuten diskutiert worden, weshalb sich die Deutungen auf den Autor selbst beschränken. Eine externe Validität zu erzielen – also eine exemplarische Verallgemeinerung – ist nicht das Ziel dieser Arbeit, es hätte zusätzlich (nach dem Vorschlag von Bortz und Döring, 2006) eine quantitative Untersuchung folgen sollen. Als weiteres Gütekriterium gehört die Reliabilität dazu. Darunter hebt Mayring (2010) die Interrater-Reliabilität[12] hervor. Zur Berechnung der eigenen Intrarater-Reliabilität wurde zufällig eine Interviewpassage (ca. eine A4-Seite) ausgewählt und zu Beginn der Auswertungsphase kodiert und ein zweites Mal in etwa der Mitte der Auswertungsphase (damit genügend Zeit für Verbesserungen am Kodiersystem bestand). Der Zeitrahmen umfasst zwischen der ersten und zweiten Kodierung rund drei Wochen. Die Berechnung beruht auf der Formel von Cohen's Kappa (siehe Anhang G) und hat eine Intrarater-Reliabilität von 0.71 ergeben. Diesen Wert bezeichnet Stemler (2001) als eine beachtliche Übereinstimmung, weshalb das Kodiersystem so belassen wurde.

Nachdem bisher auf Empirie (Kapitel 1), Theorie (Kapitel 2) und Methodik (Kapitel 5) ausführlich eingegangen wurde, stellen die nachfolgenden Abschnitte die Ergebnisse der untersuchten Thematik vor und diskutieren diese anschliessend.

[12] Da ich sämtliche Arbeiten dieser Master-Thesis selbständig durchgeführt habe, besteht stattdessen eine Intrarater-Reliabilität.

6. Ergebnisse

Die Resultate dieser Untersuchung werden entlang den Fragestellungen präsentiert, und es wird dabei von Fall zu Fall vorgegangen. Zitierungen aus den Interviews sind hier zur vereinfachten Lesbarkeit in die Schriftsprache „übersetzt“ (vgl. Kvale, 1996). Die Einzelfälle aus der Fallauswahl (siehe Tabelle 1) werden gleich diesem Absatz folgend kurz beschrieben (die analytische Abstraktion im Anhang E dokumentiert die Fälle ausführlicher). Danach werden in den folgenden Kapiteln Interviewpassagen der einzelnen Unternehmer beschrieben und zitiert, die auf die Fragestellungen abzielen.

Anton[13]*, Hotelier aus Basel*

Der Hotelbetrieb in Basel ist nach wie vor in Besitz von Anton. Während die Eigentümerschaft unangetastet von der bisherigen Nachfolgeregelung blieb, wurde die Führungsnachfolge bereits vollzogen. Seine beiden Töchter haben den Betrieb übernommen und führen diesen seit bald zehn Jahren. Die gedankliche Auseinandersetzung mit der Nachfolgeregelung hat sein Alter (heute 75) ausgelöst, und er entschied, die ältere Tochter, welche bereits im Betrieb tätig war, als seine Nachfolgerin zu bestimmen. Da die jüngere Tochter allerdings beruflich nicht Tritt fassen konnte, stiess sie ebenfalls in den Familienbetrieb, und es stellte sich heraus, dass sie die bestehenden Kompetenzen der Familienmitglieder passend zu ergänzen vermochte und speziell ihre Marketing- und IT-Kenntnisse sich von grossem Nutzen herausstellten. Anton sagt von sich aus, dass er operativ nicht mehr tätig ist, allerdings gibt es dazu widersprüchliche Aussagen, weshalb angenommen wird, dass auch wichtige Entscheidungen nach wie vor (wenn auch informell) über ihn laufen. Das Interview schliesst er mit der Aussage, dass er auch bis zu seinem Tod Eigentümer bleiben werde.

Aaron, Innendekorateur aus dem Aargau

Aaron hat sein Innendekorationsbüro im Aargau bereits seinen beiden Kindern übergeben. Er hat das Geschäft in zweiter Generation von seinem Vater übernommen. Die Erfahrungen aus dieser ersten Übergabe haben auch seine Übergabe an die Kinder beeinflusst. So war es ihm, wie seinem Vater damals auch, früh klar, dass er mit 60 Jahren in Pension gehen möchte. Zu seinem Glück zeichnete sich bereits in den Jugendjahren seines Sohnes ab, dass dieser in dieselbe Branche einsteigen möchte. So sah Aaron seine Möglichkeit, dem Sohn das Unternehmertum schmackhaft zu machen, und erzählt dabei unterschiedliche (Mentoring-) Geschichten, die möglicherweise ausschlaggebend waren, dass sich der Sohn

[13] Sämtliche Namen in dieser Arbeit wurden anonymisiert resp. abgeändert.

für die Übernahme des Familienbetriebs entschied. Seine Tochter hatte die gleichen Ambitionen wie ihr Bruder gehegt und stieg ebenfalls ins Familienunternehmen ein. Dank Aaron's intensiver Beschäftigung mit seiner Zeit nach der aktiven Arbeit in seinem Geschäft gelang es ihm gut, sich von seiner Firma zu lösen und sich seinen neu gewonnen Freizeitaktivitäten zu widmen. Oft ist er als Imker, Jäger oder Bauer unterwegs und nur noch auf Wunsch alter Kunden im Geschäft anzutreffen. Vollständig aus dem Betrieb hat er sich mit der Schenkung der Betriebsliegenschaft an die Kinder gegen Ende des letzten Jahres zurückgezogen.

Adrian, Gastronom aus dem Aargau

Adrian betreibt ein Restaurant im Kanton Aargau. Bereits früh, nachdem er sich selbständig gemacht hatte, begann er sich mit der Nachfolgeregelung insbesondere in Form einer Vorsorgeplanung auseinander zu setzen. Konsequent hat er seine Ersparnisse für die Pension gestärkt, da ihm damals schon klar war, diesen Druck kaum bis 60 durchstehen zu können. Adrian hat mit drei im Gastgewerbe aufgewachsenen Kindern zwar potentielle Nachfolger grossziehen können, doch war lange Zeit nicht klar, ob seine Kinder dieses Leben, das der Betrieb abverlangt, auch tatsächlich wollen. Alle drei Kinder haben regelmässig im Familienbetrieb mitgeholfen, aber um unabhängig von deren Entscheidung zu sein, entschied sich Adrian, weitere Alternativen zu prüfen, sollten die Kinder den Betrieb nicht übernehmen wollen. Diverse Käufer konnten gefunden werden, doch erst als ein lukratives Angebot von Interessenten auf dem Tisch lag, aber mit der Auflage, den Betrieb an die Familie zurückzuverpachten, kam es zum Anstoss der Kinder. Die beiden jüngeren Geschwister entschieden sich, in die Fussstapfen der Eltern zu treten, und das explizit ohne den ältesten Bruder. Adrian hat daraufhin mit den Kindern eine Nachfolgeplanung ausgearbeitet, welche vorsieht, dass die beiden Kinder bis in zwei Jahren das Restaurant führen und auch besitzen werden.

Alexander, Unternehmer aus dem Aargau

Im Fitness Center von Alexander herrscht nach wie vor Hochbetrieb. Er selbst fühlt sich als Vollblutunternehmer und kann sich eine Geschäftsübergabe derzeit in keiner Art und Weise vorstellen. Ihm schwebt noch immer vor, neue unternehmerische Felder auszuloten sowie mit seinem Fitness Center zu expandieren. Gleichermassen wichtig für ihn ist es auch, seine sportlichen Erfolge auszubauen. Gerade im Radsport möchte er sich weiter verbessern, aber auch in anderen Bereichen sucht er stets die Herausforderung. So möchte er einen neuen Weltrekord auf einer Südpolexpedition aufstellen und wieder Autorennen fahren. Sollte ihm aber auf einer seiner Radtouren etwas zustossen, wäre seine Partnerin bereit, für ihn einzuspringen und die Geschäfte in seinem Sinn und Geist weiterzuführen. Sich geschäftlich oder sportlich zurückzuziehen mag er aber nicht denken, wünscht er sich doch auch Berühmtheit,

zu einem gewissen Grad, zu erlangen und weitere Visionen für sich und auch seine Familie zu entwickeln.

Alain, Dienstleister aus Zürich

Eine Verpackungsfirma aus Zürich hat seit zwei Jahren einen neuen Geschäftsführer. Zuvor hat Alain 26 Jahre lang die Geschicke seiner Firma gelenkt. Zwei besondere Schicksalsschläge waren ausschlaggebend für die Auseinandersetzung mit seiner eigenen Geschäftsnachfolge. Bereits in frühen Jahren verstarb seine einzige Tochter an Krebs und kurz darauf ebenfalls seine Ehefrau. Um sich in dieser aussergewöhnlichen Situation wieder fassen zu können, bezahlte Alain viel von seiner Kraft. Kraft, die ihm für Aufgaben in seiner Firma fehlte. Deshalb vereinbarte er mit seinem Partner zusammen, einen Nachfolger zu bestimmen, den Alain einarbeiten würde. Als er von seinen Ferien zurückkehrte stellte sein Partner ihm unerwarteterweise seinen Nachfolger vor. Dennoch hat er ihn vorbehaltslos in die Führungsaufgaben der Verpackungsfirma eingeführt, doch nach einiger Zeit bemerkte Alain, dass sich beim Personal Unruhe verbreitete. Es zeigte sich, dass dem designierten Nachfolger unternehmerisches Denken fehlte und u. a. Kundenaufträge verloren gingen. Nach kurzer Rücksprache mit seinem Partner wurde beschlossen, den Geschäftsführer zu entlassen, woraufhin Alain temporär die Geschäftsführung wieder übernahm. Einige Zeit später tauchte für Alain der ideale Nachfolger auf und übernahm von ihm die Firmenführung. Alain's Beteiligung am Unternehmen gingen an seinen langjährigen Compagnon über.

Andreas, Personalberater aus Luzern

Die luzernische Personalberatungsfirma von Andreas wurde an eine externe Person verkauft, nachdem sich früh abgezeichnet hatte, dass seine beiden Kinder nicht geeignet sind. Seine Tochter ist Lehrerin und damit einhergehend keine Fachperson in der Personalberatung, und sein Sohn ist vom Metier und arbeitet auch im Betrieb, allerdings waren mangelnde unternehmerische Fähigkeiten ausschlaggebend, dass er die Nachfolge nicht antreten durfte. Andreas wurde auf die Nachfolgeregelung aufmerksam gemacht, als in einem Einstellungsgespräch der künftige Mitarbeiter ihn nach beruflichen Perspektiven und Aufstiegsmöglichkeiten fragte. Dies löste bei Andreas aus, sich mit der Geschäftsübergabe zu befassen. Als sich herausstellte, dass diesem potentiellen Übernahmekandidaten auch das unternehmerische Denken fehlte, empfand es Andreas als Rückschlag – hatte er sich doch bereits gedanklich und affektiv vom Geschäft zu lösen begonnen. Nicht lange danach fand er allerdings seinen Wunschkandidaten, und die Nachfolgeplanung konnte mit Hilfe seines Treuhänders vollzogen werden. Noch ist er an der Unternehmung beteiligt, aber die Finanzpla-

nung sieht eine vollständige Übernahme in nächster Zeit vor. Heute ist Andreas Verwaltungsratspräsident der Firma und in diversen weiteren Gremien und Stiftungen tätig.

Die Dauer des Übergabeprozesses fiel unterschiedlich aus. Zwar sind alle befragten Unternehmer auf die eine oder andere Art noch im Familienunternehmen involviert, aber wenn die Übergabe der Führung sowie eine Mehrheitsbeteiligung am Geschäft berücksichtigt wird, erstreckt sich die Dauer auf fünf bis sieben Jahre.

6.1. Fragestellung 1: Was sind psychologisch relevante Faktoren, welche die Zielintention, die eigene Unternehmensnachfolge zu regeln, unterstützen? Welche Bedeutung hat die zeitliche Perspektive?

Anton, Hotelier aus Basel

Anton hat aus Altersgründen begonnen, sich mit der Nachfolge zu beschäftigen. Allerdings konkretisiert er nicht, wie sich das Alter auf diesen Entscheid ausgewirkt hat. Ein Grund für die Übergabe ist der Umstand, dass er nicht mehr mit dem rasanten technischen Wandel mithalten kann und gerade seine jüngere Tochter ihn gut darin ergänzt. Als die jüngere Tochter in den Betrieb kam (weil sie durch mangelnde Berufserfahrung Schwierigkeiten hatte, eine gute Anstellung zu finden, fing sie beim Vater an zu arbeiten), hat sie gleich Aufgaben von ihm übernehmen und ihn ergänzen können. Wohl auch erleichtert, dass Anton diesen Druck – ständig auf dem aktuellsten Stand zu sein – nicht mehr hat, bestimmt er, dass die jüngere Tochter ebenfalls, zusammen mit ihrer älteren Schwester, Geschäftsnachfolgerin wird. Dies mag für ihn eine ideale Nachfolgelösung gewesen sein:

> Ich habe das jetzt gemacht, weil beide im Geschäft sind, und ich finde das ist auch eine gute Lösung für das Geschäft, und sie können sich das Geschäft selber aufteilen. Es sind beide gleichberechtigt, also insofern, wenn sie jetzt miteinander gut auskommen und wenn es nicht klappt, kann ich auch nichts dafür. So ist das. Vielleicht gibt es auch eine andere Lösung. Nein, andere Lösungen kann ich bei ihnen nicht sehen.

Aber wie sich der nächste Abschnitt zu den Barrieren zeigt, war diese Nachfolgevariante nicht ohne Herausforderungen.

Aaron, Innendekorateur aus dem Aargau

Sein Vater hat mit der frühen Nachfolgeregelung des Familienbetriebs Aaron beeinflusst, dass er es ihm gleich tut. Der Vater verblieb allerdings noch im Geschäft, aber als er einige wirtschaftliche Fehlentscheidungen traf, vereinbarten sie dessen Frühpensionierung. Zuvor teilte Aaron's Vater ihm mit:

> „Aaron, du kannst einmal das Geschäft übernehmen, wenn du mir den Ausweis auf den Tisch legst. Ich sage nicht, du musst die Meisterprüfung machen. Es kann eine höhere Handelsschule sein, Kaufmann oder wenn du willst die Kunsthochschule." Und dann war er 57, und ich legte ihm den Ausweis auf den Tisch. Und danach sagte er: „Ja, ist gut. Von jetzt an habe ich frei am Samstag – du bist der Chef."

Reflektierend anerkennt er den Entscheid des Vaters als weitsichtig, als sich dieser frühzeitig aus dem Geschäft zurückzog:

> Ich habe das damals auch nicht ermessen können, diesen Entscheid, oder. Äh, aber wenn dann ein bisschen Distanz hast vom Ganzen und du siehst, eben, dann muss man sagen, doch, das war ein weitsichtiger Entscheid. Da mache ich keinen Hehl daraus, dass ich sage, dort war mein Vater weitsichtig. Eben, weil das andere Beispiel, von dem ich dir erzählte, wo der 60 jährige noch den 80 jährigen Chef fragen gehen muss, oder. Der wird nie ein Unternehmer, oder.

Für ihn war bereits früh klar (mit 40 Jahren), dass er nur bis zum 60 Altersjahr arbeiten möchte. Ein Grund dafür ist neben der positiven Erfahrung mit seinem Vater auch der hohe Druck, dem Unternehmer ausgesetzt sind, und diesen nicht mehr ohne weiteres ertragen zu können. An mehreren Stellen im Interview spricht er von der Firma im Zusammenhang mit der Übergabe von einer Last oder von Druck, wie z.B. moniert Aaron, dass es schwierig sei, Nachfolger, die Unternehmertypen sind, zu finden, die auch bereit sind, diese Last zu übernehmen: „Die das, die Last abnimmt, sag ich jetzt einmal, oder. Und das sind die grössten Probleme", oder als er einmal seinem Sohn mit einem langjährigen Kunden aushalf:

> Aber ich habe dann nur für ihn das schnell ausgemessen und ich habe das nicht mehr gewollt, diesen Druck, oder. Wenn er mich braucht oder so, dann habe ich immer noch Kunden, die mich wollen, oder, und ich kann ihm so diese Sachen überreichen, aber ich mache keine Preise, keine Termine, Beratung schon.

Dies mag die Trennung vom Geschäft erleichtert haben, aber wichtiger ist, wie Aaron sagt, dass man eine sinnvolle Tätigkeit nach dem Ausscheiden aus dem Betrieb beibehält:

> So sagte ich, ich möchte mit 60 Jahren aufhören, und dann musst du eine Aufgabe haben, dann kannst du sagen, eben, wie die Jagd und so, dann musst du, dann fällst du nicht in ein Loch. Dann freust du dich auf das, die anderen finden, haben auch

> Freude, dass du ihnen nicht auf der Pelle bist, oder. […] Dieser Bauernhof, natürlich ist das Arbeit, oder, aber das ist für mich Lebensqualität, und vor allem wenn du […] drei Hektaren Land um dich hast, oder, das ist für mich etwas vom Grössten. Das ist für mich Lebensqualität, oder. Wenn du selbst eben dann vielleicht Produkte machst, Äpfel und so Zeugs und die isst und so. Dann weisst du genau, von welchem Baum das kommt, äh, eben, Nüsse oder so, dann tut dir das nicht mehr weh, wenn du weisst, dass dein Sohn oder Tochter das in deinem Sinn und Geist weiterführt.

So hatte er ein Ziel, auf welches er hinarbeitete. Zur Finanzplanung zog er einen Experten hinzu – diesen Schritt hält er für die Geschäftsübergabe für etwas vom Wichtigsten. Der Planung entgegen kam natürlich auch, dass sein Sohn bereits mit 15 Jahren wusste, dass er ebenfalls Innendekorateur werden möchte – da war für Aaron klar: „und dann wusste ich, die Chance ist gross, oder." – und nach seiner entsprechenden Ausbildung auch explizit sagt: „So, Vater, jetzt bin ich eigentlich bereit. Ich übernehme das." Was dies für Aaron bedeutete, sagt er gleich selber: „Für mich war es das Grösste in meinem Leben, dass das Geschäft weiter geht, oder."

Aaron baute auch eine Mentoringbeziehung mit seinem Sohn auf, in der er ihm seine Erfahrungen als Unternehmer weiterreichte. Dies begann allerdings lange, bevor Bertrand entschied, ins Familienunternehmen einzusteigen. Dabei scheint Aaron auch die richtige Balance gefunden zu haben, seinem Sohn den notwendigen Freiraum zur Exploration zu lassen und dessen Interesse am Familienunternehmen zu steigern. Einerseits hatte Bertrand bspw. im Geschäft mitzuhelfen oder führte ihn in seine unternehmerische Vorgehensweise ein, wie er Kundenaufträge gewinnt, und andererseits hatte er die Freiheit, die Welt für sich zu entdecken und auf Reisen zu gehen, um fremde Kulturen und Sprachen kennenzulernen:

> Und das sind jetzt Entscheidungen, die es Bertrand eben vielleicht einfacher gemacht haben, und er hat sehen können „ich mache das so und so" oder. Und dann eben, hier, eben, wie ich bereits sagte, wenn du dann sagst „uh, das ist ein Mist, dieses Geschäft und so" oder […] wenn du eben positiv auf das hin arbeitest, oder, dann fällt dir dieser Entscheid einfacher.

Mit 60 Jahren das Geschäft zu übergeben stimmte für ihn und seinen beiden Kinder. Ob es den idealen Zeitpunkt zur Übergabe gibt, glaubt er nicht. Wichtig ist, dass es zwischen dem Übergeber und dem Übernehmer passt und ein gegenseitiges Vertrauen besteht:

> Das gibt es nicht, das muss wachsen. Das ist wie wenn ich dich frage „gibt es einen idealen Zeitpunkt zu heiraten?". Da müssen so viele Faktoren zusammen spielen, oder. Und das ist eben auch, du musst dann den Partner finden, der andere auch. […] Und eben, wenn jetzt einer sagt „ja, du kannst nicht zu früh an das denken, dass du ein Ziel hast nachher als Unternehmer" und das muss nicht immer Umsatz sein.

> Also eine Nachfolgeregelung ist wichtiger als der Umsatz, finde ich. Das kommt von alleine, oder. […] Wichtig ist schon, dass du eben einen Nachfolger findest, der eine Wellenlänge vielleicht hat. Das ist vermutlich das Wichtigste vom Ganzen, oder, oder. Und eben, Vertrauen gegen Vertrauen, oder. Wenn jetzt der andere vielleicht 100 oder 200 weniger bezahlen möchte, oder, äh, am Ende müssen beide einander in die Augen sehen und sich die Hände geben. Jeder muss das Gefühl haben „ich habe das Geschäft gemacht". Also nicht nur du, sondern auch der andere. Dann kann es klappen.

Adrian, Gastronom aus dem Aargau

Bereits bevor er sich selbständig machte, kannte er sich in der Gastronomie gut aus, weshalb ihm bewusst war, dass er gesundheitlich angeschlagen sein wird, sollte er bis zum ordentlichen Pensionsalter dieses Restaurant führen müssen:

> Im Gastgewerbe ist mit 50 die Luft draussen. Andere Leute, die noch irgendetwas grossartiges antreten nach 50, basiert auf Erfahrungen, auf Glück, aber der grösste Teil, wenn sie es selber betreiben wollen, mitten im Geschäft stehen, haben die Kraft nicht mehr, um etwas richtig an den Mann zu bringen. Das ist eine Tatsache.

Bereits ab dem zweiten Betriebsjahr sorgte er für seine Pension vor und sammelte so Kapital an. Ob und wann seine Kinder in den Betrieb kommen, war für ihn lange unklar. Sollte dies aber der Fall sein, möchte er sich unabhängig von ihnen vom Betrieb zurückziehen können, ohne weiter auf diesen wirtschaftlich angewiesen zu sein. Dabei ist ihm auch wichtig, dass nur so die Kinder ihre eigenen Visionen umsetzen und einen finanziell gesunden Betrieb übernehmen können:

> Immer mit der Idee, wenn ich das Geschäft meinen Kindern übergeben kann, dann nicht vom Betrieb zehren zu müssen, sondern ich bin nicht mehr darauf angewiesen, wie gut sie wirtschaftlich arbeiten. Für das müssen sie eine Chance haben, und eine Chance haben sie nur, wenn sie eben ihre Vision umsetzen können. […] Aber ganz gezielt habe ich auf meine persönliche Altersvorsorge hin gearbeitet und weil ich wusste, wenn die einmal etwas haben wollen, dann müssen sie einen Betrieb übernehmen können, dem es gut geht, und Zielsetzung von mir persönlich ist, zu hinterlassen, das was ich, äh, den Betrag, den ich angelegt habe. Dann gibt es Leute, die sagen, ich gebe den Betrieb den Kindern praktisch gratis, aber wenn sie mit eigenen Ideen kommen wollen und das Ganze anders gestalten wollen vom Layout her, weil sie den Markt anders angehen wollen, dann müssen sie Schnauf haben. Schnauf heisst einfach, sie müssen investieren können und ihre Wege gehen, ohne dass sie auf Banken angewiesen sind.

Um nicht von einem Entscheid der Kinder abhängig zu sein, ob sie nun das Restaurant übernehmen möchten oder nicht, entschied er sich, alternative Übergabemöglichkeiten zu prüfen. Dabei kam insbesondere ein Verkauf in Frage. Sollte sich eine Käuferschaft finden, die bereit ist über acht Millionen Franken zu bezahlen, werden die Kinder nicht nach deren Einverständnis gefragt, ist der Betrag tiefer, werden sie nochmals gefragt, ob sie den Betrieb selber übernehmen möchten oder nicht:

> Mit Beatrice und Bernhard war das zuerst eine Antipathie und auch eine Angst, dass der Vater sie fast vergewaltig zu einem solchen Schritt. Aber ich habe immer ganz klar nicht auf sie angewiesen sein wollen auf einen Entscheid von denen zwei. So habe ich nach fremden Kräften gesucht. […] Parallel, habe ich ein Büro NAME 1 den Auftrag gegeben, einen Käufer zu suchen zu einem Lottopreis. Wir haben mehrfach Leute gehabt, die Interesse gezeigt haben […] und dann sind wir soweit gewesen, dass ich sagte „hier, acht oder 8.5 Millionen Franken und wenn es zu diesem Preis jemand kauft, dann wird verkauft." Dann frage ich meine Kinder nicht mehr. Dann müssen sie mit dem einverstanden sein. Ist es weniger, werden sie gefragt. […] Jetzt war er hier von ein paar Wochen und hat gesagt, er hätte eine Käuferschaft, welche die Auflage gemacht haben, dass wir es verkaufen könnten, sie würden investieren, aber wir müssten es wieder pachten. Meine Kinder sagten „nein, zu dem wollen wir nicht" und ich habe im Vorfeld gesagt „wenn es die Kinder nicht wollen, können wir es immer noch für fünf Millionen verkaufen". Meine Kinder haben aber entschieden, dass sie das selber übernehmen wollen und dass es nicht zu verkaufen ist. Jetzt haben die Kinder entschieden und die Idee ist, dass sie 01.01.2014 starten wollen. Mit der Belastung die ist, mit dem vollen Inventar, Waren wie Ding.

Allerdings ist auch eine gewisse Skepsis nicht zu überhören gewesen. So überschreibt er ihnen das Restaurant in den kommenden zwei Jahren, damit sie sich auch vollständig dem Familienbetrieb verpflichtet fühlen und nicht mehr so leicht aussteigen können, sollten sie sich umentscheiden oder sollte die Arbeit resp. das Leben, welches es fordert, zu hart sein. Er ist zwar zuversichtlich, dass sie es schaffen, aber er macht sich dennoch Sorgen – um seinen Ruf, sollten die Kinder nicht erfolgreich sein:

> Warum die Eigentümerschaft direkt übergeben? Ich möchte nicht, dass sie einen Betrieb antreten und sagen „es war zu streng, ich bin müde geworden, es war nicht das, was ich mir vorgestellt hatte". Ja oder nein, es gibt kein Halbes. Nicht davonlaufen. Und, du kannst nicht deinen 70 jährigen Vater zurückholen, in einen Betrieb in dem es heisst „jetzt mach du hier weiter und schau weiter". Sie sind bald 29 und 31 jährig, und das ist das Alter wo wir am meisten Kraft und Saft und Energie haben und dann müssen sie auch entsprechend ran. Und wenn sie es nicht durchstehen, wenn es zu einem Verkauf kommt, dann will ich beteiligt werden. Das ist die Art und Weise, wie

ich es aufgezogen habe. […] Also Bernhard sagte zu mir „jetzt öffnest du eine Flasche Champagner jetzt?“. Ich muss das auch zuerst verarbeiten, und das Risiko bleibt, und vor allem bei mir bleibt das Risiko. Nicht finanziell, sondern vom Namen her. Die müssen mir zuerst beweisen, dass sie es können. Obwohl ich eigentlich grundsätzlich daran glaube. […]

Es ist keine Frage des unternehmerischen Könnens in erster Linie der Kinder, sondern in erster Linie: Wollen sie das Leben annehmen, welches es verlangt? Weil das Leben wird durch das Geschäft und nicht mehr du hast dein Leben und das Geschäft ist nebendran. Du bist jeden Tag der Chef, das ist das Diktat für dein ganzes Leben. Wenn ich merke, meine Kinder wollen das nicht, dann darf ich meine Kinder gar nicht zu so etwas zwingen. Sie haben mir manchmal den Vorwurf gemacht „du sprichst negativ, wie können wir da danach noch Freude an dem haben?“, dann habe ich gesagt „ich habe es auch gesehen. Dieser Prozess, bringt mir nicht mehr den Challenge und Neues.“. Aber in den ersten zehn, zwölf Jahren hat man Kraft.

Alexander, Unternehmer aus dem Aargau

Mit seinen 65 Jahren ist Alexander unternehmerisch wie sportlich so aktiv wie eh und je. An eine Übergabe mag er nicht denken und überlegt sich lediglich gewisse Vorkehrungen zu treffen, dass wenn ihm etwas zustossen sollte, seine Firmen von seiner Partnerin in seinem Sinn und Geist weiter geführt werden können:

Ja, irgendeinmal kommst du gar nicht mehr nachhause, wirst überfahren. Und dann, was ist dann? Hast nichts abgesichert, oder. Ich würde dann alles in eine Stiftung legen. Das ist das schlauste, auch steuertechnisch. Und es läuft dann alles über die Stiftung und Andrea würde irgend noch im obersten Stiftungsrat sein und die Kinder sind auch irgendwo dort und lenken alles über die Stiftung. Ist eigentlich nicht schlecht, finde ich eigentlich noch gut. Das ist eigentlich für mit meinen Anwälten, die kommen immer mit dem. Aber danach muss ich schauen, wie man das gut umsetzt und so, das ist immer das Problem. Oder, du musst im steuertechnisch, du musst immer wissen wie das System denkt. Ist ja furchtbar!

Aber er wünscht sich auch, dass seine Kinder im Familienbetrieb involviert sind. Dennoch sieht er sich auch langfristig (in zehn Jahren) nach wie vor unternehmerisch tätig und weiter am Expandieren:

Ihnen eine Existenz weiter zu geben, das ist, also ich das will doch jeder, wahrscheinlich will das jeder, oder? Weil das ist doch in jedem drin, oder. […] Dann habe ich etwa zehn bis 15 Firmen und die sollten laufen und ein Kind ist da, ein anderes dort in

dieser Firma und schaut, dass es läuft und soll das in meinem Sinn und Geist weitertreiben, oder. Aber, äh, wichtig ist natürlich ob sie diese Philosophie übernehmen können, wollen übernehmen, ob sie das überhaupt wollen, das ist natürlich ganz wichtig, aber für das habe ich meine Andrea. Sie belässt es bestimmt in meinem Sinn und Geist. Sie weiss es schon, sie weiss es genau. Und sie können das schon weiterziehen, aber in zehn Jahren bin ich eigentlich immer noch hier, oder.

Alain, Dienstleister aus Zürich

Schon immer trug er den Gedanken einer Frühpensionierung mit sich. Doch unerwartete Ereignisse und Schicksalsschläge zwangen ihn zur Weiterarbeit, bis ihn die Kraft verliess und merkte, dass er die Führung im Betrieb übergeben muss:

> Der erste Gedanke war, dass ich irgendwie einmal beizeiten aufhöre. Oder, wir hatten noch eine Tochter, sie verstarb relativ früh, mit 21. Und dann hat sich bereits wieder ein neues Bild ergeben, oder, weil sie kostete auch relativ viel Geld, damals mit Alternativbehandlungen und und und. Sie hatte Krebs und ich habe dann im Grunde genommen wieder Geld verdienen müssen. Da war mein frühzeitiger Pensionierungsgedanke nicht mehr, äh, war nicht mehr aktuell. Habe aber immer noch gerne gearbeitet. Und dann habe ich einfach weitergemacht. […] Und dann ist meine Frau gestorben. Aus heiterem Himmel, wir kamen noch nach Hause, waren 24 Stunden zusammen () äh, kamen nach Hause und eine Stunde später, vor acht Jahren, starb sie hier. Also unverhofft. […] Das war keine einfache Situation. Es war ein bisschen viel dann. […] Habe zwar einen riesen, guten Bekanntenkreis und Freundeskreis, aber äh, von dem hast du auch nicht gelebt, wenn deine Nächsten so schnell fortgehen, oder.

Nachdem seine Tochter und Ehefrau verstorben waren, verliess ihn auch die Energie, seinen Betrieb weiterzuführen. Im folgenden Abschnitt (6.2) wird die erste, missglückte Übergabe aufgezeigt, in diesem Absatz steht die geglückte Übergabe an den zweiten Nachfolgekandidaten an:

> Und dann habe ich meinem Compagnon schon bevor, bevor er mir den anderen vor die Nase setzte, also nicht vor die Nase gesetzt. Äh, sagte ich, „ich hätte einen guten, und ich finde, das wäre für uns das Nonplusultra, hä." Ja, dann sind wir zusammen gekommen. Der muss gehen. Dann sagte ich „ja, ich schau und mach, dass wir einen neuen haben, aber ich sage dir, den, den ich dir vorgeschlagen habe, bin ich nach wie vor überzeugt.". Nicht wegen seinem Zeugnis, alles aus dem Bauch heraus. Das war für mich immer ein ganz wichtiger Moment. […] Dann führte ich mein Geschäft wieder selber für zwei Jahre. Aber ich habe das meinem Compagnon mitgeteilt, dass

> er sich an meinen ersten Vorschlag erinnern möge, den ich hatte. Es änderte sich also nichts an der Situation. Mit der Kraftreserve, die ich habe, mache ich das Beste und und und schaue, dass das Schiff wieder so auf Vordermann kommt, wie es sich gehört. Weil auch umsatzmässig hat sich dies ausgewirkt [die Misswirtschaft des ersten Übernahmekandidaten]. Und dann haben wir mit dem zweiten Mann Kontakt aufgenommen, nicht wahr. Den habe ich aber kurz zuvor schon an einer Veranstaltung, sagte ich zu ihm „du, ich glaub wir hören sicher noch mehr voneinander." Und er hat auch geahnt, dass hier noch irgendetwas im Busch ist, oder. Und, ähm, sassen wir zusammen und jeder äusserte seine Meinung, und wir haben einen Vorschlag gemacht, dass er den Job übernehmen könne. Er war an und für sich begeistert gewesen.

Den passenden Zeitpunkt zur Übergabe beschreibt er wie folgt:

> Ich finde, man soll im Vollbesitz seiner Kräfte noch, sollte man so einen Entscheid treffen, dass man sagt „nun, es kommt der Moment, jetzt muss ich einfach einmal schauen, und ich muss mich neu organisieren, und das ganze Umfeld verlangt von mir meinen Rücktritt". […] Ja, nicht ich verlange es von mir, sondern mein Umfeld, egal wie gut es mir geht und wenn es mir ganz gut geht, dann ist es noch schön, wenn ich noch ein, zwei Jahre länger machen kann und und, aber meistens ist man noch finanziell abgesichert. Es geht immer nur um die, um die Lebenserfüllung, weil man noch nichts fand, ausser der Arbeit, oder.

Andreas, Personalberater aus Luzern

Rückblickend betrachtet war für ihn sein Alter der Auslöser (wobei die weiter genannten Faktoren Ereignisse, resp. Erkenntnisse sind, die den Entwicklungsdruck erhöhten), sich mit seiner Nachfolge zu befassen:

> Die Altersguillotine, (lacht) ganz einfach. Ja, also ich meine mit 60 wissen sie irgendeinmal, äh, müssen sie sich mit dem auseinandersetzen und diesen Schritt machen. Und dann kommt noch etwas hinzu. Ich habe auch bemerkt, meine Kunden werden auch alt und hören auch auf. Zum Teil sind sie bereits pensioniert. Gerade heute habe ich wieder in der Zeitung gelesen, von einem, mit dem ich auch Geschäfte gemacht habe, wird jetzt auch aufhören heute, oder. Sucht seine Nachfolge. Also sie wachsen so in ein Business hinein, sie haben ihr Netzwerk, oder, ihre Kunden und auch Bewerber. Und dann zuerst kommen dann die Kinder von den Bewerbern, später, oder, auf Empfehlung. Und dann bei den Kunden, ja, ist auch ein kommen und gehen und dann ist wie ein Generationswechsel, plötzlich. Dann gehen sie an einen Anlass und merken, „der ist nicht mehr dabei, der kommt auch nicht mehr, der hat

sich auch abgemeldet“, Interessen verschieben sich auch. Also, ich denke, das merkt man mir auch, dass es jetzt Zeit ist. Und die, die es nie merken, da gibt es einige in der Schweizer Wirtschaft, die können nicht loslassen. Nein, dann muss man einfach loslassen können und sich auch freuen auf andere Aufgaben und also, das gehört auch dazu. Mir hat es dann auch irgendwie () denke es ist halt schon auch, ich will jetzt nicht sagen Routine, aber äh, denke auch mit den neuen elektronischen Mittel die kommen und mit der neuen Arbeitswelt, in welcher mentalsmässig eine neue Generation ankommt, braucht es auch Leute, die so ticken, das so verstehen und auch damit umgehen können.

Der eigentliche Auslöser, damit sich Andreas mit seiner Geschäftsübergabe erst auseinandersetzt, kommt von einem Einstellungsgespräch. Nämlich als er von einem potentiellen Kandidaten explizit darauf angesprochen wurde:

> Aber es ist schon so als ich, als sich der Herr beworben hat bei mir, wo es Thema war. Hat er natürlich schon bei der Anstellung gesagt „Ja, was gibt es den für Perspektiven in dieser Unternehmung?“ und ich sagte „ja gut, wenn es gegenseitig stimmt“. Ich meine, ich bin heute, was war ich dazumal? Vielleicht 60 oder so etwa, nicht. Dann ist klar, dass natürlich die Uhr zu Gunsten von ihm tickt, weil das Nachfolgeszenario kommt einmal auf den Tisch. Und wenn er dann dabei ist und einen guten Job macht, dann ist klar, dass ich zuerst an ihn denke. Dann hat er gesagt „Ja-a, aber er möchte es ein wenig konkreter“, dann sagte ich „schauen sie, im Moment können wir sicher nicht“ er soll zuerst einmal einsteigen, zeigen was er kann, aber ehm, schauen, ob er überhaupt Freude hat am Beruf, nicht, und dann, äh, schauen wir denn das an. Und so hat sich das dann eigentlich entwickelt. Dann wusste ich, ja, ich habe eigentlich einen im Team, der gerne möchte.

Die Geschäftsübergabe war für ihn ein willkommenes Ereignis, auf welches er sich noch freute, und er hat neben seinen Aufgaben als Vorsitzender einer karitativen Stiftung auch noch beratende Tätigkeiten für seinen Nachfolger:

> Das man sagt „jetzt habe ich Perspektiven für etwas anderes“. Ich habe mich jetzt eigentlich noch gefreut auf diesen Prozess und bin gar nicht einer, der hier klebt. Also man muss auch die Bereitschaft haben, loslassen zu wollen. Das ist mir jetzt nicht so schwer gefallen, und andere haben vielleicht Mühe. Vielleicht weil sie nebenbei nicht so viele Perspektiven haben, oder, weiss auch nicht, was für Gründe nicht. (3) Nein, jetzt mit dieser Lösung muss ich sagen, einen idealen Zeitpunkt, ich glaube, ich bin auch nicht so ein Freund, dass man sagt „mit 65 soll man pensioniert sein“. Die einen sollen doch mit 62 gehen, wenn sie das Gefühl haben, sie sind ausgebrannt und die anderen mit 70 noch arbeiten, wenn sie Lust haben. […] Irgendwo man merkt, jetzt ist

> es Zeit, um loszulassen. Jetzt sollte man diesen Schritt machen. Ich habe mich aber nie unter Druck gefühlt und, äh, eben, jetzt habe ich gleichzeitig, bin trotzdem noch in einer Rolle, in der ich noch etwas machen darf oder kann. Sei es für die Gruppe oder sei es hier jetzt oder für die Geschäftsstelle bin ich immer noch dabei. Aber das Operative, das habe ich wirklich abgehängt. […] Also bin nicht ganz weg, aber es, äh, ein bisschen, ähm, zurückgefahren, das schon.

Als aus seinem ersten möglichen Nachfolger nichts wurde, war dies schon auch ein Rückschlag für ihn. Dennoch hat er sich kontinuierlich weiter damit befasst:

> Ah, das ist natürlich schon ein bisschen die Befindlichkeit, die ich sah, mit dem ersten, mit der ersten Variante, dass es nicht geht, hat mir schon ein wenig zu beissen gegeben. Weil normalerweise habe ich eigentlich auf die Person gesetzt, und dort habe ich so eine Enttäuschung erlebt. Und auf der anderen Seite ist immer ein wenig zu sagen „was geht jetzt?“ und äh „und warum nicht?“. Dann muss man sich fast rechtfertigen, oder. Oder was gibt es für Alternativen? Es ist jetzt einfach so ein bisschen und dann selber wieder, wie wenn sie so quasi gesagt haben „so, jetzt habe ich die Lösung“, stellen sich dann darauf ein und dann ist es, wie wenn sie eine Absage haben, plötzlich, und dann müssen sie die Säcke noch einmal selber anpacken. Ja, das habe ich bemerkt, das hat mich schon noch beschäftigt. Aber schliesslich, äh, es gehört halt dazu, oder.

6.2. Fragestellung 2: Was sind psychologisch relevante Faktoren, welche die Zielintention, die eigene Geschäftsnachfolge zu regeln, behindern? Welche Bedeutung hat die zeitliche Perspektive?

Anton, Hotelier aus Basel

Eine Schwierigkeit für Antons Nachfolgeregelung waren seine Vorerfahrungen, als es um die Erbschaft seines Vaters ging. Damals wurde anhand eines Erbvertrages aufs Erbe verzichtet, und die Mutter erhielt alles. Einzig, damit der familieneigene Hof weiterhin Bestand hat, wurde Anton vom Vater ausgewählt, diesen weiterzuführen. Für Unmut sorgte der Umstand, dass seine vier Geschwister leer ausgingen, und als er sie am Hof beteiligen wollte, kam es zu Bewertungsdifferenzen der Liegenschaft. Für ihn war klar: „Darum sage ich, Erbschaften sind immer, äh, immer ein Problem. Und darum habe ich auch gedacht, ich würde dies im Voraus regeln. Ich weiss nicht, ob ich das Richtige gemacht habe.“ Mit etwa 65 Jahren hat er deshalb ein erstes Nachfolgeszenario definiert. Dieses sieht vor, dass die ältere Tochter das Hotel übernimmt, und damit die jüngere Tochter fair beteiligt wird, wurde die Liegenschaft vom Betrieb gelöst und wäre für sie vorgesehen gewesen. Für Unmut sorgte wohl die jünge-

re Tochter, als sie ebenfalls in den Familienbetrieb einsteigen wollte. Zwar hebt Anton immer wieder die Vorzüge dieser neuen Lösung, den Betrieb an beide Töchter zu vermachen, hervor, aber implizit höre ich Unmut von der älteren Tochter heraus:

> [D]as hat äh, aber äh, nein, das hat, äh, keine Unruhe gebracht. Zum guten Glück. Die eine ist jetzt sogar froh, dass äh, sie da ist. Sie macht das Wesentliche. Die ältere macht Personal und Buchhaltung, und die andere macht alles was mit der Geschäftsleitung zu tun hat. Sie macht also die ganze PR, sie macht den ganzen Internetauftritt, sie macht die Webseite, sie macht alles. All dies macht sie, was heutzutage wichtig ist, um ein Geschäft führen zu können, und sie macht alles. Und darum äh, nein, sie ist eigentlich froh, dass sie hier ist. Weil, äh, die ältere könnte das gar nicht.

Anton brachte hier von sich aus die *Unruhe* ins Spiel, und dass er mit „äh" Überlegungspausen machte, habe ich damit gedeutet, dass er sich die kommenden Formulierungen zurechtlegt. Im mittleren Erzählteil spricht er denn auch flüssig, und erst wenn er wieder über das Befinden der älteren Tochter zum Umstand sagt, dass die jüngere in den Betrieb stiess, kommt es erneut zu Überlegungspausen. Interessant ist auch der Umstand, dass die Tätigkeit der jüngeren Tochter von ihm aufgewertet wird, wohl auch dadurch, dass er gerade in diesem Bereich Wissenslücken bestehen hat (wie er an anderer Stelle preisgibt) und er mutmassliche Unruhen unerwähnt lassen möchte (entstand bei der älteren Tochter keine Reaktanz, als ihre Autonomie beschnitten wurde?), kümmert sich die ältere Tochter im Grund mit Personal- und Buchhaltungsaufgaben um KMU-typischere Führungstätigkeiten als reine Marketingaufgaben. Für die These eines schwelenden Konfliktes spricht ein weiteres Indiz:

> Und daher, was man gestern getan hat, hat heute keine Berechtigung mehr, und was man heute gemacht hat, verliert auch ihre Berechtigung. Wer weiss. Und darum ist das richtig schwer, wenn man so ein Entscheid trifft, versucht immer das Beste zu machen, und jeder versucht eigentlich, dass es in der Regel, dass man alle befriedigen kann, und das ist eben manchmal nicht so leicht.

Hier spricht er oberflächlich und verwendet neutrale Begriffe (wenn *man*…) zur Begründung seiner Handlungen. Auch wenn er nicht näher darauf eingeht, was für ihn schwierig war, um eine faire Nachfolgeregelung zu finden, deutet diese Beschreibung darauf hin, dass es ihm nicht gelang, sämtliche beteiligten Parteien zu befriedigen. „Eine gerechte Lösung zu finden ist manchmal sau schwer. Gerade wenn ein Geschäft da ist, ist es eine schwierige Sache. Das ist auch sehr emotional." So gesehen war das zweite Nachfolgeszenario, welches dann umgesetzt wurde, der kritische Punkt in der Übergabephase, und dies führte mindestens zu einem latenten Konflikt in der Familie – zumal auch die ältere Tochter über 20 Jahre im Betrieb tätig war, Hotelfachfrau geworden war und mit der ursprünglichen Nachfolgeidee die

alleinige Führung des Hotels inne gehabt hätte. Ungünstig zu sein scheint ebenfalls der Zustand, dass formell die Führung zwar abgegeben wurde, Mitarbeitende aber nach wie vor wegen täglichen Arbeiten Rückmeldungen bei Anton einholen (wie ich selbst während des Interviews in einer Interaktion zwischen Anton und Angestellten beobachten konnte) und er selbst bei strategischen Entscheidungen mitredet (wie er im Gespräch erwähnt hat) und so seine Töchter nicht selbständig unternehmerisch tätig sein lässt. Erschwerend kommt hinzu, dass er als Inhaber nach wie vor die Macht über das Hotel besitzt und er sich nicht vorstellen kann, einmal nicht mehr im Betrieb zu sein:

> Wir haben uns mit der Nachfolge beschäftigt, und die Nachfolge hat in diesem Sinne an und für sich genug Stoff gegeben, dass wir uns hier Überlegungen machen mussten. Für mich selbst ist es natürlich ganz klar, dies zu tun, weil es genügend Beispiele gibt, wo die Jungen die Alten rauswarfen, das gibt es natürlich auch. Wenn der Betrieb erst einmal überschrieben wurde und man sich nicht absicherte, haben in irgendeiner Form sie sie dann gerupft und rausgeworfen. Das ist nichts Neues, und daher mache ich das nicht. Das habe ich immer gesagt, nein, nein! Ich habe immer gesagt, ich gebe nichts aus der Hand – bis ich sterbe!

Mit diesen Aussagen wird deutlich, dass er den Betrieb nicht wirklich an die nachfolgende Generation übergeben hat (abgesehen von gewissen Arbeiten, die an seine Töchter delegiert wurden), sondern lediglich für seinen Machterhalt gesorgt hat und evt. für den Fall, sollte er einmal nicht mehr imstande sein, seine Aufgabe zu erfüllen, seine Nachfolgerinnen gleich übernehmen könnten.

Aaron, Innendekorateur aus dem Aargau

Aaron täte nichts an seinem Übergabeprozess ändern wollen. So wie die Übergabe verlief, stimmt es für ihn und seine beiden Kinder. Einzig seine Ehefrau bekundet noch Mühe, vom Unternehmen zu lassen, und ist mindestens einen Tag in der Woche auch dort anzutreffen:

> Und das ist vielleicht auch ein Problem, das grösste Problem habe ich auch bei meiner Mutter auch schon gesehen. Du fällst in ein Loch oder sagen wir jetzt Angelina. Es kommen viele Leute, die sie noch wollen, aber vielleicht sagt Barbara einmal „das liegt nicht mehr drin, die Boutique."

So sorgt er sich, dass seine Frau keine gleichwertige Beschäftigung neben der Arbeit gefunden hat und deswegen noch nicht abgeben kann.

Adrian, Gastronom aus dem Aargau

Die Tränen und Verbitterung des dritten Sohnes wurden im Gespräch nicht mehr weiter thematisiert, als Adrian ihm eine Absage erteilen musste, weshalb keine gesicherten Annahmen über bestehende Differenzen gemacht werden können. Was Adrian allerdings noch erwähnt hat, ist die Zusammenarbeit mit den zwei Kindern, die den Betrieb nun übernehmen werden. Zwar ist er restlos von ihren Qualitäten überzeugt, dass sie sich auch gut zu ergänzen vermögen und eine starke Partnerschaft bilden, aber:

> Aber, sie haben natürlich ihre eigene Ding, ihre eigene Meinung. Dies ist dann ein anderer Prozess, wie wir miteinander durch müssen. Jetzt wenn es darum geht, wie sich das entwickelt, wohin es gehen soll, wird nicht einfach so ablaufen, ohne dass sie einmal Streit haben werden. Vor dem habe ich Respekt.

Adrian antizipiert bereits ein mögliches Szenario, in welchem sich die beiden streiten werden. Weil er davor Respekt hat, zeigt, dass er sich der Streitkultur innerhalb der Familie bewusst ist. Was dies für ihn bedeutet oder welchen Ausgang dies haben könnte, erzählt er hingegen nicht.

Alexander, Unternehmer aus dem Aargau

Offenbar ist die Thematik um seine Nachfolgeregelung für ihn noch zu früh. Beinah durch alle Interviewpassagen ist ein hohes Leistungsmotiv erkennbar. Dieses hindert Alexander daran sich mit der Geschäftsübergabe auseinandersetzen zu wollen (das ist weder positiv noch negativ zu werten, sondern lediglich eine Beobachtung – zumal der passende Zeitpunkt, zu übergeben, nicht rein vom Alter abhängig ist):

> Und dann, weisst du, habe ich gerade gehört, Villiger, jetzt will er reisen. Ja, verdammt, aber irgendeinmal hast du alles gesehen. Dann warst du mal am Südpol, dann gehst du halt noch an den Nordpol, dann hast du das auch gesehen. Ja, aber irgendeinmal warst du überall einmal, ja aber, was willst du dann? Das ist doch kein Challenge! Irgend mit einem Flugzeug wohin und dann in ein Boot rein und ja, aber das ja kein Challenge. Ja, du warst dort. Ja, und? Big Deal. Ich will einmal an den Südpol, aber alleine. Ich will an eine Südpol-Expedition, da bin ich jetzt auch gerade dran. Von der Südinsel von Neuseeland aus, war ich dieses Jahr jetzt extra dort unten, damit ich das einigermassen aufgleisen kann. […] Ein Multimillionär hat letztes Jahr mit Ski das geschafft, er war etwa in meinem Alter, oder. Hat er den Weltrekord aufgestellt, aber den schlage ich also locker, das weiss ich. Das ist jetzt kein Problem. Eben, so ist es viel krasser, aber man kann natürlich auch an den Südpol runter fliegen. Ja gut, und? Das ist doch kein Challenge, das ist doch kein Challenge!

Zusammen mit dem hohen Leistungsmotiv hat er ebenfalls eine ausgeprägte Vermeidungsmotivation, nichts Zählbares zu hinterlassen und so nicht „unsterblich“ werden zu können:

> Ich will nicht in der Anonymität verschwinden. Ich finde das furchtbar! […] Und ich habe irgendwie das Gefühl, ich müsste schon noch ein wenig etwas verändern. Wieso soll ich das nicht tun? Also mir wäre es sonst langweilig, was will ich sonst tun? Ein Buch lesen? Oder fernsehen, bis ich verblödet bin? Oder reisen? Ich reise auf jeden Fall, jetzt gehe ich dann wieder nach Australien, nächstens. Also ich reise ständig umher, das ist nicht das Problem, aber ich reise nicht so umher, weisst du, jetzt gehe ich zwei Wochen baden ans Meer und morgens um sieben Uhr lege ich mein Badetuch auf den Strand und liege dort. Nach einer Stunde drehe ich durch, oder. Das ist doch kein Leben, da passiert ja nichts! Ja, da passiert gar nichts! Dann gehst du fressen, oder, und du bekommst nur einen Ranzen und verfettest und verblödest. Das treibt mich eigentlich an – nur das nicht! Also für mich ist das klar: Ich will noch etwas bewegen! […] Schau mal, also ich bleibe noch lange. Nebst dem, dass ich noch etwas bewegen möchte und, ähm, bis zu einem gewissen Grad auch berühmt werden, habe ich noch Kinder, drei, oder. Und will denen natürlich aus ganz wichtig etwas mitgeben, oder. Also erstens geistig, aber natürlich auch ein Lebensziel und dass sie nicht so unten durch müssen wie ich. Wenn du in einer Firma integriert bist, oder, das interessiert denn eigentlich keine Sau. Und du arbeitest dann 30 Jahre in einer Bude, entweder schmeissen sie dich raus oder wirst pensioniert, oder, fertig, ende. Und die Firma gibt es nicht wegen dir, sondern die gibt es wegen, entweder wurde sie vor 200 Jahren, oder weiss ich was, gegründet, oder es gibt es sie, weil sie eine anonyme Aktiengesellschaft und und und ist, oder. Und ich will eben, dass ich den Kindern etwas mitgebe, woran sie sich festhalten können. Sie können das auch weiterziehen, ich will das ja auch noch weiterziehen und so. Darum gehe ich jetzt nach Australien, weil ich ja ein Fitness Center in Australien eröffnen möchte. In Melbourne, oder, wegen dem. Dass es dort eines hat und hier eines und dann hoffe ich, dass ich bis in etwa zehn Jahren acht Standort sicher in der Schweiz. Das schaffe ich schon, aber das braucht halt alles Zeit.

Es sieht stark danach aus, dass er sich auch langfristig nicht um seine Unternehmensnachfolge kümmern wird. Ein Hindernis stellt auch die mangelnde Perspektive nach einer sinnvollen Tätigkeit neben der Arbeit in seinen Firmen dar (abgesehen vom Sport). Zur Frage, ob es einen idealen Zeitpunkt zur Übergabe gäbe, hat er folgendes geantwortet:

> Nein, nein, gar nicht. Das würde es wahrscheinlich gar nicht geben, das würde es wahrscheinlich nicht geben. Nein. Ich will das Ganze auch gar nicht definieren und sagen, ja, wenn ich 75, 70 bin, gebe ich ab, nein, Hilfe! Ja, was mache ich dann? Einkaufen gehen? Ja, verflixt, nein!

Sich einen Zeitpunkt zurechtzulegen kommt für ihn überhaupt nicht in Frage, und er verteidigt vehement, dass für ihn ein solcher Schritt nicht zur Debatte steht. Zudem sieht man deutlich, dass er (noch) nicht weiss, was er nach einem Austritt für sinnvolle Tätigkeiten tun könnte.

Alain, Dienstleister aus Zürich

Als Alain sich von seinem damaligen Partner trennte und eine eigene Verpackungsfirma eröffnete, nahm er auch seine bisher betreuten Kunden mit. Dies führte zu Missgunst seines ehemaligen Geschäftspartners, welcher Alain's Ruf zu beschädigen anfing. Alain verlor daraufhin die Lust, weiterzuarbeiten, und überlegte sich, etwas Neues in einer anderen Branche zu beginnen. Ohne sich einen Gedanken an eine Nachfolge seines Betriebes zu machen, liquidierte er diesen vorderhand:

> Und das ist eigentlich auch sehr schön gewachsen das Ganze. Aber vorab, nach dem ersten halben Jahr wurde derart schlecht geredet, das ging mir an meine Moral. Und vor lauter Moral, habe ich einfach nicht mehr arbeiten wollen. Dachte, jetzt mache ich etwas Neues, neue Branche, in welcher du mit dem ganzen Zirkus nichts mehr zu tun hast. Weil das muss ich mir nicht unbedingt antun, oder. Weil da wurde unter der Gürtellinie hantiert und das war nicht mein Ding. […] Ich habe liquidiert, freiwillige Liquidation gemacht. Also nicht irgendwie, es hat alles funktioniert. Ich habe tausende Paletten verkauft, neue Lastwagen, neue Büromöbel, alles ging fort.

Seine zweite eigentliche Geschäftsübergabe verlief geplanter, aber auch emotional. Wegen der familiären Umstände fehlte Alain die Kraft, sein KMU weiterzuführen. Mit seinem Partner besprach er daher seinen Rücktritt aus dem Geschäft. Ohne sein Wissen allerdings stellte dieser während Alain's Ferien einen neuen Geschäftsführer ein:

> Und trotzdem habe ich das dann mit meinem Compagnon zusammen einmal angeschaut, wie es altersmässig aussieht, und ich habe gesagt „ich mag auch nicht mehr so", oder, „bin etwas havariert, jetzt" und so mit gut 60 Jahren haben wir den Gedanken schon einmal ins Auge gefasst, dass wir, äh, einmal um einen Nachfolger umsehen. Ein Nachfolger, der einfach meine Position übernimmt. Unter der Bedingung, dass die Kunden gleich weiterhin so bedient werden, wie sie es sich gewohnt sind. Das ist das Wichtigste. Und dann, dass das Personal genau so geführt wird, wie es sich gehört, wie sie es sich gewohnt sind, dass sich an deren Führung nichts ändert. Wenn das alles stimmt, dann gehe ich. […] Und dann, hat mein Compagnon während meinen Ferien, nachdem er bemerkt hat, eben, dass ich nicht mehr so, schon 100 % hinter dem stehe, aber nicht mehr 400 % Leistung erbringen kann. Stand zwar jeden Morgen um vier Uhr auf, viertel nach vier, machte mein Programm bis am Abend, das

> hat immer funktioniert. Äh, hat er in meiner Abwesenheit einen Fachmann gefunden. In einem guten Alter, 45, irrsinnige Qualifikationen, gute Erfahrung aus einem guten Betrieb. Dann dachte ich „ja gut, machen wir mit. Du musst dich ja offen zeigen". Dann habe ich das gemacht.

Bald bemerkte Alain allerdings, dass dies nicht rund läuft mit ihm und der Betrieb Schaden nimmt. So stellte er seinem Compagnon ein Ultimatum, dass entweder der Geschäftsführer oder er ginge:

> Auf jeden Fall hat das nicht so funktioniert, wie ich es mir vorgestellt habe. […] Und dann habe ich das meinem Compagnon gesagt „entweder der oder ich" und dann sagt er „das könne ich doch nicht machen", dann sage ich „sehr wohl kann ich das machen, weil verheizen lasse ich diesen Betrieb nicht durch den. Das bin ich allen schuldig und so geht es einfach nicht.". Ja, dann ist innert acht Tagen, das heisst sehr schnell, weil wird das alles organisieren mussten, und bin dann noch einmal voll in die Hosen gestiegen und alles ging wieder von vorne los, oder. Und dann kam mein Wunschkandidat, und das ist Benedikt.

Andreas, Personalberater aus Luzern

Auch wenn es schwierige Situationen gab, wie z.B. dem Sohn mitteilen, dass er ungeeignet ist, das Geschäft zu führen, oder die Zeit, als sein hoffnungsvoller Kandidat doch nicht geeignet war, kam die Reaktion seiner Frau etwas unerwartet auf Andreas' Pensionierung:

> Nein, das Problem war eher zuhause, dass die Frau sagte „du, äh, jetzt bist du nie zuhause gewesen und jetzt bist du immer wieder einmal zuhause", das hat dazu geführt, dass ich mir ein anderes Büro genommen habe. Ich habe jetzt hier in der Stadt noch ein kleines Büro gemietet für mich, oder. Das ist das grössere Problem (lacht).

6.3. Fragestellung 3: Unterscheiden sich Familienunternehmer, welche die Nachfolgeregelung antizipieren, von denen, die sie bilanzieren können?

Bilanzierende Gesprächspartner sind zwar alle in irgendeiner Form noch im Geschäft involviert (siehe Tabelle 1), haben aber eine neue, sinnvolle Tätigkeit als Ersatz zu ihrer früheren Arbeit aufbauen können. Aaron illustriert dies anschaulich:

> So sagte ich, ich möchte mit 60 Jahren aufhören, und dann musst du eine Aufgabe haben, dann kannst du sagen, eben, wie die Jagd und so, dann musst du, dann fällst

> du nicht in ein Loch. Dann freust du dich auf das, die anderen finden, haben auch Freude, dass du ihnen nicht auf der Pelle bist, oder.

Bei Alexander, als einzigem „Antizipierer“, fallen, wie zuvor erwähnt, besonders die oft vorkommenden Fragen zu seiner Zukunft auf, und er kann sich alternative Aufgaben zu seinen beruflichen Tätigkeiten nicht vorstellen:

> Und ich habe irgendwie das Gefühl, ich müsste schon noch ein wenig etwas verändern. Wieso soll ich das nicht tun? Also mir wäre es sonst langweilig, was will ich sonst tun? Ein Buch lesen? Oder fernsehen, bis ich verblödet bin? Oder reisen?

Es scheint unvermeidbar, sich mit dieser Unsicherheit auseinanderzusetzen, wenn eine derart grosse Veränderung auf jemanden zukommt. Sämtliche Interviewpartner haben über ihre neuen Aufgaben gesprochen (selbst Anton, aber halt nur über seine Tätigkeiten im Hotel, da er nach wie vor fast täglich dort anzutreffen ist). Der Austritt aus dem Arbeitsleben (oder mit dessen Auseinandersetzung) kann nicht nur Emotionen wie Angst hervorrufen, wie es bei Alexander ist, sondern auch Freude – wie hier bei Andreas (wie zuvor dargelegt).

Ebenfalls einen Unterschied bildet der aufgestaute Druck, sich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen, welcher bei Alexander inexistent ist. Für Alexander steht die Expansion seiner Firma im Mittelpunkt: „Heute bin ich auch gerade dran eine neue Firma zu gründen. Also irgendeinmal werde ich wahrscheinlich zwischen zehn und 20 Firmen haben.“ Andreas beispielsweise bilanziert hingegen und erzählt:

> Ja, also ich denke, es gibt einerseits, wie gesagt, die, die, man merkt es irgendwie, ja. Denke, vielleicht ist die Anspannung nicht mehr dieselbe, oder der Kick ist nicht mehr da oder der Biss oder die Freude, oder oder oder einfach die Motivation kurz um. Ähm, weil dann hat es sowieso keinen Wert, dass man das einfach nicht beachtet und sagt, ja, schiebt es heraus und irgendwie ergibt sich eine Lösung. Dann muss man das, dann muss man das auch als Ziel vornehmen und sagen „so, jetzt will ich das anpacken!“, oder. Und dann ist die Frage, wie gehe ich jetzt vor?

Keiner der Gesprächspartner bereut die unternommenen Schritte während ihrer Übergabe. Einzig Andreas hat ein wenig über sein Handeln reflektiert und gesagt, er hätte früher reagieren müssen, als er bemerkte, dass sein erster Kandidat nicht geeignet war. Ansonsten würde er, wie die anderen auch, alles wieder so machen.

Unter diesen Aspekten betrachtet gibt es durchaus Parallelen zwischen den beiden Zielgruppen (beide zeigen sich zufrieden mit dem, was sie aktuell tun). Der deutlichste Unterschied allerdings machte sich wiederum in ihren Tätigkeiten bemerkbar. Bilanzierer haben die Unsicherheiten in diesem Prozess bereits überwunden und können (reflektierend) eben-

falls über ihre neue Tätigkeiten erfahrungsgeleitet erzählen (z.B. Aaron oder Andreas sind nach wie vor viel beschäftigt, aber ausserhalb des Betriebes). Alexander kann nicht erfahrungsgeleitet argumentieren (da er die Übergabe noch nicht erlebt hat), weshalb es ihm besonders schwerfällt, sich ein neues Leben nach seiner unternehmerischen Tätigkeit vorzustellen. Dass es für ihn ein zu früher Zeitpunkt ist, darüber nachzudenken und sich mit der Nachfolgeregelung auseinanderzusetzen, zeigen auch die vielen offenen Geschäftsmöglichkeiten, welche er noch explorieren möchte.

7. Diskussion der Ergebnisse

Grundsätzlich kann aus der Beantwortung der Fragestellungen nicht geschlossen werden, dass bestimmte isolierte Faktoren die Initiierungsphase besonders fördern oder behindern. Dies aus dem Grund, da die befragten Unternehmer unterschiedlich mit der Übergabesituation umgegangen sind. So haben sich z.B. Konflikte im Fall von Anton negativ auf die Nachfolgeregelung ausgewirkt, bei Alain hingegen positiv. Ein pauschales Zuordnen von positiven und negativen Einflussfaktoren würde den vielfältigen Ausprägungsmöglichkeiten daher nicht gerecht werden. Jene Punkte, die von sämtlichen interviewten Unternehmern als bedeutend betrachtet wurden, sollen kurz mit der in Kapitel 1 wiedergegebenen Empirie reflektiert werden. Insgesamt zeigen die Resultate, dass diese mehrheitlich mit den bisherigen Befunden übereinstimmen, wobei auch Diskrepanzen und neue Felder entdeckt wurden.

Vorbildlich gelang es Aaron und Andreas zu ihrer Zufriedenheit ihr Lebenswerk abzuschliessen und freuten sich, sich neuen Aufgaben und der nächsten Generation zu widmen. Für McAdams (2001) ist die Erreichung eines zufriedenstellenden Vermächtnisses essentiell, da ansonsten die (pesönliche) Entwicklung zu stagnieren droht. Wie bereits Brockhaus (2004) beschreibt, weist auch Aaron auf die Bedeutung sinnvoller Aufgaben nach dem Austritt aus der Organisation hin. Wird dieser Schritt vernachlässigt, läuft der Unternehmer Gefahr, an den Aufgaben innerhalb der Unternehmung festzuhalten. Wimmer und Gebauer (2009) legen dar, dass Vorerfahrungen aus früheren Geschäftsübergaben sich positiv auf die nachfolgenden Übergaben auswirken. Die Resultate der hier vorliegenden Arbeit unterstützen teilweise diese Befunde. Aaron hat durchaus Lerneffekte aufgrund der Übergabe zwischen seinem Vater und ihm gezeigt, allerdings versteht Anton unter einer Nachfolgeregelung gleichzeitig auch eine Auseinandersetzung mit seinem Nachlass. Aufgrund seiner Erfahrungen sind Erbschaften für ihn negativ konnotiert und projiziert dies auf seine Nachfolgeregelung. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Nachfolgeregelung ist auch eine Konfrontation mit der eigenen Sterblichkeit (Kets de Vries, 1993). Lansberg (1988) stellt fest, dass gerade der Wunsch durch das Vermächtnis Unsterblichkeit zu erlangen bei Unternehmern ausgeprägt ist. So haben auch die befragten Personen in wenig überraschender Regelmässigkeit berichtet, dass ihre Nachkommen ihr Vermächtnis in ihrem Sinn und Geist weiterführen sollen.

Daraus werden vier psychologische Faktoren erschlossen, die die Initiierungsphase der sechs befragten Unternehmer massgeblich geprägt haben:

- Gestaltschliessung
- Neue Aufgabe

- Vorerfahrung
- Vermächtnis

Die Unternehmer hatten sich diesen vier Herausforderungen zu stellen, um die Nachfolgeregelung in die nächste Transitionsphase überzuleiten. Gelang dies nicht, war ein Weiterkommen erheblich erschwert (z.B. Alexander hat sein Lebenswerk noch nicht zu seiner Zufriedenheit abgeschlossen, weshalb eine Gestaltschliessung unmöglich erscheint und für ihn ist an neue Aufgaben ausserhalb des Unternehmens zu denken unvorstellbar.).

Zu den vier psychologischen Faktoren gibt der Abschnitt 7.1 weiteren Aufschluss. Dabei werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und in die verfasste Theorie (s. Kapitel 3) eingeordnet.

7.1. Psychologische Faktoren der Initiierungsphase

In diesem Abschnitt werden die Ergebnisse mit den theoretischen Erkenntnissen zurückgespiegelt. Dabei wird ein spezielles Augenmerk auf bestimmte psychologische Faktoren gelegt, welche die interviewten Unternehmer in ihren Initiierungsphasen der Nachfolgetransition erlebten. Diese psychologischen Faktoren diskutiert dieser Abschnitt, indem sie mit den Ergebnissen aus den Interviews untermauert und beschrieben werden. Die nächste Grafik ruft die Abbildung 7 wieder in Erinnerung – dieses Mal mit dem Fokus auf die Anfangsphase der Nachfolgetransition.

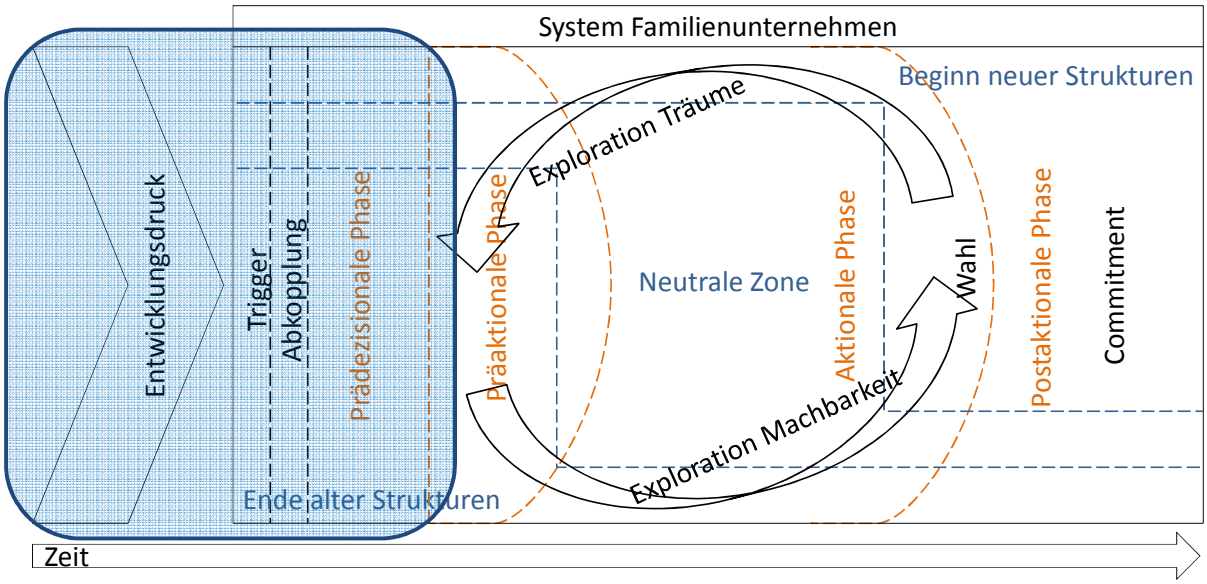


Abbildung 11: Nachfolgetransition in Familienunternehmen (s. Abbildung 7)

Die blau markierte Zone der Abbildung 11 repräsentiert die Initiierungsphase einer Nachfolgetransition. Gleich die nächste Abbildung 12 illustriert die Initiierungsphase deutlicher und basiert auf den Darstellungen 7 und 8.

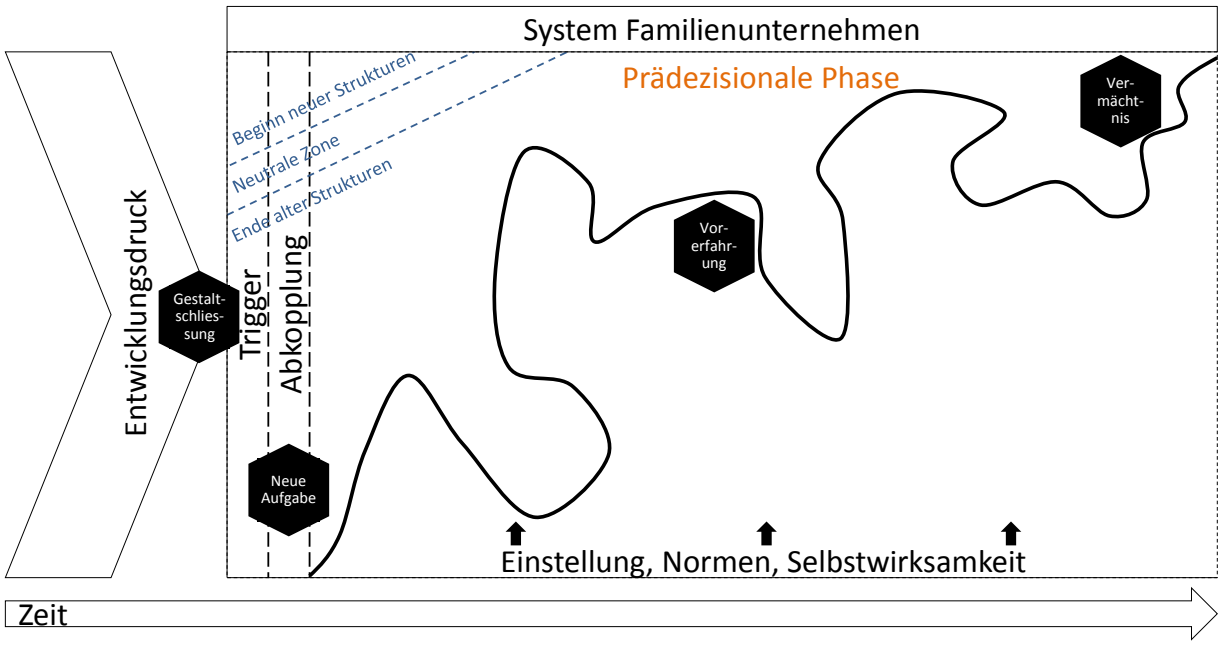


Abbildung 12: Initiierungsphase der Nachfolgetransition in Familienunternehmen

Die Abbildung 12 erläutert die blaue Zone aus der Abbildung 11. Darin bestehen vier psychologische Faktoren (s. Hexagone in der Grafik), denen Unternehmer in der Initiierungsphase begegnen. Der Unternehmer befindet sich hauptsächlich noch in den alten Strukturen, realisiert aber mehr und mehr, dass neue Strukturen notwendig werden. Mit dem Entwicklungsdruck steigt auch der Zwang zur Gestaltschliessung – also dem kognitiven und emotionalen Bewusstwerden sich von den alten Strukturen zu lösen (das eigene Lebenswerk abschliessen), um sich Neuem hinzugeben. Alexander ist ein Beispiel, bei welchem die Gestaltschliessung noch nicht geschah. Er spricht oft von seinen noch offenen Zielen. Eindeutig muss er diese zuerst erreichen, damit er zufrieden ein vollendetes Werk an die nächste Generation übergeben kann. Andreas hat jedoch diesen Punkt überwinden können (für die Gestaltschliessung waren unterschiedliche Faktoren ausschlaggebend. Z.B. spürte er, dass seine Motivation als Unternehmer nachliess und begann dadurch über seinen eigenen Verbleib in der Unternehmung zu reflektieren.) und ist emotional und kognitiv bereit für den nächsten Schritt gewesen.

Gelingt die Gestaltschliessung, so sind Unternehmer offener, neue Aufgaben in Angriff zu nehmen. Die Ergebnisse im letzten Kapitel haben dargelegt, dass, sobald zufriedenstellende Möglichkeiten über die Tätigkeiten nach dem Rücktritt bestehen, die Unternehmer sich be-

freiter um ihre Nachfolgeregelung kümmern können. Gerade Aaron hat diese Voraussetzung stark hervorgehoben und nannte sie auch eine Bedingung für eine gesteigerte Lebensqualität. Die Entscheidungsfindung eines Nachfolgeszenarios, also das Abwägen unterschiedlicher Alternativen, ist davon abhängig wie gut die Gestaltschliessung gelang und ob eine neue Aufgabe nach dem Austritt aus der Organisation gefunden werden konnte. Diese prädezisionale Phase ist nicht nur ein Produkt kognitiver Prozesse, sondern besitzt auch affektive Komponenten (Auseinandersetzung mit den alten und den neu zu formenden Strukturen).

Mit dem dritten Topos, der Vorerfahrung, antizipieren Unternehmer die Konsequenzen möglicher Alternativen. Dabei spielt auch eine Rolle, welche Emotionen sie bei einem entsprechenden Entscheid erleben werden (z.B. Freude oder Reue). Anton hat aus vergangenen Erbschaften gelernt, dass diese stets im Konflikt enden. Daraus schliesst er, dass dies auch bei ihm der Fall sein wird, wenn er seine Nachfolge mit seinen beiden Töchtern regelt. Dieser Schluss mündet in eine sich selbsterfüllende Prophezeihung. Für Anton war eine faire und gleichberechtigte Regelung wichtig, doch war ihm auch klar, dass er nicht alle Beteiligte zufriedenstellen vermag, was wiederum dazu führte, dass dies auch nicht geschah. So ist es zum Familienkonflikt gekommen, als Anton sich gegen die erste Variante entschied (die vorsah, den Betrieb der älteren Tochter und die Liegenschaft der jüngeren Tochter zu übergeben) und die zweite Variante wählte (in welcher beide Töchter den Betrieb übernehmen sollen). Ein zweites Beispiel besteht mit Aaron, da er das Familienunternehmen in der zweiten Generation geführt und es der dritten übergeben hat. Bereits Aarons Vater hat sich früh mit diesem Thema auseinandergesetzt und hat Aaron deutlich beeinflusst (er nannte den Schritt des Vaters „weitsichtig“). Aarons Vorerfahrungen haben es ihm ermöglicht, die Nachfolgeregelung erfahrungsgeleitet anzugehen und dank einem vorangegangenen Lernprozess (die erste Übergabe) die Initiierungsphase für ihn rechtzeitig zu beginnen.

Bevor definitiv ein Übergabeszenario ausgewählt wird, wollen die Unternehmer überzeugt sein, dass damit auch ihr Vermächtnis gesichert ist. Für Adrian steht sein Ruf im Vordergrund oder für Alain die Unternehmenskultur, die er so stark geprägt hat in seinem Unternehmen. Mit dem Wunsch, zu einem gewissen Punkt unsterblich zu werden, stellen sie (wenigstens implizit) Bedingungen auf, die die Nachfolgevariante zu erfüllen braucht. Für die Unternehmer ist es ein besonderes Anliegen, dass die Unternehmung weiter in ihrem Sinn und Geist besteht und geführt wird. Der erste Nachfolger von Alain erfüllte diese Anforderung nicht und verlor deshalb sein Amt bereits nach kurzer Zeit. Erst der zweite Nachfolger war erfolgreich, nachdem dieser vorsichtig anhand dieser Bedingungen ausgewählt wurde. Am Ende der Initiierungsphase wechselt der Unternehmer kognitiv von der prädezisionalen zur präaktionalen Handlungsphase und auf der affektiven Ebene steht der Wandel von den alten Strukturen in die „neutrale Zone“ an (s. Abbildung 11).

Daraus lassen sich die vier psychologischen Faktoren in der Initiierungsphase folgendermassen zusammenfassen:

Gestaltschliessung: Bevor sich ein Unternehmer der Nachfolgeregelung gänzlich widmen kann, braucht das „Alte“ (bezogen auf die Strukturen der Organisation und auf den Übergeber, mit dessen biographieprägenden Lebensabschnitt) geschlossen zu werden. Der Unternehmer schliesst für sich sein Lebenswerk ab und fühlt sich bereit, dieses der nächsten Generation übergeben zu können.

Neue Aufgabe: Mit klaren Vorstellungen welche Aufgaben übernommen werden können (bezogen auf den neuen Lebensabschnitt des Unternehmers), wird das notwenige offene Abwägen der Konsequenzen möglicher Alternativen in der prädezisionalen Handlungsphase erst ermöglicht in Bezug auf die Formung neuer Strukturen für die Organisation. Ansonsten besteht die Gefahr, dass immer wieder ein Weg zurück zur bestehenden Tätigkeit gesucht wird und Nachfolgeszenarien nicht offen durchdacht werden können.

Vorerfahrung: Vorangegangene Erbschaften oder Nachfolgeregelungen der Familienunternehmung prägen die Initiierungsphase. Sie erzeugen Lerneffekte und können wie selbsterfüllende Prophezeihungen wirken. Je nach Ausprägung vermögen sie so die Anfangsphase einer Nachfolgeregelung zu unterstützen oder zu hemmen.

Vermächtnis: Das Lebenswerk der Unternehmer braucht für sie auch in Zukunft weiter zu existieren und im Sinn und Geist der Gründergeneration zu bestehen. Nachfolgeszenarien werden implizit nach diesen Bedingungen hin überprüft und aussortiert. Durch die Sicherung ihres Vermächtnisses versuchen Unternehmer ein Stück Unsterblichkeit zu erlangen.

Diese vier Themen durchlaufen Unternehmer in der Initiierungsphase ihrer Nachfolgetransition. Auf Basis von sechs Interviews kann allerdings nicht von allgemein gültigen Annahmen ausgegangen werden. Die Platzierung der Sechsecke innerhalb der Abbildung 12 kann von Fall zu Fall variieren (bspw. liegt das Hexagon „Vorerfahrung“ für Anton genau richtig, während es für Aaron früher in der Nachfolgetransition anzusetzen wäre). Ebenfalls unterscheiden sich die Unternehmer in der erlebten Intensität dieser psychologischen Faktoren. Zwar durchliefen sämtliche befragte Unternehmer diese vier Themen, aber auf unterschiedlicher Art und Weise (mit positiven, negativen, stärkeren oder schwächeren Auswirkungen).

Um dem Praxisteil dieser Arbeit gerecht zu werden, leitet der Abschnitt 7.2 die Konklusion für die Praxis aus den Interviewbefunden ab.

7.2. Konklusion für die Praxis

Dieses Kapitel beschreibt Lessons Learned[14] für Familienunternehmen und für Unternehmensberatungsfirmen, wie mit den Ergebnissen aus dieser Arbeit umgegangen werden kann. Dabei sollen Familienbetriebe auf die psychologischen Faktoren aufmerksam gemacht werden (Abschnitt 7.2.1). Durch das Bewusstsein, welche psychologischen Einflüsse sie in der Initiierungsphase beschäftigen, können die involvierten Personen proaktiv Wege und Lösungen finden, um die Anfangsphase erfolgreich in den nächsten Übergabeschritt (s. Abbildung 7) überzuleiten. Im Abschnitt 7.2.2 rückt die Rolle von Unternehmensberatungsfirmen und die Frage, wie diese den Beginn einer Nachfolgetransition unterstützen können, in den Vordergrund.

7.2.1. Denkanstösse für Familienunternehmen

Um Unternehmer in der Anfangsphase ihrer Nachfolgetransition zu unterstützen, sollen auf der Grundlage der vier psychologischen Einflussfaktoren in diesem Prozess Reflexionsfragen verstehen helfen, mit diesen besonderen Herausforderungen umzugehen.

Gestaltschliessung:

- Was verspüren Sie, wenn Sie sich mit Ihrer Nachfolgeregelung auseinandersetzen?
- Stellen Sie sich vor, wie Sie Ihr Unternehmen an die nächste Generation übergeben. Wie sieht Ihre Firma da aus? Was wollen Sie bis zu diesem Zeitpunkt erreichen?
- Wenn Sie heute Ihr Unternehmen an die nächste Generation weiterreichen, was würden Sie dabei verlieren und was gewinnen?

Neue Aufgabe:

- Was für Gedanken haben Sie sich bereits über Ihre Zeit nach der Unternehmensübergabe gemacht? Welche Tätigkeiten empfinden Sie persönlich erfüllend?
- Was ist Ihnen wichtig auch in Zukunft bei neuen Aufgaben beizubehalten?
- Welche Erwartungen haben Sie an Ihre neuen Aufgaben? Welche Veränderungen wünschen Sie sich?

[14] Hier wird bewusst nicht von Best Practice sondern von Lessons Learned gesprochen, da aufgrund der Einzigartigkeit jedes Familienunternehmens nicht von universell gültigen Best Practices ausgegangen wird (vgl. Dana & Smyrnios, 2010).

Vorerfahrung:

- Welche Erfahrungen haben Sie mit vorangegangenen Erbschaften oder Unternehmensübergaben gemacht?
- Was für einen Einfluss haben auf Sie allenfalls Berichte zu Nachfolgeregelungen (z.B. von anderen Unternehmern oder aus der Literatur) auf Ihre eigene Übergabe?
- Wie, glauben Sie, beeinflussen Ihre Vorerfahrungen Sie in diesem Übergabeprozess? Was würde den Prozess eher hindern und was eher unterstützen?

Vermächtnis:

- Welches Bild sollen nachfolgende Generationen von Ihnen haben?
- Unter welchen Gegebenheiten können Sie sich vorstellen, sich als Führungskraft und Mehrheitseigentümer aus der Unternehmung zurückzuziehen?
- Was muss die zweite Generation im Unternehmen unbedingt beibehalten?

Diese Denkanstösse haben das Ziel, Unternehmer zum Reflektieren anzuregen und sie auf psychologische Themen vorzubereiten, denen sie in der Anfangsphase der Nachfolgetransition begegnen werden. Als Nächstes kommt die Thematisierung der psychologischen Einflussfaktoren aus Sicht einer Unternehmensberatung.

7.2.2. Denkanstösse für die Unternehmensberatung

Die vier psychologischen Faktoren können für Beratungsunternehmen die Nachfolgetransition ein Stück berechenbarer machen. Durch diese vier Themen mit denen sich Unternehmer während des Übergabeprozesses auseinandersetzen werden, können Beraterinnen und Berater mögliche unerwartete Ereignisse im Voraus angehen und Unternehmer entsprechend auf deren Herausforderungen vorbereiten. Die sechs Unternehmer hier haben oft vereinzelte Faktoren als besonders wichtig oder herausfordernd empfunden. Für Beratungen gilt es deshalb zu identifizieren, welche Aspekte dem Unternehmer Schwierigkeiten bereiten und welche ihm zentral sind, um die Initiierungsphase gemeinsam erfolgreich abzuschliessen.

Die vorgestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass organisationspsychologische Fachkenntnisse wesentlich sind, um Familienunternehmen mit ihren komplexen Dynamiken zu beraten. In den Kapiteln 2 und 3 bestehen Modelle, die der Beratung von Familienfirmen in der Initiierungsphase einer Übergabetransition dienlich sein können. Zusätzliche Unterstützung lassen

sich z.B. bei Björnberg und Nicholson (2007) in Form eines Fragebogens, um Familienprozesse zu analysieren, finden oder bei Kaslow (2006) anhand von (psychologischen) Beratungsmodellen. Hilburt-Davis und Dyer (2006) sowie Strike (2012) verdeutlichen aber auch, dass gerade eine interdisziplinäre Beratung[15], die spezifischen Bedürfnisse eines Familienunternehmenssystems abzudecken vermag (Abschnitt 1.7 weist auf die psychologischen, rechtlichen, steuerlichen und finanziellen Seiten einer Nachfolgeregelung hin).

Aus den hier vorliegenden Ergebnissen kann für Familien- wie auch für Beratungsunternehmen geschlossen werden, dass die Initiierungsphase ein wegweisender Abschnitt im gesamten Nachfolgeprozess ist. Die Anfangsphase determiniert das Commitment des Unternehmers die Übergabe seiner Firma zu vollziehen. Auf diesem Weg kreuzt der Pionier unausweichlich vier psychologische Faktoren, die eine Auseinandersetzung mit der Vergangenheit der Person selbst und jener der Firma sowie mit der eigenen Zukunft und jener der Firma verlangt. Der Ausgang dieser Reflexion beeinflusst die Initiierungsphase und die künftige Zusammenarbeit zwischen Vorgänger und Nachfolger.

Der anschliessende Abschnitt leitet für die Forschung die neu angedachten Hypothesen her.

7.3. Konklusion für die Forschung

Für die Forschung haben sich fünf Hypothesen zu den vier psychologischen Faktoren innerhalb der Initiierungsphase einer Nachfolgetransition herauskristalisiert, welche weitere Untersuchungen anregen. Die Hypothesen werden entlang der vier psychologischen Faktoren vorgestellt.

Gestaltschliessung:

Aaron und Andreas haben eine positive Einstellung gegenüber der Nachfolgeregelung (beide freuten sich auf den Übergabeprozess und die Zeit danach). Ihnen half die Gestaltschliessung, um sich mit den kommenden und neuen Herausforderungen stellen zu können. Alexander ist noch nicht im Stande diesen Schritt zu gehen, weshalb für ihn eine Auseinandersetzung mit künftigen Veränderungen schwer fällt. Daher stelle ich folgende Hypothese auf:

(H1) Bevor eine aktive Auseinandersetzung mit neuen Aufgaben nach dem Rücktritt beginnen kann, braucht der Unternehmer sein Lebenswerk für sich abzuschliessen.

[15] Ein interdisziplinärer Ansatz, begleitet von einer systemischen Perspektive mit z.B. dem systemischen Modell von Gersick et al., 1997.

Neue Aufgabe:

Aus den hier vorliegenden Ergebnissen wird davon ausgegangen, dass die Klärung der künftigen Ziele und Aufgaben Firmengründern helfen, Absichten zur Übergabe zu formulieren. Anton fand bis jetzt keine gleichwertige Beschäftigung neben der Arbeit im Betrieb. Zwar gibt er an, dass er seine Nachfolge geregelt hat, doch faktisch bestimmt nach wie vor er in der Firma. Eine besondere Schwierigkeit für ihn ist die Übertragung der Eigentümerschaft, da er Angst hat, nicht mehr im Betrieb sein zu dürfen und damit einhergehend keine sinnvolle Tätigkeit mehr ausführen zu können. Alexander stellt sich laut die Frage, was er denn neben seiner unternehmerischen Tätigkeit überhaupt tun soll. Er ist nicht im Stande sich diese Frage zu beantworten und hat nur sehr vage Vorstellungen wie sein Unternehmen ohne ihn aussehen könnte. Daher die Hypothesen:

(H2) Sobald neue persönlich erfüllende Aufgaben gefunden wurden, ermöglicht dies dem Unternehmer vom Unternehmen loslassen zu können.

(H3) Ab dem Zeitpunkt, ab welchem Vorstellungen über persönlich erfüllende Tätigkeiten nach dem Rückzug aus der Firma bestehen, ermöglicht dies dem Unternehmer offen mögliche Nachfolgeszenarien abzuwägen.

Vorerfahrung:

Aus der Literatur ist bekannt, dass bei jeder weiteren Nachfolgeregelung in einem Familienunternehmenssystem es leichter fällt, die Übergabe zu regeln. Aus Antons Erfahrungen mit Erbschaften hat sich allerdings die konträre Reaktion gezeigt, dass ein solcher Lerneffekt ebenfalls negative Auswirkungen haben kann:

(H4) Das Abwägen von Übergabeszenarien wird von Vorerfahrungen (sei dies aus vergangenen Nachfolgeregelungen oder Erbschaften) mitbestimmt.

Vermächtnis:

Wie Alain deutlich gemacht hat, bestehen in den Köpfen der Unternehmer bestimmte Bedingungen, unter welchen sie bereit sind, das Geschäft zu übergeben. Ein häufig genanntes Beispiel einer solchen Bedingung ist, dass die neue Generation das Unternehmen im Sinn und Geist der Gründer weiterführt. Auf die prädezisionale Handlungsphase übertragen, wird folgendes angenommen:

(H5) Es werden nur Übergabeszenarien gegenseitig abgewogen, welche die (impliziten) Bedingungen der ersten Generation erfüllen.

Die hier erarbeiteten Hypothesen vermögen besser zu erklären, welche Aspekte der Unternehmer während seiner Initiierungsphase zur Nachfolgeregelung beschäftigt. Ebenfalls lässt sich anhand der Hypothesen eine bisher unbekannte Seite der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen erklären.

Die Diskussion zu den Limitationen dieser Arbeit im nächsten Abschnitt markiert den Schluss dieses Kapitels.

7.4. Grenzen der Untersuchung

Die Grenzen dieser Arbeit teilen sich hier in theoretische und methodische auf. Daraus lassen sich auch die persönlichen Lessons Learned aus dieser Arbeit ableiten.

Theoretische Limitation: Die Zusammenführung dieser unterschiedlichen theoretischen Konzepte der verschiedenen psychologischen Disziplinen ist empirisch nicht auf deren Verträglichkeit hin überprüft worden. Die terminologische Diskrepanz, wie sie bspw. zwischen der Rubikontheorie und der Theorie des geplanten Verhaltens vorherrscht (mit Handlung und Verhalten), wurde bereits im Kapitel 3 diskutiert, allerdings nicht die Passung zwischen dem Transitionsmodell von Gersick et al. (1999) und den Handlungsphasen nach dem Rubikon Modell in der Abbildung sieben. Als zweiter Punkt wird im Theorieteil auf die Emotionen der Unternehmer und Stakeholder ungenügend eingegangen. Zwar werden sie angesprochen, aber wie die Ergebnisse zeigen, sind Emotionen zentral im Abwägen von unterschiedlichen Szenarien, im Trennungsprozess vom Unternehmen oder im Umgang mit Beziehungen.

Methodische Limitation: Die Interviewpartner wurden einseitig ausgewählt. Nur übergebende Unternehmer wurden befragt, und weitere Bezugspersonen des Familienunternehmenssystems (z.B. Ehepartner, Kinder, Nachfolgende, Investoren, Mitarbeitende) blieben unberücksichtigt. Ein ganzheitliches Bild auf die Initiierungsphase kann deswegen nicht erschlossen werden, da lediglich die Sicht der ersten Generation erhoben wurde. Wenn es zur eigentlichen Datenerhebung kommt, gibt es ebenfalls Anmerkungen. Mir misslang es, bei drei Interviews eine Stegreiferzählung anhand der erzählgenerierenden Frage zu erzeugen. Die Gründe dafür sehe ich in meiner Unerfahrenheit, narrative Interviews zu führen und so den Erzählstimulus spontan der Interviewsituation anzupassen, wenn dies erforderlich war (bspw. entstand bei einem Interview ein Missverständnis, und der Unternehmer erwartete ein klassi-

sches „Frage-Antwort-Interview“). Ein zweiter Aspekt dabei ist wohlmöglich ein mangelndes Vertrauen zwischen dem Gesprächspartner und mir. Für Unternehmer handelt es sich bei einer Übergabe um eine äusserst persönliche und auch private Angelegenheit. So fällt auf, dass bei jenen Interviews, bei welchen die Interviewanfrage telefonisch oder persönlich stattfand, der narrative Anteil im Gespräch höher war als bei jenen, bei welchen die Anfrage per E-Mail erfolgte. Im Zusammenhang mit einem solchen Vertrauensaufbau zeigte sich auch, dass Erzählende Probleme während der Übergabe nur oberflächlich streiften und ich zu wenig insistierend nachgefragt habe. All dies, was nicht explizit nachgefragt wurde, musste mit viel Aufwand aus den Interviews analysiert und interpretiert werden (z.B. der nicht explizit angesprochene Familienkonflikt von Anton), was u. U. die Validität der Auswertung beeinträchtigte.

Als Schlussbemerkung stellt sich die Frage, welchen Platz die Initiierungsphase im gesamten Transformationsprozess einnimmt. Mit der Beschränkung auf die Initiierungsphase wird zwar ein neuer Aspekt in der Erforschung der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen diskutiert, allerdings ist der Übergabeprozess wegen dessen Komplexität nicht nur auf diesen einen Aspekt zu reduzieren. In Zukunft wird sich zeigen müssen, welche Rolle die Initiierungsphase im Nachfolgeprozess insgesamt spielt.

8. Verzeichnisse

8.1. Literaturverzeichnis

Achtziger, A., & Gollwitzer, P. M. (2010). Motivation und Volition im Handlungsverlauf. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed., pp. 309–335). Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. In J. Kuhl & J. Beckmann (Eds.), *Action Control* (pp. 11–39). Heidelberg: Springer.

Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *50*, 179–211.

Ajzen, I. (2001). Nature and Operation of Attitudes. *Annual Review of Psychology*, *52*, 27–58.

Ajzen, I. (2002). Perceived Behavioral Control, Self-Efficacy, Locus of Control, and the Theory of Planned Behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, *32*(4), 665–683.

Ajzen, I., & Cote, N. G. (2008). Attitudes and the Prediction of Behavior. In W. D. Crano & R. Prislin (Eds.), *Attitudes and Attitude Change* (pp. 289–311). New York: Psychology Press.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, *58*(3), 1301–1327.

Angie, A. D., Connelly, S., Waples, E. P., & Kligyte, V. (2011). The influence of discrete emotions on judgment and decision-making: A meta-analytic review. *Cognition & Emotion*, *25*(8), 1393–1422.

Armitage, C. J., & Conner, M. (2001). Efficacy of the Theory of Planned Behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, *40*, 471–499.

Aronoff, C. E. (1996). Book Review. Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Family Business Review*, *9*(4), 447–449.

Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, *11*(3), 181–185.

Aronoff, C. E. (1999). *Family Business Survival: Understanding the Statistics*. Retrieved from http://www.efamilybusiness.com/index.cfm?md=Content&sd=ViewArticle&MatterID=18&WebArticleID=209

Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2010). *Social Psychology* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, *21*(2), 139–149.

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, *15*(1), 45–58.

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, *84*(2), 191–215.

Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. New Jersey: Prentice Hall.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.

Bandura, A., & Locke, E. A. (2003). Negative Self-Efficacy and Goal Effects Revisited. *Journal of Applied Psychology*, *88*(1), 87–99.

Baum, J. R., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Entrepreneurial Traits, Skill, and Motivation to Subsequent Venture Growth. *Journal of Applied Psychology*, *89*(4), 587-298.

Bechara, A., Damasio, H., & Damasio, A. R. (2000). Emotion, Decision Making and the Orbitofrontal Cortex. *Cerebral Cortex*, *10*, 295–307.

Bechara, A., Tranel, D., & Damasio, H. (2000). Characterization of the decision-making deficit of patients with ventromedial prefrontal cortex lesions. *Brain*, *123*, 2189–2202.

Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2010a). Motivation durch Erwartung und Anreiz. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed., pp. 105–143). Heidelberg: Springer.

Beckmann, J., & Heckhausen, H. (2010b). Situative Determinanten des Verhaltens. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed., pp. 73–104). Heidelberg: Springer.

Bennedsen, M., Nielsen, K., Pérez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2007). Inside the Family Firm: The Role of Families in Succession Decisions and Performance. *Quarterly Journal of Economics*, *122*(2), 647–691.

Bernart, Y. &. Krapp, S. (2005). *Das narrative Interview* (3th ed.). Landau: Verlag Empirische Pädagogik.

Björnberg, A., & Nicholson, N. (2007). The Family Climate Scales - Development of a New Measure for Use in Family Business Research. *Family Business Review*, *20*(3), 229–246.

Björnberg, A., & Nicholson, N. (in press). Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship with the Family Firm. *Family Business Review*.

Blanchette, I., & Richards, A. (2010). The influence of affect on higher level cognition: A review of research on interpretation, judgment, decision making and reasoning. *Cognition & Emotion*, *24*(4), 561–595.

Bodmer, U., & Vaughan, D. R. (2009). Approaches to preventing crises in family controlled small enterprises. *Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics*, *2*(1), 41–58.

Bohnsack, R. (2008). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (7th ed.). Stuttgart: Verlag Barbara Budrich.

Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (Eds.). (2003). *Industrial and Organizational Psychology: Vol. 12*. *Handbook of Psychology*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4th ed.). Heidelberg: Springer.

Brännback, M., & Carsrud, A. (2012). Intentions in the Family Business: The Role of Family Norms. In A. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding Family Businesses* (pp. 27–38). Heidelberg: Springer.

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

Breuer, F. (2010). Wissenschaftstheoretische Grundlagen qualitativer Methodik in der Psychologie. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 35–49). Wiesbaden: VS Verlag.

Bridges, W. (2003). *Managing Transitions: Making the Most of Change* (2nd ed.). Cambridge: Perseus Publishing.

Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, *17*(2), 165–177.

Bruce, D., & Picard, D. (2006). Making Succession a Success: Perspectives from Canadian Small and Medium-Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management*, *44*(2), 306–309.

Bundesamt für Statistik (BfS). (2008). *Analysen zur Betriebszählung 2005. KMU-Landschaft im Wandel*. Neuchâtel.

Burke, W. W. (2011). *Organization Change: Theory and Practice* (3th ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.

Cabrera-Suárez, M. K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, *16*, 71–96.

Cabrera-Suárez, M. K., La Cruz Déniz-Déniz, M. de, & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(1), 34–42.

Cabrera-Suárez, M. K., Saá-Pérez, P. de, & García-Almeida, D. (2001). The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37–47.

Cadieux, L. (2007). Succession in Small and Medium-Sized Family Businesses: Toward a Typology of Predecessor Roles During and After Instatement of the Successor. *Family Business Review*, *20*(2), 95–109.

Carsrud, A., & Brännback, M. (Eds.). (2009). *Understanding the Entrepreneurial Mind: Opening the Black Box*. Heidelberg: Springer.

Carsrud, A., & Brännback, M. (2011). Entrepreneurial Motivations: What Do We Still Need to Know? *Journal of Small Business Management*, *49*(1), 9–26.

Carsrud, A., & Brännback, M. (Eds.). (2012). *Understanding Family Businesses*. Heidelberg: Springer.

Carsrud, A., Brännback, M., Elfving, J., & Brandt, K. (2009). Motivations: The Entrepreneurial Mind and Behavior. In A. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box* (pp. 141–165). Heidelberg: Springer.

Cater III, J. J., & Justis, R. T. (2009). The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms. *Family Business Review*, *22*(2), 109–124.

Chaiken, S. (Ed.). (1999). *Dual-process theories in social psychology*. New York: Guilford Press.

Chrisman, J. J., Kellermanns, F. W., Chan, K. C., & Liano, K. (2010). Intellectual Foundations of Current Research in Family Business: An Identification and Review of 25 Influential Articles. *Family Business Review*, *23*(1), 9–26.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (March), 267–293.

Collings, C. J., Hanges, P. J., & Locke, E. A. (2004). The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis. *Human Performance*, *17*(1), 95–117.

Craig, J., & Salvato, C. (2012). The Distinctiveness, Design, and Direction of Family Business Research: Insights from Management Luminaries. *Family Business Review*, *25*(1), 109–116.

Crano, W. D., & Prislin, R. (Eds.). (2008). *Attitudes and Attitude Change*. New York: Psychology Press.

Dana, L. E., & Smyrnios, K. X. (2010). Family business best practices: Where from and where to? *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 40–53.

Darnay, A. J., & Magee, M. D. (2007). *Encyclopedia of Small Business* (3th ed.). Farmington Hills: Thomson Gale.

Davis, J. A., & Tagiuri, R. (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Family Business Review*, *2*(1), 47–74.

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the Founder's Shadow: Conflict in the Family Firm. *Family Business Review*, *12*(4), 311–323.

Dawson, A., & Hjorth, D. (in press). Advancing Family Business Research through Narrative Analysis. *Family Business Review*.

Debicki, B. J., Matherne, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family Business Research in the New Millennium: An Overview of the Who, the Where, the What, and the Why. *Family Business Review*, *22*(2), 151–166.

DeNoble, A., Ehrlich, S., & Singh, G. (2007). Toward the Development of a Family Business Self-Efficacy Scale: A Resource-Based Perspective. *Family Business Review*, *20*(2), 127–140.

DeTienne, D. (2010). Entrepreneurial exit as a critical component of the entrepreneurial process: Theoretical development. *Journal of Business Venturing*, *25*, 203–215.

Distelberg, B. J., & Blow, A. (2011). Variations in Family System Boundaries. *Family Business Review*, *24*(1), 28–46.

Dunn, B. (1999). The Family Factor: The Impact of Family Relationship Dynamics on Business-Owning Families during Transitions. *Family Business Review*, *12*(1), 41–60.

Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1998). *Psychology of Attitudes* (2nd ed.). Orlando: Harcourt Brace Jovanovich College Publishers.

Eccles, J. S., & Wigfield, A. (2002). Motivational Beliefs, Values, and Goals. *Annual Review of Psychology*, *53*, 109–132.

Elving, J., Brännback, M., & Carsrud, A. (2009). Toward a Contextual Model of Entrepreneurial Intentions. In A. Carsrud & M. Brännback (Eds.), *Understanding the Entrepreneurial Mind. Opening the Black Box* (pp. 23–33). Heidelberg: Springer.

Erikson, E. H. (1963). *Childhood and society* (2nd ed.). New York: Norton.

Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The Dependence of Family Businesses on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management*, *43*(1), 1–15.

Fishbein, M., & Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention, and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley.

Flick, U. (2005). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (3th ed.). Hamburg: Rowohlt.

Forbes, D. L. (2011). Toward a unified model of human motivation. *Review of General Psychology*, *15*(2), 85–98.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective Influences on Judgments and Behavior in Organizations: An Information Processing Perspective. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, *86*(1), 3–34.

Freund, A. M. (2004). Entwicklungsaufgaben. In A. Kruse & M. Martin (Eds.), *Enzyklopädie der Gerontologie* (pp. 304–313). Bern: Hans Huber.

Frey, D., & Irle, M. (Eds.). (2002). *Kognitive Theorien: Vol. 1*. *Theorien der Sozialpsychologie* (2nd ed.). Bern: Hans Huber.

Frey, D., & Irle, M. (Eds.). (2002). *Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien: Vol. 2*. *Theorien der Sozialpsychologie* (2nd ed.). Bern: Hans Huber.

Frey, D., Rosenstiel, L. von, & Hoyos, G. (Eds.). (2005). *Handbuch Wirtschaftspsychologie*. Weinheim: Beltz Verlag.

Frey, D., Stahlberg, D., & Gollwitzer, P. M. (2002). Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Eds.), *Kognitive Theorien: Vol. 1. Theorien der Sozialpsychologie* (2nd ed., pp. 361–398). Bern: Hans Huber.

Frey, U., Halter, F., & Zellweger, T. (2005). *Nachfolger gesucht!: Empirische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Schweiz*. Zürich.

Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, *4*(1), 3–20.

Fueglistaller, U., & Zellweger, T. M. (2007). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in der Schweiz. *Schweizer Arbeitgeber*, (15), 30–33.

Fujita, K., Gollwitzer, P. M., & Oettingen, G. (2007). Mindsets and pre-conscious open-mindedness to incidental information. *Journal of Experimental Social Psychology*, *43*(1), 48–61.

Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). Succession Planning. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, *56*(2), 119–128.

Gerjets, P. (1995). *Zur Verknüpfung psychologischer Handlungs- und Kognitionstheorien: Die strukturalistische Konstruktion intertheoretischer Bänder am Beispiel von Rubikontheorie der Handlungsphasen und ACT-Theorie*. Frankfurt am Main: Peter Lang.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston: Harvard Business School Press.

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and Transitions: Managing Change in the Family Business. *Family Business Review*, *12*(4), 287–297.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2005). *Grounded Theory: Strategien qualitativer Forschung* (2nd ed.). Bern: Hans Huber.

Gollwitzer, P. M. (1990). Action Phases and Mind-Sets. In T. E. Higgins & R. M. Sorrentino (Eds.), *Handbook of Motivation and Cognition. Foundations of Social Behavior* (Volume 2, pp. 53–92). New York: Guilford Press.

Gollwitzer, P. M. (1999). Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans. *American Psychologist*, *54*(7), 493–503.

Gollwitzer, P. M., & Bayer, U. (1999). Deliberative versus implemental mindsets in the control of action. In S. Chaiken (Ed.), *Dual-process theories in social psychology* (pp. 403–422). New York: Guilford Press.

Gollwitzer, P. M., Heckhausen, H., & Steller, B. (1990). Deliberative and Implemental Mind-Sets: Cognitive Tuning Toward Congruous Thoughts and Information. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*(6), 1119–1127.

Gollwitzer, P. M., & Moskowitz, G. B. (1996). Goal effects on action and cognition. In T. E. Higgins & A. W. Kruglanski (Eds.), *Social Psychology. Handbook of basic principles* (pp. 361–399). New York: Guilford Press.

Graves, C., & Thomas, J. (2008). Determinants of the Internationalization Pathways of Family Firms: An Examination of Family Influence. *Family Business Review*, *21*(2), 151–167.

Greve, W. (2001). Traps and Gaps in Action Explanation: Theoretical Problems of a Psychology of Human Action. *Psychological Review*, *108*(2), 435–451.

Greve, W. (2002). Handlungstheorien. In D. Frey & M. Irle (Eds.), *Gruppen-, Interaktions- und Lerntheorien: Vol. 2. Theorien der Sozialpsychologie* (2nd ed., pp. 300–325). Bern: Hans Huber.

Grote, J. (2003). Conflicting Generations: A New Theory of Family Business Rivalry. *Family Business Review*, *16*(2), 113–124.

Halter, F. A. (2009). *Familienunternehmen im Nachfolgeprozess: Die Emotionen des Unternehmers*. Köln: Josef Eul.

Halter, F., Schrettle, T., & Baldegger, R. (2009). *Erfolgreiche Unternehmensnachfolge: Studie mit KMU-Unternehmen zu emotionalen und finanziellen Aspekten*. Zürich.

Halter, F. A., & Schröder, R. (2011). *Unternehmensnachfolge in der Theorie und Praxis: Das St. Galler Nachfolge-Modell* (2nd ed.). Bern: Haupt.

Handler, W. C. (1989). *Managing the Family Firm Succession Process: The Next-Generation Family Member's Experience* (Doctoral dissertation). Boston University School of Management, Boston.

Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment Between Entrepreneur and Next-Generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *15*(1), 37–51.

Handler, W. C. (1991). Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, *29*(3), 21–32.

Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, *5*(3), 283–307.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, *7*(2), 133–157.

Harvey, M., & Evans, R. (1995). Life After Succession in the Family Business: Is It Really the End of Problems? *Family Business Review*, *8*(1), 3–16.

Hastie, R. (2001). Problems for Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, *52*, 653–683.

Heckhausen, H. (1989). *Motivation und Handeln* (2nd ed.). Heidelberg: Springer.

Heckhausen, H., & Gollwitzer, P. M. (1987). Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivation versus Volitional States of Mind. *Motivation and Emotion*, *11*(2), 101–120.

Heckhausen, J., & Heckhausen, H. (Eds.). (2010). *Motivation und Handeln* (4th ed.). Heidelberg: Springer.

Higgins, T. E., & Kruglanski, A. W. (Eds.). (1996). *Social Psychology: Handbook of basic principles*. New York: Guilford Press.

Higgins, T. E., & Sorrentino, R. M. (Eds.). (1990). *Handbook of Motivation and Cognition: Foundations of Social Behavior*. New York: Guilford Press.

Hilburt-Davis, J., & Dyer, W. G. (2006). Hilburt-Davis/Dyer Consulting Model. In F. W. Kaslow (Ed.), *Handbook of Family Business and Family Business Consultation. A Global Perspective* (pp. 73–93). New York: International Business Press.

Hoy, F. (2012). Book Review. *Family Business Review*, *25*(1), 117–120.

Hytti, U., Stenholm, P., & Peura, K. (2011). Transfers of business planning and bounded emotionality: A follow-up case study. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, *17*(5), 561–580.

Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *13*(3), 326–350.

James, A. E., Jennings, J. E., & Breitkreuz, R. S. (2012). Worlds Apart? Rebridging the Distance Between Family Science and Family Business Research. *Family Business Review*, *25*(1), 87–108.

Johnson, B. (1990). Toward a multidimensional model of entrepreneurship: The case of achievement motivation and the entrepreneur. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *14*, 39–54.

Karaevli, A., & Hall, D. T. (2003). Growing Leaders for Turbulent Times: Is Succession Planning Up to the Challenge? *Organizational Dynamics*, *32*(1), 62–79.

Karofsky, P. (1997). A Conversation with Harry Levinson. *Family Business Review*, *10*(4), 411–419.

Kaslow, F. W. (Ed.). (2006). *Handbook of Family Business and Family Business Consultation: A Global Perspective*. New York: International Business Press.

Kaye, K. (1996). When the Family Business is a Sickness. *Family Business Review*, *9*(4), 347–368.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Spring), 209–228.

Kets Vries, M. F. de. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, (November-December), 160–167.

Kets Vries, M. F. de. (1993). The Dynamics of Family Controlled Firms: The Good and the Bad News. *Organizational Dynamics*, *21*(3), 59–71.

Kim, H., & DeVaney, S. A. (2003). The Expectation of Partial Retirement Among Family Business Owners. *Family Business Review*, *16*(3), 199–210.

Kim, J. E., & Moen, P. (2001). Is retirement good or bad for subjective well-being? *Current Directions in Psychological Science*, *10*(3), 83–86.

Klein, S. B. (2010). *Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen* (3th ed.). Lohmar: Josef Eul.

Klein, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: Construction, Validation, and Further Implication for Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (May), 321–339.

Kleining, G. (1995). *Lehrbuch entdeckende Sozialforschung*. *Von der Hermeneutik zur qualitativen Heuristik: Vol. 1*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.

Kornadt, H.-J. (1988). Motivation und Volition. Anmerkungen und Fragen zur wiederbelebten Willenspsychologie. *Archiv für Psychologie*, *140*, 209–222.

Kruse, A., & Martin, M. (Eds.). (2004). *Enzyklopädie der Gerontologie*. Bern: Hans Huber.

Kuhl, J., & Beckmann, J. (Eds.). (1985). *Action Control*. Heidelberg: Springer.

Küsters, I. (2009). *Narrative Interviews: Grundlagen und Anwendungen* (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag.

Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Lachman, M. E. (Ed.). (2001). *Handbook of Midlife Development*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Lachman, M. E. (2004). Development in Midlife. *Annual Review of Psychology*, *55*, 305–331.

Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Family Business Review*, *1*(2), 119–143.

Lansberg, I. (1991). On Retirement: A Conversation with Daniel Levinson. *Family Business Review*, *4*(1), 59–73.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*. Boston: Harvard Business School Press.

Lansberg, I., & Astrachan, J. H. (1994). Influence of Family Relationships on Succession Planning and Training: The Importance of Mediating Factors. *Family Business Review*, *7*(1), 39–59.

Latham, G. P., & Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at the Dawn of the Twenty-First Century. *Annual Review of Psychology*, *56*(1), 485–516.

Läzer, K. L., Sonntag, M., Drazek, R., Jaeschke, R.-I., & Hogreve, C. (2010). *Einführung in die systematische Literaturrecherche mit den Datenbanken "PsycInfo", "Pubmed" und "PEP - Psychoanalytic Electronic Publishing" sowie in das Literaturverwaltungsprogramm "Citavi": Ein Tutorial für Studierende der Fächer Psychologie, Pädagogik, Psychoanalyse und Medizin*. Retrieved from http://www.uni-kassel.de/fb01/uploads/media/Tutorial_Literaturrecherche_30.4.2010.pdf

Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (Summer), 305–328.

Levinson, D. J. (1978). *The seasons of a man's life*. New York: Knopf.

Levinson, H. (1971). Conflicts That Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, *49*, 90–98.

Levinson, H., & Wofford, J. C. (2000). Approaching Retirement as the Flexibility Phase. *Academy of Management Executive*, *14*(2), 84–95.

Litz, R. A., Pearson, A. W., & Litchfield, S. (in press). Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field. *Family Business Review.*

Lucius-Hoene, G., & Deppermann, A. (2004). *Rekonstruktion narrativer Identität: Ein Arbeitsbuch zur Analyse narrativer Interviews* (2nd ed.). Wiesbaden: VS Verlag.

Massis, A. de, Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, *21*(2), 183–199.

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse* (11th ed.). Weinheim: Beltz Verlag.

McAdams, D. P. (2001). Generativity in Midlife. In M. E. Lachman (Ed.), *Handbook of Midlife Development* (pp. 395–443). New Jersey: John Wiley & Sons.

McAdams, D. P., & St. Aubin, E. de. (1992). A Theory of Generativity and Its Assessment through Self-Report, Behavioral Acts, and Narrative Themes in Autobiography. *Journal of Personality and Social Psychology*, *62*(6), 1003–1015.

McClelland, D. C., & Burnham, D. H. (1976). Power is the Great Motivator. *Harvard Business Review*, *54*, 100–110.

Mey, G., & Mruck, K. (Eds.). (2010). *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: VS Verlag.

Mey, G., & Mruck, K. (2010). Interviews. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 423–435). Wiesbaden: VS Verlag.

Miller, D., Steier Lloyd P., & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 513–531.

Mitchell, T. R., & Daniels, D. (2003). Motivation. In W. C. Borman, D. R. Ilgen, & R. J. Klimoski (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology: Vol. 12. Handbook of Psychology* (pp. 225–254). New Jersey: John Wiley & Sons.

Molly, V., Laveren, E., & Deloof, M. (2010). Family Business Succession and Its Impact on Financial Structure and Performance. *Family Business Review*, *23*(2), 131–147.

Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, *16*(1), 17–33.

Neubauer, H. (2003). The Dynamics of Succession in Family Businesses in Western European Countries. *Family Business Review*, *16*(4), 269–281.

Nordqvist, M., & Zellweger, T. M. (2010). *Transgenerational Entrepreneurship: Exploring Growth and Performance in Family Firms Across Generations*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Oswald, W. D., Gatterer, G., & Fleischmann, U. M. (2008). *Gerontopsychologie: Grundlagen und klinische Aspekte zur Psychologie des Alterns* (2nd ed.). Wien: Springer.

Pearson, A. W., & Lumpkin, G. (2011). Measurement in Family Business Research: How Do We Measure Up? *Family Business Review*, *24*(4), 287–291.

Pérez Rodríguez, M. J., & Basco, R. (2011). The Cognitive Legitimacy of the Family Business Field. *Family Business Review*, *24*(4), 322–342.

Perugini, M., & Bagozzi, R. P. (2001). The role of desires and anticipated emotions in goal-directed behaviours: Broadening and deepening the theory of planned behaviour. *British Journal of Social Psychology*, *40*, 79–98.

Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 26–39.

Poutziouris, P., Smyrnios, K. X., & Klein, S. B. (Eds.). (2006). *Handbook of Research on Family Business*. Northampton: Edward Elgar Publishing.

Poza, E. J. (2010). *Family Business* (3th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.

Poza, E. J., & Messer, T. (2001). Spousal Leadership and Continuity in the Family Firm. *Family Business Review*, *14*(1), 25–36.

Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(4), 353–385.

Riva, G., Waterworth, J. A., Waterworth, E. L., & Mantovani, F. (2011). From intention to action: The role of presence. *New Ideas in Psychology*, *29*, 24–37.

Rothermund, K., & Eder, A. (2011). *Allgemeine Psychologie: Motivation und Emotion*. Wiesbaden: VS Verlag.

Rutherford, M. W., Muse, L. A., & Oswald, S. L. (2006). A New Perspective on the Developmental Model for Family Business. *Family Business Review*, *19*(4), 317–333.

Sandberg, T., & Conner, M. (2008). Anticipated regret as an additional predictor in the theory of planned behaviour: A meta-analysis. *British Journal of Social Psychology*, *47*, 589–606.

Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 13–28.

Schlippe, A. von, & Kellermanns, F. W. (2009). Emotionale Konflikte in Familienunternehmen. In A. von Schlippe, T. Rüsen, & T. Groth (Eds.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (pp. 173–202). Lohmar: Josef Eul.

Schlippe, A. von, Rüsen, T., & Groth, T. (Eds.). (2009). *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens*. Lohmar: Josef Eul.

Schmalt, H.-D., & Langens, T. A. (2009). *Motivation* (4th ed.). Stuttgart: Kohlhammer.

Schütze, F. (1983). Biographieforschung und narratives Interview. *Neue Praxis*, *13*(3), 283–293.

Shane, S., Locke, E. A., & Collings, C. J. (2003). Entrepreneurial motivation. *Human Resource Management Review*, *13*, 257–279.

Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, *17*(1), 1–36.

Sharma, P. (2011). Editor's Notes: 2010 - A Year in Review. *Family Business Review*, *24*(1), 5–8.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results. *Family Business Review*, *16*(1), 1–15.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Gersick, K. E. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, *25*(1), 5–15.

Sheeran, P. (2002). Intention-Behavior Relations: A Conceptual and Empirical Review. *European Review of Social Psychology*, *12*(1), 1–36.

Shen, W., & Cannella, A. A. (2003). Will succession planning increase shareholder wealth? Evidence from investor reactions to relay CEO successions. *Strategic Management Journal*, *24*(2), 191–198.

Slater, C. L. (2003). Generativity versus Stagnation: An Elaboration of Erikson's Adult Stage of Human Development. *Journal of Adult Development*, *10*(1), 53–65.

Sokolowski, K., & Heckhausen, H. (2010). Soziale Bindung: Anschlussmotivation und Intimitätsmotivation. In J. Heckhausen & H. Heckhausen (Eds.), *Motivation und Handeln* (4th ed., pp. 193–210). Heidelberg: Springer.

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., … (2011). "Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*, *50*(2), 149–166.

Sonfield, M. C., & Lussier, R. N. (2004). First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. *Family Business Review*, *17*(3), 189–202.

Sonnenfeld, J. A., & Spence, P. L. (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Family Business Review*, *2*(4), 355–375.

Sorenson, R. L. (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Businesses. *Family Business Review*, *12*(4), 325–339.

Stavrou, E. T. (1999). Succession in family businesses: Exploring the effects of demographic factors on offspring intentions to join and take over the business. *Journal of Small Business Management*, *37*(3), 43–61.

Steel, P., & König, C. J. (2006). Integrating Theories of Motivation. *Academy of Management Review*, *31*(4), 889–913.

Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, *7*(17), 479–498. Retrieved from http://pareonline.net/getvn.asp?v=7&n=17

Stone, I., Allinson, G., & Braidford, P. (2004). *Passing the baton - encouraging successful business transfers: Evidence and key stakeholder opinion*. Retrieved from http://www.bis.gov.uk/files/file38277.pdf

Straub, J. (2010). Erzähltheorie / Narration. In G. Mey & K. Mruck (Eds.), *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie* (pp. 136–150). Wiesbaden: VS Verlag.

Strike, V. (2012). Advising the Family Firm: Reviewing the Past to Build the Future. *Family Business Review, 25*(2), 156-177.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199–208.

Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, *80*(2), 385–417.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.

Ward, J. L. (1987). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, *10*(4), 323–337.

Wasserman, N. (2003). Founder-CEO Succession and the Paradox of Entrepreneurial Success. *Organization Science*, *14*(2), 149–172.

Webb, T. L., & Sheeran, P. (2006). Does Changing Behavioral Intentions Engender Behavior Change? A Meta-Analysis of the Experimental Evidence. *Psychological Bulletin*, *132*(2), 249–268.

Wegge, J., Jeppesen, H. J., Weber, W. G., Pearce, C. L., Silva, S. A., Pundt, A., … (2010). Promoting Work Motivation in Organizations: Should Employee Involvement in Organizational Leadership Become a New Tool in the Organizational Psychologist's Kit? *Journal of Personnel Psychology*, *9*(4), 154–171.

Wiedemann, P. M. (1986). *Erzählte Wirklichkeit: Zur Theorie und Auswertung narrativer Interviews*. Weinheim: Beltz Verlag.

Wimmer, R., & Gebauer, A. (2009). Nachfolge in Familienunternehmen. Theoretische Überlegungen für die erfolgreiche Gestaltung des Übergangs. In A. von Schlippe, T. Rüsen, & T. Groth (Eds.), *Beiträge zur Theorie des Familienunternehmens* (pp. 47–69). Lohmar: Josef Eul.

Wimmer, R., Groth, T., & Simon, F. B. (2004). *Erfolgsmuster von Mehrgenerationen-Familienunternehmen* (Wittener Diskussionspapiere No. Sonderheft Nr. 2). Witten.

Wortman, M. S. (1994). Theoretical Foundations for Family Owned Businesses: A Conceptual and Research based Paradigm. *Family Business Review*, *7*, 3–27.

Yu, A., Lumpkin, G., Sorenson, R. L., & Brigham, K. H. (2012). The Landscape of Family Business Outcomes: A Summary and Numerical Taxonomy of Dependent Variables. *Family Business Review*, *25*(1), 33–57.

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family Business Research: A Strategic Reflection. *Family Business Review*, *17*(4), 331–346.

Zedeck, S. (Ed.). (1992). *Work, families, and organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Zellweger, T. M., & Astrachan, J. H. (2008). On the Emotional Value of Owning a Firm. *Family Business Review*, *21*(3), 347–363.

Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families: Introducing Family Entrepreneurial Orientation. *Family Business Review, 25*(2), 136-155.

Zellweger, T. M. & Sieger, P. (2012). *Coming home or breaking free? Career choice intentions of the next generation in family businesses*. Retrieved from www.alexandria.unisg.ch/export/DL/212157.pdf

8.2. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Person-Situation-Interaktion im Verlauf motivierten Handelns.....17
Abbildung 2: Rubikon-Modell der Handlungsphasen 18
Abbildung 3: Theorie des geplanten Verhaltens 26
Abbildung 4: Das Drei-Kreise-Modell.....31
Abbildung 5: Drei-Dimensionales Entwicklungsmodell.....32
Abbildung 6: Transitionsphasen in Familienunternehmen.....34
Abbildung 7: Nachfolgetransition in Familienunternehmen 43
Abbildung 8: Individuelle prädezisionale Handlungsphase 44
Abbildung 9: Projektablauf.....50
Abbildung 10: Prozessmodell der Kategorienbildung.....66
Abbildung 11: Nachfolgetransition in Familienunternehmen 90
Abbildung 12: Initiierungsphase der Nachfolgetransition in Familienunternehmen.....91

8.3. Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Interviewpartner 58
Tabelle 2: Systematische Literaturrecherche.....116
Tabelle 3: Intrarater-Reliabilität.....157

9. Anhang

Anhang A: Interviewfragen

Einleitung

Herzlichen Dank, dass Sie sich bereit erklärt haben, mir von Ihrem Berufsleben zu erzählen, insbesondere über Ihren erlebten Nachfolgeprozess der eigenen Firma. Als wir den heutigen Termin gemeinsam vereinbart hatten, habe ich sie auch gleich kurz über meine Abschlussarbeit informiert und weshalb Sie für diese wichtig sind. Bevor wir weiterfahren, möchte ich Ihnen über den aktuellen Stand der Arbeit berichten und was später aus unserem Gespräch geschieht.

Bis jetzt habe ich mich in die Nachfolgeregelung von Familienunternehmen eingelesen. Dabei habe ich bemerkt, dass ein kritischer Punkt bisher kaum beachtet worden ist, und zwar ist das der Weg, den UnternehmerInnen gehen, bis sie den Entschluss gefasst haben, das Unternehmen an die nächste Generation abzugeben. Um diesen Weg zu erfahren und Erkenntnisse zu gewinnen, gelange ich an Sie. Dabei versichere ich Ihnen, dass unser Gespräch in jeder Hinsicht anonym bleiben wird. D.h. man wird auch später keine Rückschlüsse auf Sie oder auf Orte und andere Personen machen können. Mir ist allerdings wichtig, um unser Gespräch auszuwerten, es aufnehmen zu können. Am Ende des Projekts, etwa September nächsten Jahres, werde ich sämtliche Tondokumente von Ihnen unwiderruflich löschen. Wenn Sie wünschen, kann ich Ihnen gerne ein Management Summary und Ihre Transkription zustellen. Ist das für Sie in Ordnung?

Meine Fragen an Sie lassen sich in drei Phasen einteilen. Zuerst interessiert mich Ihr Betrieb. Mich würde da interessieren, wann Sie diesen gegründet haben, wie viele Mitarbeitende Sie beschäftigten und so weiter. In der zweiten Gesprächsphase würde ich gerne Ihre Geschichte erfahren, was ausgelöst hat, sich mit Ihrer Unternehmensnachfolge zu beschäftigen, was für welche unterschiedlichen Möglichkeiten Sie sich u.U. gedacht, überlegt haben, wie Sie diese gegeneinander abgewogen haben und was Ihre Wünsche waren oder auch Vorstellungen, wie es mit Ihrem Geschäft weiter gehen solle und auch wie/weshalb Sie sich entschieden haben, es so zu machen. Dabei werde ich Sie nicht unterbrechen. Wenn es eine Pause gibt, warte ich einfach bis Sie weiterfahren. Sie können sich alle Zeit nehmen, die Sie möchten. Ich werde mir Notizen für anschliessende Fragen machen und ansonsten Ihnen einfach interessiert zu hören. Erst in der Schlussphase erlaube ich mir Nachfragen und Verständnisfragen zu stellen.

Haben Sie bis dahin Fragen zum Thema oder dem Vorgehen?

Phase I (ca. 10 Min.)

Beginnen würde ich gerne damit, dass Sie sich und die Firma mir vorstellen. Also wer Sie sind, was für eine Firma Sie gegründet haben, usw.

Check Point Fragen: Die Nachfolgeregelung ist auch immer eine Frage des Alters und weshalb ich gerne Ihr Alter erfahren würde. Wann haben Sie diese Firma gegründet? Wann haben Sie sich aus der Firma zurückgezogen? Bzw. wann planen Sie, sich aus der Firma zurück zu ziehen? Wie viele Mitarbeitende waren in Ihrer Firma zuletzt beschäftigt?

Phase II (ca. 80 Min.)

Stellen Sie sich Ihr Leben in Kapiteln vor. Ein Kapitel davon ist Ihre Zeit im Unternehmen. Versetzen Sie sich nun zu der Zeit, als Sie das erste Mal ernsthaft über Ihre eigene Geschäftsnachfolge nach dachten. Überlegen Sie einen Moment, wann Ihnen dieser Gedanke der Nachfolge durch den Kopf ging. (kurze Pause zum Überlegen) Erzählen Sie mir nun wann, wo das war und was sich daraus entwickelt hat.

Nachfragen:

Wenn Sie mal stocken oder Zeit brauchen zu überlegen, nehmen Sie sich diese, ich werde auch nicht gleich nachfragen. Lassen Sie sich ruhig Zeit, das kann ein, zwei Minuten dauern. Nachfragen wie: Und was passierte dann? Wie ging es weiter? Die Episode … habe ich noch nicht verstanden, können Sie mir das nochmals erzählen? Wie war das denn für Sie als…? Was ist Ihnen dabei durch den Kopf gegangen?

Überlegen Sie sich dabei was die Auslöser waren, wie Sie sich dabei Gefühlt haben, vielleicht auch mit wem Sie darüber gesprochen haben und worüber. Denken Sie auch an Ihre Wünsche, was mit dem Geschäft geschehen soll, wie es weitergeführt werden soll und auch an wen Sie als Nachfolge dachten. Erzählen Sie mir also vom des ersten Gedanken den Sie zur Geschäftsübergabe hatten bis zum eigentlichen Committment es so machen zu wollen.

Phase III (ca. 30 Min.)

Wie Sie wohl bemerkt haben, habe ich mir während Ihrer Erzählung Notizen genommen. Gerne würde ich Ihnen noch ein paar Fragen zu Ihren Erfahrungen stellen.

Bilanzierung

1. Wie viel Zeit liegt zwischen Ihrem ersten Gedanken sich damit zu beschäftigen bis Sie sich für einen Weg entschieden haben und von diesem Entscheid bis zur Vollendung der Geschäftsübergabe? Hätte man das auch schneller machen können? Wäre das gut gewesen? Was, wer hätte Sie dabei unterstützen können, das besser/schneller zu machen? Was würden Sie Unternehmern raten, wenn diese ihre Nachfolge zu überlegen beginnen?
2. Wenn Sie jetzt die Möglichkeit hätten, diese Situation noch einmal zu erleben, wie würden Sie vorgehen? Was würden Sie anders machen, wenn überhaupt?
3. Gibt es aus Ihrer Sicht einen annährend idealen Zeitpunkt die Nachfolge zu regeln? Was wäre für Sie, ein idealer Zeitpunkt die Nachfolge zu regeln? Welche Rolle spielt dabei Ihr Lebensalter?
4. Was waren für Sie die zentralen Gründe, sich überhaupt damit zu beschäftigen? Was hat Sie dazu bewogen schliesslich aktiv zu werden? (Was hat den Gedanken, sich damit zu beschäftigen ausgelöst?)

Antizipation

5. Wenn Sie jetzt noch einmal beginnen könnten mit Ihrer Nachfolgeregelung. Wie würden Sie vorgehen? Was würden Sie anders machen, wenn überhaupt?
6. Was würden Sie Unternehmern raten, wenn diese ihre Nachfolge zu überlegen beginnen?
7. Gibt es aus Ihrer Sicht einen annährend idealen Zeitpunkt die Nachfolge zu regeln? Was wäre für Sie, ein idealer Zeitpunkt die Nachfolge zu regeln? Welche Rolle spielt dabei Ihr Lebensalter?
8. Was waren für Sie die zentralen Gründe, sich überhaupt damit zu beschäftigen? Was hat Sie dazu bewogen schliesslich aktiv zu werden?
9. Möchten Sie noch gerne etwas ergänzen?

Anhang B: Systematische Literaturrecherche

Läzer et al., 2010, (S. 5) betonen ein siebenstufiges Verfahren, um eine systematische Literaturecherche erfolgreich durchzuführen:

1. Definition der Fragestellung
2. Auswahl der Suchbegriffe
3. Auswahl der Datenbanken
4. Eingrenzung der Suche
5. Erarbeitung der Suchstrategie
6. Sichtung der gefundenen Literatur
7. Beschaffung der Literatur

Dieses Vorgehen beginnt mit der Erarbeitung der Fragestellung (siehe Kapitel 4). Aus diesen Fragestellungen (inkl. Synonyme und englische Übersetzungen) sowie den einschlägigen Begriffen aus der Ausgangsliteratur leiten sich die Suchbegriffe ab. Es folgt in einem dritten Schritt die Auswahl der Literaturdatenbanken. Dabei wurden Datenbanken der Sozialwissenschaften (zu welchen die Hochschule Zugriff hat) mit Fachgebiet in Psychologie verwendet. Da die Schlüsselwörter (die Suchbegriffe bauen auf den zentralen Begriffen der oben erwähnten Enzyklopädie und des Handbuches) bereits themenspezifisch sind, wurde auf eine weitere Einschränkung verzichtet, zumal auch die angezeigten Einträge in einem übersichtlichen Mass blieben. Bei der Erarbeitung der Suchstrategie allerdings wurde festgestellt, dass die Suchmaschinen themenfremde Artikel angezeigt haben (so z.B. zu Familientherapien aus Journals wie „Family Systems Medicine“, „Psychoanalytic Psychology“ oder „Families, Systems, & Health“), wenn der Suchbegriff „Familie“ (für Familienunternehmen) beinhaltete. Als sechster Schritt erfolgte die Sichtung der gefundenen Literatur. Dabei geht es darum, die Passung der Literatur zur Fragestellung zu eruieren (insbesondere durch lesen der Abstracts). Die Sichtung war zudem auch Ausgangspunkt für die weitere Recherche, die dank der Literaturverzeichnisse der Publikationen gezielt erfolgen konnte. Am Ende dieses Vorgehens steht die Beschaffung der Literatur. Diese systematische Literaturrecherche beanspruchte rund zwei Monate. Details zu den Schritten zwei bis fünf können der untenstehenden Tabelle 2 entnommen werden.

Tabelle 2: *Systematische Literaturrecherche*

Datenbanken (Suche vom 08.10.11)	**Psyndex**	**PsycINFO**	**PsycARTICLES**	**Web of Science**
Schlüsselwörter	Familienunter*; Nachfolge-regelung; Nachfolgeplanung	Family business; business succession; succession plan*	Family business; business succession; succession plan*	Family business; business succession; succession plan*
Suchstrategie	Schlagwort- und Freitextsuche	Schlagwort- und Freitextsuche	Schlagwort- und Freitextsuche	Schlagwort- und Freitextsuche
Filter	Keine	Keine	Keine	Topic
Anzahl Einträge	243	1109	139	3634
Aus- und Ein-schlusskriterien	«Familienunter*» ausgeschlossen (Trefferquote: 33)	«family» ausgeschlossen (377) *zusätzlich* Einschränkung auf die letzten 5 Jahre (263)	«family» ausgeschlossen (54)	*Berücksichtigte Kategorien*: Business (769) Management (573) Planning Development (99) Psychology Applied (96) Psychology Multidisciplinary (28) Psychology Social (17) Psychology Developmental (16) Multidisciplinary Sciences (14) Psychology (13)

Anhang C: Formale Textanalyse

Interview Aargau III – Segmentanalyse Autobiographische Stegreiferzählungen, narrative Interviews, episodische Erzählungen

zur formalen Analyse und strukturellen Beschreibung, Rekonstruktion der Ereignisabläufe und Hypothesengenerierung

Interviewkritik*: Erzählstimulus wirkte und eine Stegreiferzählung konnte stattfinden. Allerdings ist die Erzählaufforderung nicht auf Band. Es gab keine Unterbrechungen des Erzählers z.B. durch Zwischenbemerkungen, -fragen des Zuhörers. Der Nachfragteil verlief ebenfalls gut und eine Narration gelang auch wieder. Das Interview insgesamt weisst einen sehr hohen Anteil an narrativen Passagen auf.*

Segment	Formale Merkmale	Textsorte	Darstellungsebene	Notizen
1, Z. 1-13	Einführung	Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	
2, Z. 13-35	Direkte Rede	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	
3, Z. 35-49	Themenwechsel	Berichtend	Interaktionsebene	Hat der Betrieb in der ersten Generation Konkurs gemacht und er hat ihn dann aus der Konkursmasse gekauft?
4, Z. 49-83	Indexikale Ausdrücke	Berichtend	Interaktionsebene	
5, Z: 83-96	Indexikale Ausdrücke	Berichtend	Interaktionsebene	
6, Z. 96-134	Themenwechsel, direkte Rede	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	
7, Z. 134-138	Themenwechsel, indexikale Ausdrücke	Berichtend	Ereignisebene	
8, Z. 138-163	Themenwechsel	Szenisch-episodische Erzälhlung	Ereignisebene	
9, Z. 163-167	Abstraktion	Argumentation	Relevanzsetzungsebene	War das ein Grund für die Übergabe – zu viel Druck?
10, Z. 167-172	Erklärung	Zustandsbeschreibung	Relevanzsetzungsebene	Beide Elternteile demnach noch im Geschäft invol-

				viert
11, Z. 173-177	Themenwechsel, Ich-Form	Vorgehensbeschreibung	Interaktionsebene	Anfänge der Übergabeplanung?
12, Z. 177-186	Direkte Rede	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	
13, Z. 186-204	Themenwechsel	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	Hat dem Sohn auf das Geschäft und Unternehmertum „schmackhaft“ gemacht
14, Z. 204-215	Themenwechsel	Verlaufsbeschreibung	Interaktionsebene	
15, Z. 216-217	Themenwechsel	Argumentation	Interaktionsebene	Die Übergabe an seine Kinder war das Grösste in seinem Leben
16, Z. 217-231	Detaillierte Ausführung	Verlaufsbeschreibung	Interaktionsebene	Übergabeplanung
17, Z. 231-249	Beliebige Ort, Zeit und Personen	Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	Allgemeine Beschreibung wie es viele andere nicht Recht machen mit der Übergabe
18, Z. 249-257	Themenwechsel	Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	
19, Z. 258-262	Beliebige Ort, Zeit und Personen	Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	In Bezug auf Segment Nr. 15 mit wie hart es für Eltern ist, wenn das Kind nicht geeignet ist
20, Z. 262-265	Vermutungen	Verlaufsbeschreibung	Interaktionsebene	Wie man es heute nicht machen sollte
21, Z. 266-275	Bilanzierung, direkte Rede	Verlaufsbeschreibung	Ereignisebene	Wichtig, dass man eine sinnvolle Tätigkeit auch nach dem Ausstieg weiterhin hat

22, Z. 275-282	Ich-Form	Zustandsbeschreibung	Ereignisebene	Ein bisschen Selbstlob, dass man eine gute Übergabe erreicht hat
23, Z. 282-287	Zeitenwechsel	Bericht	Interaktionsebene	Anschluss an Segment Nr. 21
24, Z. 287-302	Ich-Form, emotionale Attribute	Verlaufsbeschreibung	Ereignisebene	Wichtig, dass Kinder es in seinem „Sinn und Geist“ weiter führen
25, Z. 302-363	Beliebige Ort, Zeit und Personen	Argumentation	Interaktionsebene	Nimmt Bezug aus Segment Nr. 20
26, Z. 377-382	Direkte Rede, indexikale Ausdrücke	Chronikartige Erzählung	Ereignisebene	Wurde er von Berufskollegen mitbeeinflusst zur frühen Übergabe?
27, Z. 382-397	Direkte Rede	Verlaufsbeschreibung	Ereignisebene	Kinder nach ihrem Gusto selber entwickeln lassen. Spricht praktisch nur über den Sohn, weshalb?
28, Z. 397-403	Direkte Rede	Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	Erfolgsfaktor? Wieso erzählt er ihnen nicht, dass er ihnen Teile des Geschäfts schenken will?
29, Z. 403-411	Themenwechsel	Argumentation	Interaktionsebene	Vergleich zur ersten Übergabe
30, Z. 412-427	Emotionale Ausdrücke	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	Geld ist nicht der wichtigste Faktor bei der Übergabe. Sohn macht es anders und das ist auch gut so
31, Z.	Einbindung von	Szenisch-episodische	Interaktionsebene	Weiteres ne-

428-434	Orten und Personen	Erzählung		gativ Beispiel
32, Z. 435-467	Einbindung von Orten und Personen	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	Und wie gut er, sie es gemacht hat/haben
33, Z. 480-487	Ich-Form	Bericht, Zustandsbeschreibung	Interaktionsebene	Auf Frage wird nun auch noch etwas über die Tochter erzählt. Hat er weniger über sie erzählt, weil sie den Part ihrer Mutter und der Sohn jenen des Vaters im Geschäft übernommen hat?
34, Z. 487-504	Themenwechsel	Argumentation	Interaktionsebene	
35, Z. 504-515	Themenwechsel	Vorgehensbeschreibung	Interaktionsebene	Bezieht sich wieder auf Segment Nr. 33
36, Z. 515-531	Themenwechsel	Argumentation	Interaktionsebene	Bezieht sich wiederum auf Segment Nr. 34
37, Z. 536-566	Themenwechsel, direkte Rede	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	Wenn Kinder etwas anders mache, dann ist das OK
38, Z. 566-652	Themenwechsel, direkte Rede	Szenisch-episodische Erzählung	Ereignisebene	Nennt Fallbeispiele, wie er noch involviert ist, Netzwerkt, Erfolgsgeschichten
39, Z. 652-662	Bilanzierung	Argumentation	Interaktionsebene	Sohn macht es ähnlich

Anhang D: Strukturelle inhaltliche Beschreibung

Interview Aaron

Befragter Mis Gschäft hani öbernoh vo mim Vater e de zwöite Generation. De Vater hät das Gschäft vo Null a ufbaue ond nochäne hät sech be mir au be de Bruefswahl hani zwei, hani verschiedeni Möglichkeite gha. I ha t'Ufnahmeprüefige gmacht es Seminar zWettige, has bestande ond de hani gfonde "das esch ned de rechtig Wäg för mech. Ich gseh mech ned als Lehrer, s'läbelang". De hani mim Vater gseit i möcht Innedekorateur lehre. Er hät mir gholfe en gueti Lehrstelle t'sueche ond de hani det de Bruef erlehrt ond nochane hät aber au min zwöiti Brüeder gfonde das esch guet, er lehri das au ond de dritt hät gfonde, er chöng das ned auno lehre ond hät Mechaniker glehrt ond de viert Schriener.
Interviewer Mhm
Befragter Also die drü send artverwandti Brüef gsi.
Beschreibt hier seinen Werdegang und wie er zur Berufswahl kam. Der Vater scheint hier seinen Einfluss gehabt zu haben. Seine drei Brüder haben ebenfalls ähnliche Berufe gewählt. Der Sprecher hat sich bewusst gegen eine Alternative entschieden und für die Innendekoration.
Ond denn han ich nach de Lehr Lehr- und Wanderjahre gmacht. Be em Wälsche gsi, be en Ängland gsi ond han denne au dozomol e de Lehr em Vater gseit "du laufsch enes Offside inne met däm wat du machsch jetzte". Er hät sehr vell gschaffet för en grosse Möbelabieter, das chani jetzt säge esch de MÖBELANBIETER 1, de hani gseit "du besch zabhängig vo däm", er hät mir do erklärt er müessi das, das er secher de Zeis chöng zahle vom Gschäft, oder ond de hani gseit "aber du muesch ähm, dech umstrukturiere." Ond de hät er mer das meh oder weniger glaub ond hät das gmacht ond öbe chorz nach minere Lehr hät de MÖBELANBIETER 1 die Polstergruppe direkt vo Dütschland bezoge.
Interviewer Ja
Befragter Ich ha denn zo ehm gseit ebe, (..) i mache ned witer em Militär, sondern e dere Zyt göi es Usland, göi go änglisch lehre. Be denn en Ängland gsi, ha änglisch glehrt, also. Ond nachane au anderhalb Johr em Wälsche gsi ond ha ebe denne änglisch ond französisch glehrt. Das hät mech witerbrocht zo äh, mönschlech ond ha nochane eifach ond er hät mer gli gseit "los BEFRAGTER, du chasch emol das Gschäft öbernäh, wenn du mir de Uswis ufe Tisch leisch. I säge ned du müessisch Innedekorateur Meischterprüefig mache. Es cha höheri Handelsschuel si, KV oder wenn't wotsch e t'Konschtgwärbschuel, en Abschloss vonere höchere Konschtgwärbschuel." Ond denn esch er 57gi gsi ond i ha ehm de Uswis uf de Tisch gleit. Ond nochane hät er denn gseit "jo, esch guet. Vo jetzt ah hani frei am Samstig, du besch de Chef.".
Als er sich für seinen Beruf entschied, ging er um die Welt. War in der Romandie, in England und wechselt inhaltlich fliessend in „e de Lehr em Vater gseit ‚du laufsch enes Offside inne met däm wat du machsch jetzte'. Dies weil sein Vater meistens nur für einen Grosskunden arbeitete und er deswegen zu abhängig von ihm wurde. Der Sohn drängte den Vater zur Umstrukturierung. Der Vater erklärte, dass dieser Kunde die Zinsen zahlt, glaubte dann dennoch seinem Sohn und nach der Sprecher seine Lehre beendete, bezog der Grosskunde die Ware nicht mehr bei ihnen sondern aus Deutschland. Der Sohne teilte dem Vater mit, dass er nicht weiter im Militär machen wird, sondern ins Ausland ginge, um Englisch zu lernen. Anschliessend in der Romandie war er 1.5 Jahre. Das brachte ihn auch menschliche weiter wie er sagt und sein Vater sagte dann zu ihm: „los BEFRAGTER, du chasch emol das

Gschäft öbernäh, wenn du mir de Uswis ufe Tisch leisch. I säge ned du müessisch Innedekorateur Meischterprüefig mache. Es cha höheri Handelsschuel si, KV oder wenn't wotsch e t'Konschtgwärbschuel, en Abschloss vonere höchere Konschtgwärbschuel.“ Als sein Vater 57 Jahre alt war, wies sein Sohn diesen Ausweis vor und übernahm das Geschäft, wobei der Vater immer noch tätig darin blieb und nur Samstags frei nahm.
Er hät denn em nachhinein no chlini Fähler gmacht. Ebe, ehn häts denn ruin äh gnärvt wäg de Liquidationschw Gwönnstür ond hät gseit "los, ich wott no bes i 65gi be no 3'000 Franke verdiene be dir".
Interviewer Mhm
Befragter Ond nachane händ mir das gmacht, well er das gseit hät ond denn hät er ebe die letschte 5 Johr ned s'Maximum zahlt vo de AHV ond hät denn e de Pension ned s'Maximum becho vo de Ränte, oder. Das esch de Nochteil gsi. T'Liquidationsgwönnstür ond die die Zahlige vo dozumol, es hät ned Mehrwärtstür gheisse, sondern WUST, äh, de hani ehm ebe dorum auno för 80'000 Franke Orientteppiche verchauft uf Amerika ond de hämer die zwöimol verWUSTet ond das händs benere Kontrolle feschtgstellt. Ond denn händ die natürli weder müesse luege, dass er de Betrag wo er euis zvell zahlt hät weder ieholt ond denn hät er vellicht uf de andere Site ond dä hät ehn echli zermörbdt. Aber er hät de nochhär Freud gha,
Der Vater machte allerdings noch „kleine Fehler“ und der Sprecher verspricht sich da ein paar Mal und fängt mit Worten wie Ruin und Liquidation an, ändert diese allerdings in „gnärvt“, resp. „Gwönnstür“ um. Der Ausstieg des Vater bleibt unklar, wie es emotional zwischen Übergeber und Übernehmer zu und her ging, spricht der Interviewpartner doch darüber, dass die Angelegenheit den Vater etwas zermürbt habe, er später dann trotzdem Freude hatte – woran sagt er aber nicht. Auf jeden Fall handelt es um dessen Pension, die er nicht voll ausbezahlt erhielt, da er nicht den ganzen Betrag einzahlte (bekam aber bis zur Pension CHF 3‘000 als Lohn vom Geschäft) und bezüglich der damaligen Mehrwertsteuer (WUST) musste der Vater dem Sohn (oder den Steuern?) Geld zurück bezahlte (was ihn wohl zermürbt hat).
Wie hat diese Angelegenheit den Sprecher bezüglich seiner eigenen, zukünftigen Übergabe geprägt?
i ha de das Gschäft öbernoh ond 1972 ond au weder Dank minere Frau händ mir das Gschäft chöne ufbaue. Em erschte Johr, das weiss i no, das esch grad en chlini Rezession gsi, de hämer härt gha, de hämer do vellicht 373'000 Umsatz hämer do gmacht, em erscht Johr ond am Schloss send das öppe zwöi Millione gsi, oder. Ond mer händ emmer öppe zwösche, met de Lehrling, mir händ au öpe 13 Lehrling usbildet, semmer öppe total Agstellti zwösch 6 ond 10 gsi, oder.
Interviewer Mhm
Befragter Ond de hani denn au met de Zyt, ebe, hani das Gschäftshuus wo mer jetzt do send, hani, beni de Initiant gsi vo däm Dorfchärn well t'Gmeind hät äh äh neui Poscht gsuecht well mer händ zwöi Poscht gha e dem Dorf, zwöi Poschtleitzahle. Denn hät mer, de hani die gsuecht die Partner, das t'Gmeind gsi, t'Poscht, domols häts no gheisse Eidgenossenschaft - PTT esch Eidgenosschenschaft gsi. Denn hämer die zäme händ denne das Gemeindehaus boue uf mim Land ond de Gmeind ehrem Land. Well s'Elterehuuse hani chöne, be de Gschäftsöbernahm hani s'Elterehuus au chöne erwärbe ond äh denne esch das gschätzt worde ond denne, was esch das gsi, 360'000 esch das Wärt gsi dozomol. De hani gseit i gäb 400'000 äh, well i well ned Krach ond es göing besser zom Teile för jede, oder. Denn esch das au scho relativ ribigslos öber t'Bühni, aber was i do ned gwösst ha esch, das i do zwöi Johr spöter das Huus abrisse, oder.
Interviewer Mhm

Befragter Ond denn ebe, de Dorfchärn, ebe do. Ond de hani au ned müesse Bouherr si, sondern Gmeind esch s'gsi. I ha mini Handwärcherkollege ned verrockt gmacht. I ha gseit "ich helfe för en Arbetsgroppe, aber i be ned dä", oder, ond ha mi nochli chöne verstecke hender de Gmeind, aber i ha jetzt de Plonder vo minere Wohnig do chöne plane ond ha de Lade chöne plane, well dozumol esch das es mi Vater hät das usere Konkursmasse vonemem Elektriker chöne erwärbe, oder.

Interviewer Mhm

Befragter Ond jetzt häts de nochane dene Bedürfnis häts entsproche, oder ond de hämer do witergschaffe.

1972 übernahm der Sprecher das Unternehmen und sagt auch, dass er dank seiner Frau das Geschäft aufbauen konnte. Die Übernahme geschah während einer Rezession und die Firma machte damals knapp CHF 400‘000 Umsatz und konnte diesen bis 2 Mio. steigern. In seiner Zeit haben sie 13 Lehrlinge ausgebildet und beschäftigten zwischen 6 und 10 Angestellte. Als Initiant einen Dorfkern zu bauen, brachte der die Gemeinde, Post und sein Geschäft zusammen um ein Geschäftshaus mit Wohnungen zu bauen. Das Land gehörte ihm und der Gemeinde. Darauf stand auch das Elternhaus, welches für einen grosszügigen Preis den Geschwistern abkaufte. Bauherr des Geschäftshauses war die Gemeinde, so konnte der Sprecher sich hinter der Gemeinde verstecken, um seine Handwerkerkollegen nicht zu verärgern – half ihnen aber für eine Arbeitsgruppe. Er plante seine Wohnung und Geschäft in diesem neuen Geschäftshaus. So hat es denn auch seinen Bedürfnissen entsprochen.

Ond i säge jetzt säge mer au Dank däm, i säge jetzt ned, dass i ned witergmacht ha em Militär, sondern das i en Ängland gsi be, es guets Beziehigsnetz hät do, ebe, de FAMILIENNAME ORTSCHAFT vo 1982 au e de gliche Zyt wo mir do izoge send, äh en Jordanie, en Ammann de Hauptsitz gmacht vo de BANK.

Interviewer Ah ja

Befragter Ond i hät ned chöne go verhandle det abe, wenn i ned guet änglisch hät chöne, dass i en Uftrag ha chöne a Land zieh - 6000 Quadratmeter Teppich ond, ebe, das send, das esch vellichit mis Highlight gsi, oder. Aber es hät mir zeigt, de Vater hät das au ned chöne begriefe, er hät gseit "du söscht nume ufem Bruef schaffe". En Ängland hani ned unbedingt nume ufem Bruef gschaffet, oder. Em Wälsche allerdings scho ond das hät mir relativ witerbrocht ond mini Chend ond ebe, e dem chline Gschäft au emmer debi gsi send, send denn e so dri gwachse.

1982 zogen sie in das neue Geschäftshaus ein. Nun bezieht sich der Sprecher wieder auf ein vorangehendes Segment und sagt, dass er dank dem Verzicht auf das Militär und seinen Englischkenntnissen, erhielt er einen Auftrag, im Hauptsitz einer Grossbank im Nahen Osten neue Teppiche für 6000 Quadratmeter zu legen. Das bezeichnet er als sein Highlight. Da zitiert er seinen Vater, der ihm sagte, er solle nur auf seinem Beruf arbeiten, was er in England nicht tat, aber es zeigte dem Sprecher, dass er trotzdem Recht behielt. In der Romandie hat er allerdings auf seinem Beruf gearbeitet und das hat in auch weiter gebracht und macht nahtlos einen Sprung zu seinen Kinder, welche in diesem kleinen Geschäft immer dabei waren und so rein wuchsen.

Interessant, weshalb er da direkt von seinen Kindern beginnt zu erzählen. Möchte er aufzeigen, dass sie schon immer nahe am Geschäft waren und dies ein Erfolgsfaktor für eine erfolgreiche Übernahme ist – so zu sagen eine emotionale Bindung schaffen?

Ond ebe, de SOHN hät mir au gseit, jo, i säge jetzt, er esch e t'Bezirksschuel ond denn bede Bruefswahl hät er zerscht well Pilot, Profifuessballer oder Innedekorateur ond nochhär häts denn norno Fuessballer ond Innedekorateur gäh. Ond nochhär hät er gseit, wo er e t'Kanti esch go luege ond go schnoppere, hät er gseit "jo, du, för mi Frönd muess i ned Angscht ha. Dä hät e de Mathik en 6er. Dä macht die Matur spielend, aber was mache die andere? I wott

en Bruef lehre wie du, aber du besch Präsident vo de Innedekorateure, du muesch mir die bescht Lehrstell sueche em KANTON". Ond das hani denn gmacht, well i die Betrieb alli kennt ha. Ond denn hät er sech de Bruef glehrt ond hät denn nochhär komischerwies, ebe, i säge jetzt ned, i be sis Vorbild gsi, aber es hät sehr vell Parallelene gäh, ebe. Er esch denn ned go änglisch lehre uf Ängland, sondern ebe, uf San Diego.

Interviewer Mhm

Befragter Oder, ond denn hät er au gseit "du häsch mir versproche, du häsch en Fröndin en Südafrika, wo es Innedokorationsgschäft hät. I mache mini Stage dört onde". För en Innedekorateur esch das sehr guet, well die Ängländer händ ebe Cocktailparties ond denn esch ebe my home is my castle. Die tüend schöni Materiali, das esch ehres, wenn sie rings ume Garte zwöi Meter föfzg höchi Muure ond Glasschärbe drufobe, dass ned ibroche werd, denn esch das ehres Visitechärtli, e schöni Wohnig. För en Innedekorateur esch das, esch guet, jetzt esch er zerscht dert onde gsi, hät perfekt, nei, zerscht esch er en San Diego gsi, hät er änglisch glehrt, nochäne. Em Militär hät er dänn witer gmacht, also s'Militär gmacht, s'normale ond nachhär eigentlech ebe, anstatt dass er witergmacht hät, esch er ebe denn uf es Johr en Kapstadt gsi. Ond denn esch er retour cho ond hät do t'Handelsschuel gmacht ond denn hät er en Frönd gha, dä esch be de Credit Suisse gsi zLausanne ond dä hät no sölle spanisch lehre. Ond denn händ die beide gseit "jo, sie gönge zäme uf Costa Rica, go spanisch lehre". Ond das esch em 2001 gsi. Ond das esch ebe en Woche nach dem Attentat en New York send sie derte det ane cho, oder en Monet, ond denn häts fascht kei Schüeler well die Amerikaner send all nüme uf Costa Rica go spanisch zlehre, die händ all Angscht gha.

Interviewer Mh, ja

Befragter Ond sie send denne nume sächs Studente gsi ond öppe 25 Lehrer. Denn hät emu jede eine gha, oder. Er hät denn relativ schnäll spanisch glehrt ond hät denn au no en Reis gmacht, om Amerika ume, met de öffentliche Verchehrsmettel. Also vo Costa Rica bes uf Argentinie ond esch denn hei cho ond hät gseit gha "so Vater, jetzt beni eigentli zwäg. Ich übernehme das".

Mit seinem Sohn fährt er dann auch fort. Sein Sohn wollte zuerst Pilot, Profifussballer oder Innendekorateur werden. Der Sohn entschied sich gegen die Kantonsschule und für eine Berufslehre als Innendekorateur. Der Sprecher war damals der Präsident des Berufsverbandes und er solle ihm die beste Lehrstelle im Kanton finden. Das hat der Sprecher dann auch getan und sagt auch, dass „i säge jetzt ned, i be sis Vorbild gsi, aber es hät sehr vell Parallelene gäh, ebe. Er esch denn ned go änglisch lehre uf Ängland, sondern ebe, uf San Diego“. Ebenfalls machte der Sohn ein Praktikum in Südafrika (anstatt im Militär weiter zu machen) – für einen Innendekorateur ist das wertvoll, da Engländer mit ihren Cocktailparties ihr Eigenheim gerne als Visitenkarte präsentieren. Als er zurück kam absolvierte er die Handelsschule und ging danach mit einem Freund nach Costa Rica um Spanisch zu lernen. Vor dort zurückgekommen teilte er dem Vater mit: „so Vater, jetzt beni eigentli zwäg. Ich übernehme das“.

Denn hani gseit gha "met 60gi chasch du de Lade übernäh". Ond es esch do scho mis Ziel gsi, i schaffe uf das Ziel häre ond denn hät sech de Ding au ergäh, dass äh, t'TOCHTER wördi auno metmache. Au sie hät no en Handelsschuel gmacht ond de händ sie denn eifach zäme das Gschäft übernoh. Em 2004 esch das gsi, oder.

Mit 60 Jahren wollte also der Sprecher die Firma dem Sohn abtreten – das war sein Ziel woraufhin er gearbeitet hat. Dieses Szenario änderte sich, als seine Tochter ebenfalls ins Familiengeschäft einsteigen wollte. Sie hat auch eine Handelsschule gemacht und so haben beide Kinder das Geschäft im Jahr 2004 übernommen.

Wie alt war er, als er dann tatsächlich übergab im Jahr 2004? Hat er sich dann von einem zu anderen Tag vollständig aus dem Geschäft zurück gezogen oder geschah dies schrittweise?

Ond denn händ mir das grad e so gmacht, dass i noch em Verwaltigsrot gsi be ond ähm be aber nümme, säge mir, operativ gross tätig gsi. Chonde vo mech händ welle äh, die send no zo mir cho oder ebe de NAME hät er zo mir gseit voremem halbe Johr woner zo mer cho esch er häg es Problem ufem ORTSCHAFT obe, öb i met ehm dert ue chöng. Das esch zwar grad echli meh als es Johr. De hani gseit "jo", de semmer am halbi 8i met em Bähnli uf ORTSCHAFT ond denn semmer dert ue cho, den hani de SOHN no gfrogt bem abfahre "du, äh, hät er en Feriewohnig dört obe?" denn hät er gseit "mer esch nüd bekannt" ond nachäne esch no en Liftmonteur, äh en Ingenieur för Lift ond denn semmer dert ue. De hät er gseit jo es göi do ums HOTEL

Interviewer Ah ja

Befragter das esch de glich Architekt gsi, wie de HOTEL 2 gmacht hät, oder, em gliche Stil. Denn hät er gseit es hät dert das kauft. Verosse, de Dorfplatz wo de Gmeind ORTSCHAFT ghört esch jetzt en NAME am renoviere ond er sött jetzt en Offerte ha met minere Berotig, was er söll ie tue e t'Hotelzimmer, e t'Gäng ond e die Flochtwäge vo de Bodebeläg. Ond de hani gseit, well alles Beton esch, oder, kenni Vorhäng hät, "darfsch ned no en Parkett ie tue oder so, well das dröhnt ond hallt e so dä Flochtwäg. Do muesch en Teppich tue. Wenn eine zNacht, das esch wie em Spital, eine Hei chont no es Zimmer, denn verwacht de ander ond metemem Teppich, das esch emmerno s'Beschti." ond denn hät er gseit "jo, mach mer en Offerte" ond de hani gseit "häsch mer du t'Plän?" jo, die hägi er vergässe, die hät er ned. De hani en halbe Tag met em SOHN usgmässe, well er hät jo welle wösse bem abefahre wie vell Quadratmeter sends ond denn hani gseit "das send 2'000 Quadratmeter". De händ i ond de SOHN usgmässe ond es send 1'997 Quadratmeter esch effektivi Flächi gsi, oder. Jo, ond jetzt semmer am fertigmache, wells jo en Etappe gange esch. Aber i ha de nume för ehn das gschwend zäme usgmesse, ond i ha de das nüme welle de Druck, oder wenn er mi brucht oder so, de hani emmer no Chonde, wo mech no wänd, oder ond i cha ehm e so denn die Sache zueha, aber i mache kei Prise, kei Termine. Berotig scho.

Das Geschäft hat er dann auch so übergeben und war jeweils noch im Verwaltungsrat, aber nicht mehr gross operativ tätig – nur noch für Kunden, die explizit nach ihm gefragt haben. So erzählt er gleich von einem Beispiel, als ein Hotelier zu ihm kam und ihn fragte, für eines seiner Hotels eine Offerte für die Bodenbeläge zu offerieren. Zusammen mit seinem Sohn und dem Kunden fuhren sie zum Hotel und haben die Gänge vermessen, da der Kunde die Pläne nicht dabei hatte. Der Sprecher und sein Sohn haben 2‘000 Quadratmeter gemessen und effektiv waren es 1‘997. Anstatt Parkett empfahl der Sprecher Teppich, da dieser leiser ist und Personen Hotelgäste nicht stören würden. Der Sprecher war allerdings nur wegen dem Kunden vor Ort, da er diesen Druck nicht mehr möchte, so berät er zwar noch persönliche Kunden, macht aber keine Preise, keine Termine ab.

Schrittweise Abgabe – betreut noch seine eigenen Kunden, aber nur beratend und ist noch im Verwaltungsrat drin. Das heisst wohl auch, dass er noch am Geschäft beteiligt ist – gehört ihm eine Mehr- oder Minderheit?

Ond t'EHEFRAU hät de do eifach no ei Tag e de Woche em Gschäft, dass TOCHTER, die schaffet jetzt ned voll. Sie schaffet am Samstig, deför hät sie am Donnstig s'Grosschend ond das tuet denn de Vater hüete, wenn sie de em Gschäft esch, oder. Ond de esch t'EHEFRAU am Donnschtig de esch sie em Gschäft. Ond de häts au Lüüt wo sie grad e die Wiehnachtszyt also Boutiqueartikel, chöme sie wäge ihre das cho mache loh.

Seine Ehefrau ist noch einen Tag in der Woche im Geschäft, da ihre Tochter nicht vollzeitlich arbeitet. Sie arbeitet samstags, hat dafür am Donnerstag das Grosskind. Dessen Vater hütet ansonsten das Kind, so lange sie im Geschäft ist. Am Donnerstag hat dann die Ehefrau auch ihre Kunden, die sie gerade während der Weihnachtszeit wegen ihr vorbei kommen.

So sind beide Elternteile noch im Geschäft involviert

Aber be de Öbergab öbis vom wechtigschte fend i au denne, mir händ en guete Finanzplaner bizoge, de Buechhalter cha so öpis ned mache säg ich, dä gsehts zäng, die Zämehänd ned. Ond wenn du ebe scho lang früeh weisch, met 40gi oder so, du wetsch nome bes 60gi schaffe, oder, de chasch du das echli, ebe du häsch es Ziel, oder. Seisch denn wetti ufhöre ond denn fangt das ah ebe met em SOHN

Ein Finanzplaner wurde für die Übergabe hinzu gezogen, was der Sprecher für etwas vom Wichtigsten hält – der Buchhalter sieht solche Zusammenhänge nicht. Er fährt fort und sagt, dass wenn man lange im Voraus bereits weiss (so mit 40 Jahren), dass man nur bis 60 arbeiten möchte, hat man ein Ziel – dann will man aufhören.

Wie kam es, dass er bereits so früh wusste, dass er dann aufhören möchte? Oder dass er sich dann bereits ein solches Ziel setzte? Wegen den Kindern, wegen dem Druck?

ond de hät er gseit "Vater", wo no Tschütteler gsi esch, "i wett es paar neui Nike Tschuttschueh.", de hani gsi "chasch du ha, was choschte denn die?", de hät er gseit "jo, 220 Franke.", de hani gseit "jo, de chasch zo mir am Mettwoch zmettag cho schaffe" oder "ond i gebe dir 25 Franke e de Stond". Er hät nor einisch es paar Nike Tschuettschueh welle wo 200 Franke gchoschtet händ oder, well er gseh hät, wie mänge Mettwoch er zo mir muess cho schaffe, oder. S'andere wos de gange esch hät er au emmer en Wonsch gha "Vater, i wett uf t'Wiehnachte vo dir, dass mir zäme e Wocheuf Arosa göhnd go Schiifahre", well i do amu no en Schiilehrer gsi ben. Ond denne esch au, ebe wo mir die Nikeschueh kauft händ, semmer vo Honzeschwil, öber Zörri-Bärn-Stross gfahre ond händ müesse warte vorem MÖBELANBIETER 1, de hani ehm gseit "loss, jetzt werds BUNDESBETRIEB-Center gmacht." das send au mängs tuusig Quadratmeter Teppich gsi, öppe föifi. Ond denne hani gseit ebe, "was fendsch?" ond dänn hät er gseit "Vater, du häsch kei Chance". Mir händ müesse Halt ha vor de Barriere ond denn send Container cho, SBB-Wäge es Tessin abe. Ond er hät gseit gha "Vater, du häsch kei Chance" ond de hani ehm mini Strategie gseit, wie ich jetzt seinte Produkt, wo ie chont, das hani gwösst, dass das via en grosse Lieferant esch vo mir ond i ha dörte meh Teppiche brucht vo ehm weder de MÖBELANBIETER 1 sälber. De hät för 16 Millione en Fabrik boue ond hät vo dem GU wo ehm das gmacht hät, hät er gseit, er möcht Teppich legge e zwöi BUNDESBETRIEB-Center well dert alli BUNDESBETRIEB-Center vorfabrizierti Element hät er gmacht, de Architekt. Ond so hani de nochhane en chline Vorteil gha, oder ond ebe, äh, denn han i de Uftrag, dä esch denn offeriert worde - mir send go Schiifahre - ond do häsch no keis Händy gha oder e so, de hani de Reception en Mäldig gha, de Architekt hät mer aglüte, i müess ehm no zrog lüüte, de hät er gseit "Herr FAMILIENNAME, sie händ de Uftrag vom BUNDESBETRIEB-Center". Ond das send jetzt Entscheid wos em SOHN ebe denne vellicht liechter gmacht hät ond hät gseh, i mache das e so, oder. Ond denn ebe, do, ebe, wie i scho gseit ha, wennt' denn seisch "uh, das esch en Seich, das Gschäft ond so" oder

Er bringt ein Beispiel, wie er dem Sohn beibringt, dass man für seine Wünsche zu arbeiten hat. Der Sohn wollte Nike-Fussballschuhe für CHF 220 und der Vater teilte ihm mit, dass er mittwochnachmittags für CHF 25 die Stunde zu ihm arbeiten kommen kann. Er wollte nur einmal so teure Fussballschuhe haben, weil er sah, wie viele Mittwochnachmittage er arbeiten gehen muss dafür. Ein weiterer Wunsch des Sohnes war, mit dem Vater zusammen nach Arosa Skifahren zu gehen. Weil er selbst dor Skilehrer war. Ebenfalls weihte der Vater dem Sohn auf einer Autofahrt in die Geschicke des Unternehmertums ein. Als sie vor einem Bahnübergang warten mussten, sahen sie auf der einen Seite einen Grossbetrieb, der auch ihr Konkurrent darstellte und auf der anderen Seite der Strasse einen potentiellen Grosskunden, welcher ein neues Geschäftsgebäude erichtet: "loss, jetzt werds BUNDESBETRIEB-Center gmacht." das send au mängs tuusig Quadratmeter Teppich gsi, öppe föifi. Ond denne hani gseit ebe, "was fendsch?" ond dänn hät er gseit "Vater, du häsch kei Chance". Worauf-

hin der Vater dem Sohn seine Strategie erklärte, wie er vorgehen wird, um diesen Auftrag zu erhalten. Er war selbst ein guter Kunde bei einem Lieferanten, der auch in diesen Bau involviert war, und kam so ins Gespräch und durfte für die Bodenbeläge offerieren. Der Architekt gab ihm per Telefon dann den positiven Bescheid. Er erklärt dabei, dass solche Entscheide dem Sohn es vielleicht einfacher gemacht haben, sie für das Familienunternehmen zu interessieren, anstatt nur über negative Aspekte zu sprechen.
Es scheint, da der Sprecher schon früh wusste, dass er zeitig den Betrieb übergeben möchte, hat er entsprechend seinen Sohn in das Geschäft einbezogen – einerseits durch die Arbeit selbst – also operativ und andererseits auch strategisch, durch aufzeigen, wie man selbst schwierig zu erhaltene Aufträge bekommen kann. Könnte ein Erfolgsfaktor das früher planen und auseinandersetzen mit der Nachfolge sein? Die Hypothese dazu wäre, die Nachfolger in die Geschicke des Handwerks und der Strategie einweihen, was das Interesse (siehe Segment Nr. 15) und die Selbstwirksamkeit ("Vater, du häsch kei Chance") stärkt.
ond wo er denn ebe San Diego gsi esch, hät er en Abschloss gmacht en Änglisch, oder, dass er sogar hät chöne a t'Konschtgwärbschuel uf New York, er hätti es Stipendium becho, oder.
Interviewer Mhm
Befragter Er hät de eifach so en guete änglische Abschloss gmacht, dass er a mehrere Universitäte hät chöne go studiere, oder ond das hät enemem Johr anebrocht, oder. Wenn en Chines dert öbere goht oder en Japaner, oder, bes dä nome emol Änglisch cha, bes er cha däm Unterricht folge, oder, de hät er gseit "gsehsch jetzt, die andere, was händ jetzt die, osser de Frosch e de Kanti, die", jetzt hät dä no Biolog glehrt oder ond Mikrobiolog ond kei Job rächte, oder, muess näh was ome esch, ebe dorum, wenn du ebe positiv uf das tuesch häre schaffe, oder, denn fallt dir dä Entscheid ringer. För mech esch s'Gröschte gsi e mim Läbe, dass das witergoht das Gschäft, oder.
Themenwechsel wieder zu den Sprachkenntnissen (die scheinen eine wichtige Rolle für den Vater zu spielen, da er sie bei sich selbst und nun beim Sohn regelmässig wiederholt). So konnte der Sohn, dank seinen Sprachkenntnissen auch, an renomierten Kunstschulen gehen – hat er Sohn anscheinend aber nicht getan, da der Sprecher voller Stolz sagt, dass es das Grösste für ihn gewesen sei, als sein Sohn ins Familiengeschäft einstieg.
Hier sagt er gleich aus, dass der Entscheid für den Sohn hier zu arbeiten wohl einfacher viel, da der Vater positiv darauf hinarbeitete („wenn du ebe positiv uf das tuesch häre schaffe, oder, denn fallt dir dä Entscheid ringer. För mech esch s'Gröschte gsi e mim Läbe, dass das witergoht das Gschäft, oder.“)
Ond jetzt esch ebe au das, de Finanzplaner hät gseit "er send sehr guet ufgstellt", ähm, well i ned nume, t'Liegeschafte händ alli euis privat ghört, ebe, do s'Gschäftshuus met de Wohnig, denne no zwe, drei chlineri Liegeschafte gha, woni Mehrfamiliehüser zwöi chlini, aber ned grossi ond den hät er gseit "das esch sehr guet ufgstellt". Ond denn wo die zwöi igstege send, händ sie, ähm, also, t'Aktiemehrheit becho. Also ned, mer händ das e so ufteilt gha, dass sie t'Mehrheit händ vo de Aktie, aber i ha t'Mehrheit vo de Finanze, dass i, also s'Gschäft händ sie ned kauft, oder, eifach t'Aktie, ond de hämmer jetzt dem chöne, well die ned e de AG enne gsi send, esch das guet gange. Ond den hät de Finanzplaner au ehne en Finanzplan gmacht, oder, ond de esch jetzt uf 10 Johr use ond das bliebt jetzt onder euis, met dere neue Erbschaftsstüür machi jetzt en Schänkig ufs Neujohr ond schänk ihne s'Gschäft, oder. Ond den händs weder au en Basis, wo, ebe, wo vellicht z'Zürri chasch nömme en Awalt oder en Notar organisiere, well alli wänd das au mache. Ond jetzte e so esch die de Öbergang esch fliessend oder ond ebe du erläbsch keini Entüschige.
Wieder zurück zum Finanzplaner, der die Übergabe lobt. Als die beiden Kinder einstiegen, haben sie also auch die Aktienmehrheit erhalten (ist auch wichtig, um nebst operativ tätig zu

sein auch strategische Entscheide fällen zu können), aber die Mehrheit des Vermögens blieb beim Sprecher (die Immobilien mit dem Geschäftshaus ist vom Geschäfts selbst losgelöst). Mit dem Finanzplaner wurde ein 10-Jahresplan erstellt und wegen der drohenden Erbschaftssteuer kommt es per Ende Jahr (2011) zur Schenkung der Liegenschaft an die Kinder. So argumentiert er: „Ond jetzte e so esch die de Öbergang esch fliessend oder ond ebe du erläbsch keini Entüschige."

Wenn du Headhunter oder Banker äh astellsch, oder, das esch sehr schwerig, well rei de beschti Handwercher, dä cha ned sone Lade öberneh, oder, well er hät die finanzielle Mittel ned oder er muess die zom das zerwärbe esch das fascht onmöglich ond au glichglagerti Gschäfte wie z.B. KONKURRENT en ORTSCHAFT, KONKURRENT 2, de KONKURRENT 3, die send all glichglagerti Gschäfter, die händs schwierig, en Nochfolger zfinde, oder. De einti hät em SOHN de Lade wölle gäh ond de hät de SOHN gmeint "jo, das wär no z'ORTSCHAFT" aber rein jetzt dor, i ha au emol zwöi Gschäft gha, es Sportgschäft ond das. De hani au gseit "lieber eis rächt, weder zwöi schlächt" oder ond du chasch ned a zwone Orte si. Das esch wie en Wirt, wenn er es zwöits Restaurant hät ond nie dert esch. Die wänd Präsenz "jetzt semmer extra dert ane gfahre go z'Nachtässe ond de Chef hät euis ned emol grüezi gseit oder adie" do häts vell anderi jungi wo säge "cha jo au dehei es Stöckli Fleisch mache", dass die gar nüme häre bringsch, oder. Ond dorum esch das, hät er jetzt au igseh ond jetzt hät ebe de Ding gseit, er bereui das sehr, dass de SOHN das Gschäft ned hät öbernoh, er säg jetzt ned glöcklech met de Nachfolg. Das ghörsch no relativ vell ond ebe, entweder muesch eifach en rieche Vater ha wo de eifach seit "i geb dir echli Gäld, dass du dert chasch istiege", aber dä Druck, s'Gschäft esch höt no härter worde, uf jedere Stufe, e jedere Branche ond drom, ebe, mir esch es au ned ganz do unde müesse azfoh, aber das änderet. Au t'Strukture. Früehner han i mis Gäld verdient met Teppich, höt macht de SOHN de gröscht Umsatz, säge mer jede en Drittel: e Drittel Teppich, en Drittel Möbel, e Drittel Vorhäng. Jetzt macht de SOHN vellicht 70% Parkett, aber be mir hät de Parkett 45 Franke koschtet, ond jetzt 270 ond e so esch es en Strukturwandel ond du muesch dech emmer apasse e de Situation. Oder, ond du chasch ned säge "i wett nor dönni ond decki Vorhäng verchaufe", das chasch du nomeno enemem Hotel vellicht, dass sie chöne denne schlofe ond höt händ sie Beschattigssystem ond gar kei Vorhäng. Äh, ebe, das hät alles gänderet ond die wo das chöne ond das vorusgsähnd, oder, ond das cha en chline KMU oder. Aber jetzt emol s'Andere, e huufe händ Söhn oder Chend ond die send ned fähig, weisch, ond die wo de Ekel ond säge "jo, aber das mach i ned", wenn sie no studiere, ebe, "nei, das muess i ned ha, so en Lade" ond das esch ebe emmer echli en Gratwanderig ond de wenn du muesch gseh, oder, dass de Sohn ned fähig esch, das esch s'brutalschte. Du wetsch es ihm no gäh ond dä esch ned fähig, oder. Was du eifach muesch akzeptiere, dass er s'andersch macht als du, oder. Aber do muesch ned, die gähnd au nöme dä Isatz, weisch, also, dä Aspekt uf langi Sicht. Die, ebe, s'Wort Freizyt esch wechtiger, also mis Hobby esch s'Gschäft gsi zo säbere Zyt, oder.

Der Sprecher meint, dass wenn die Kinder das Geschäft nicht übernehmen würden, es schwierig wird, jemanden zu finden, der es kann. Nicht vom fachlichen als viel mehr vom finanziellen her. So nennt er unterschiedliche Konkurrenten, die allesamt Mühe bekunden, Nachfolger zu finden, weil die Kinder nicht wollen. Er erzählt weiter auch, dass er noch ein zweites Geschäft betrieb, sich aber dann dagegen entschied weil: „lieber eis rächt, weder zwöi schlächt" und er selbst nicht an zwei Orten sei kann und argmentiert wie mit einem Wirt, den die Gäste erwarten und sprechen wollen. So sagt er, dass er oft hört, dass sie nicht glücklich sind mit ihrer Nachfolge, wenn die Kinder es nicht übernehmen, sondern externe. Er spricht wieder den Druck an, dass das Geschäft härter wurde und sich auch die Strukturen verändert haben. So hat er damals den grössten Umsatz mit Teppichen gemacht, heute

macht sein Sohn je zu einem Drittel mit Teppichen, Möbel und Vorhängen. Zudem verkauft der Sohn mehr Parkett und zu einem fast siebenmal höheren Preis. So sagt er auch, dass man sich ständig anpassen muss und den Wandel vorhersehen, aber das können KMU's. Für den Sprecher scheint es schwer verständlich zu sein, dass weshalb Kinder nicht ins Familiengeschäft einsteigen wollen („dass de Sohn ned fähig esch, das esch s'brutalschte. Du wetsch es ihm no gäh ond dä esch ned fähig, oder. Was du eifach muesch akzeptiere, dass er s'andersch macht als du, oder."). So sagt er: „Aber jetzt emol s'Andere, e huufe händ Söhn oder Chend ond die send ned fähig, weisch, ond die wo de Ekel ond säge ‚jo, aber das mach i ned', wenn sie no studiere, ebe, ‚nei, das muess i ned ha, so en Lade'" Er sagt auch, dass heute Freizeit wichtiger ist, als das Geschäft und das muss man akzeptieren.
So sagt er in Segment Nr. 15, dass es für das Grösste war, als sein Sohn in seine Fussstapfen trat und es das Brutalste ist, wenn der Sohn es nicht tut oder kann.
Ond höt hät mer anderi Stelle ond s'andere esch natürli auno, wenn de du met 50 oder so seisch, i wott de met 60gi ufhöre, oder, händ mi au Kollege gfrogt "jo, was machsch denne?" "Jo, jetzt hani en neui Ufgab. I öbernehme en Firma met 80'000 Agstellte, oder" de säges "jo, spennsch?". Jetzt hani zwöi Johr Onternähmesschuelig gmacht, ha de Imkerkurs bestande ond ha jetzt Beieli. De han i gseit "i säg eine vo de grössere Arbeitgäber z'ORTSCHAFT" de hät er gmeint "was, no grösser als mir?" de hani gseit "jo, 80'000 Agstellti", de seit er jo, er häg nome 2'000. (lacht) Nei, ebe, de muesch du en Ufgab ha, de chasch de säge, ebe, wie t'Jagd ond so, de muesch du, de gheisch du ned enes Loch ie. De freusch du dech uf das, die andere fende, händ au Freud, dass du ehne ned uf de Pelle besch, oder, ond i säge jetzt ned, dass das en Idealfall esch, das seit de Finanzplaner, ond au Bänker säge "do gets nüd, do chönti ehne ned säge, wie sie's hätte besser chöne mache" oder. Ond ebe, met däre Wietsecht, ebe, wenn jetzt du, wenn i nume dänke, wenn ich's jetzt müess mache, oder, i ha do gseit i wott met 60gi t'Uszahlig vo de AHV, bar, oder, jetzt beni emmerno froh, das es ufemem Fonds esch, oder. Höt, ebe, i weiss jetzt was i ha bes es Alter, oder. I cha vellicht emol en Liegeschaft verchaufe, wenns emol nötig esch ond ha Läbesqualität, oder. Das send, säge mer, Wärt wo sech ned verändere. Dä Buurehof, klar esch es Arbet oder, aber das esch för mech Läbesqualität, ond vor allem wenn du do zwösche eim Franke 50 ond vier Franke chasch s'Land chaufe ond häsch 3 Hektare Land om dech ome, oder, das för mech öpis vom Gröschte, das esch för mech Läbesqualität, oder. Wenn du sälber ebe denne vellicht Produkt machsch, Öpfel ond so Züg ond die essisch ond so. De weisch genau vo wellem Baum, dass das chont, äh ebe, Nüss oder so,
Hebt hervor, wie wichtig es ist zu wissen, was man für sinnvolle Tätigkeiten nach der Arbeit machen möchte, ansonsten rückt man den Kindern im Geschäft ständig auf die Pelle. Sein Finanplaner und Bankier haben ihn gelobt und gesagt, da gibt es nichts, was man nicht hätte besser machen können. So erklärt der Sprecher, dass er finanziell ausgesorgt hat und Lebensqualität hat. Natürlich ist der Bauernhof auch Arbeit, aber das ist für ihn Lebensqualität und spricht von seinen drei Hektaren Land auf welchem er Honig, Äpfel und Nüsse produziert, dann bedeute das für ihn Lebensqualität. Zu wissen, von welchem Baum was kommt.
Erfolgsfaktor zu wissen, was man nach dem Austritt macht? „wenn de du met 50 oder so seisch, i wott de met 60gi ufhöre, oder, händ mi au Kollege gfrogt ‚jo, was machsch denne?' de muesch du en Ufgab ha, de chasch de säge, ebe, wie t'Jagd ond so, de muesch du, de gheisch du ned enes Loch ie. De freusch du dech uf das, die andere fende, händ au Freud, dass du ehne ned uf de Pelle besch, oder"
de tuet dir das nüme weh, wenn du weisch de Sohn oder t'Tochter tuet das e dim Sinn ond Geischt witerfüehre. Ebe i muess amigs mängisch schmonzle oder, well er de weder genau das macht, wo ich auemol gmacht ha, oder, de hät er gseit gha, jetzt hät er au en Mercedes-Kombi, weisch, ond dä esch s'beschte gsi förs euises Gschäft, well dä zwe Meter Ladeflächi

hät. De häsch chöne en Matratze ie tue ond Deckel zue. Zerscht hät er eben en Passat gha ond de Deckel nie chöne zu tue. Jetzt hät er au so eine. Weisch, ebe, i säg jetzt ned well de Ätti au so eine gha hät, aber es gwössi Prallele ond do muesch es ehm ned säge, do chasch eifach Lächle ond säge jo, am Afang fendsch das domm, was de Vater macht ond wenn't echli Distanz häsch, ebe, i ha das do au ned chöne ermässe dä Entscheid, oder. Äh, aber wenn denn echli Distanz häsch vom Ganze ond du gsehsch, ebe, de muess er au säge, "mol, das esch en wietsechtige Entscheid gsi". Do machi kei Hel drus, dass i säge, dert esch mi Vater wietsechtig gsi, ebe, well s'andere Biespiel won i emol verzellt ha vo dem 60 jährig no de 80 jährig Chef muess froge, oder, dä esch nie en Unternähmer, oder. Ond so esch es ebe a vellne Orte e so

Wenn Kinder es in seinem Sinn und Geist weiterführen, dann ist die Abkopplung vom Geschäft nicht mehr schmerzhaft. So sieht er auch gewisse Parallelen zwischen ihm und seinem Sohn. Z.B. hat der Sohn nun auch einen Mercedes-Kombi gekauft. Dann kommt er darauf zurück, dass die frühzeitige Regelung ein weitsichtiger Entscheid war – bereits von seinem Vater, auch wenn der Sprecher es damals nicht ermessen konnte. Doch so hat er es dem Vater gleich getan und bring ein Beispiel, dass er einen Fall kennt, wo der 80-jährige Gründer noch alle Fäden in der Hand hält und der 60-jährige Sohn wegen Allem fragen gehen muss – „dä esch nie en Unternähmer, oder. Ond so esch es ebe a vellne Orte e so“

Ein weiterer Erfolgsfaktor, wenn er weiss, dass das Geschäft in seinem Sinn und Geist weiter geführt wird? Zu wissen, dass er etwas Sinnvolles für nachfolgende Generationen hinterlassen hat. Ebenfalls ist es essentiell sich früh ein Ziel zu setzen, wann (Alter, Umstände) abgegeben wird und die Kinder früh für das Geschäft zu ermutigen und einzubeziehen (siehe Segment Nr. 13).

ond, äh, en Nachfolgeregelig, wenn eine säge mer jetzt zo sonemem Chauf set hälfe, denn muess dä en erschte Linie sät dä eine sueche, en potänte, wo das chauft. Wo das, die Lascht abnimmt, säg i jetzt emol, oder. Ond das send die gröschti Problem. Ond vellmols Handwärcher wo verhinderte Werte send wo säge, das esch mis Läbesziel esch es schöns Beizli ond chöne säge, das esch mis Restaurant, oder. Aber erhät jo s'Fachpersonal ond s'Fachwösse ned, aber s'Gäld händ sie, oder.

Interviewer Mhm

Befragter Ond was nützt de das, oder? Ond das cha jo ned rentiere, oder. För mech rendiert z'ORTSCHAFT 2 nume de RESTAURANT, oder. Aber det, er ond sie grüezi ond so, aber dä esch dore met 60gi, dä chasch vorrüehre, oder. Wenn er no Gäld hät, de brucht er's nomeno för t'Gsondheit, oder. Well dä emmer 120% get, oder, ond das hät, das raubt au de Körper. I be e de Stürkommission gsi johrelang ond denn häsch e so gseh, das darf i jetzt säge röckblickend, so en Beck, so ne Metzger, zwösche 60 ond 80 händ die verstüüret em Johr. Aber das esch en Präsenz gsi, de Beck wo met mir em Gwärbverein gsi esch, em Vorstand, dä hät am 11i vo de Setzig hei müesse, go schlofe, am Morge am zwöi am Samschtig müess er go Brötli bache, weisch, ond e sone Zyt, de hät er en Staublunge becho, t'Frau au met 60gi, e so, die send dore gsi, vellmols, oder. Ond klar, das esch au ned de Sinn vom Läbe ond jetzt hät sech das eifach veränderet ond die KMU e de Dörfer, die Dorfchärne gheie zäme, well kei Infrastruktur meh do esch wie z'Entfälde. Jetzt esch dört e Migros ond e Coop, oder, ond die alte Lüüt händs schwieriger dört öpis go zposchte. Wenn's em Holz osse wohne, de händs amu no Quartierlädeli gha, oder, jetzt gohni vo do schnäller e t'Migros well i vo de all Viertelstond es Tram ha ond de esch die Attraktivität vonemem Dorfchärn, de hämmer planet en Apithek, denn händs sie, do hät no die Galenica Säge gha ond gsei "goht ned", de Kantonsapitheker hät gseit "nei, mer muess do kei Apithek ha", oder. Ond jetzt häts de spöter eini gäh, denn esch de Läbesmittelhygieniker ie cho, hät e so Probe gmacht för t'Traitafina ond so Zügs, denn hät er ufghört, de eint Sohn esch Doktor gsi ond de ander Buechhalter,

die händ de Lade au ned welle. T'Bank Suhretal hät Valliantgruppe öbernoh, jetzt tüend sie uf ändi Johr zue doane, die Valliant, t'Filiale esch zchli. Do ähne, t'Rifisebank müend drü Lüüt meh ha, well alli Suhretaler jetzt uf t'Rifise göhnd. Ond dä Entscheid esch vo Bärn cho, oder, ond äh, eifach gseit "so, schwarz uf wiss, jetzt esch Internetbanking, alles die neui Technik am tue - jetzt chöne mir zue tue" oder. Menzike händs zue to, en grossi. Das send Entscheid, ond de Unternähmer früehner - mi Vater hät ame gseit "du sötsch es sälber ha, ebe du sötsch ned abhängig sie vo Banke" ond em nochhinein esch das scho en gueti Sach gsi. Wo's denn en Neubewärtig geh hät vom Land ond so ond i scho vell abzahlt ha, de hani es Blöckli chöne chaufe en ORTSCHAFT 3, aber wenn du denn Scholde häsch ond Scholde. Derte happerets säge mer ebe au be de Nochfolgeregelig, oder. Denn esch das no e de AG inne oder versteckt Zügs. De ghört alles t'Liegeschafte ond so e de AG. Be mir esch t'AG z'Miet gsi em Lade onde, oder. De händ mir au chöne de Mietzins entsprächend, oder, relativ e höche Zins hani zahlt, dass i ned en zhöche Reingwönn gha ha e de AG, oder. Ond äh, e so, send ebe vell Faktore, also das esch jetzt nome us minere Secht, ond t'Erfahrige, wenn du e sones Alter ine chonsch, "ah, dä wett gärn ufhöre. De ander hät en Sohn, de get er's aber de Agstellte", oder, ond de muess er en Stiftig mache oder so, ond verlürt Millione, oder. Zwe, drei so Fäll, oder ond de send die au ned, ond die andere wo denn zlang mache, oder, öber de Zenith use, die gheie umso meh enes Loch. Well die händ jo ned no Zyt gha för de letschti Läbesabschnitt no es sinnvolls Hobby oder en Passion uszüebe, denn send das verbitterti Lüüt, oder. Gäld händ sie, oder, aber no schlächt agleit benemem Alageberoter ond de verlüre sie dete no en huufe Gäld, oder. Ond das esch, jo, ond i be rondum zfriede, mini Frau au ond mini Chend au. Ond das esch au es Glöck, säge mer ebe, dass au dini Schwiegersöhn ond Schwiegertöchtere gar ned dri rede, weisch. Ond i werde jetzt do Liegeschaft em TOCHTER ond em SOHN öberschriebe, die andere müend wohl iverstande si, aber ned, dass die ned auno drirede. Ond wenn jetzt eine wörde use, usstiege, hät de ander s'Vorchaufsrächt zo de gliche Konditione, wie ers öbernoh hät, oder. Ned dass er's de nach zwöi Johr förs dopplete verchauft, oder. Em Momänt esch das ehner illusorisch, also weisch, jetzt ebe, Gschäftsliegeschafte, emmer wenn du vo ORTSCHAFT öber ORTSCHAFT 2 nach ORTSCHAFT 3 fahrsch, e jedere Gmeind chasch du drü, vier Gschäftshüüser chaufe, wo verdrängt worde send, ebe, Metzgereie, Beckereie ond en Grossverteiler öbernimmt das.

Interviewer Ja

Befragter Das esch das woni öppe wössti.

Interviewer Mhm, velle Dank.

Er sieht weiterhin Schwiergkeiten bei einem Verkauf an Dritte: „en Nachfolgeregelig, wenn eine säge mer jetzt zo sonemem Chauf set hälfe, denn muess dä en erschte Linie sät dä eine sueche, en potänte, wo das chauft. Wo das, die Lascht abnimmt, säg i jetzt emol, oder. Ond das send die gröschti Problem.“ Interessant ist, dass er vom Geschäft als eine Last spricht – in diesem Sinne kann ich mir gut vorstellen, dass es leichter fällt, sich vom Geschäft zu trennen und man so Druck und Verantwortung nicht mehr hat und sich Tätigkeiten widmen kann, die der Lebensqualität förderlich sind. So glaubt er zusätzlich auch, dass viele von einem anderen Beruf träumen, z.B. ein Handwerker möchte Wirt werden und ein Restaurant eröffnen, ohne aber das notwendige Wissen dafür zu besitzen. Als weiteres Beispiel nennt er einen Restaurateur und erzählt, dass diese Person stets 120% gibt, aber ab 60 gesundheitlich angeschlagen sein wird und sein angespartes Geld dann nur noch für seine Gesundheit braucht. Ferner nennt er Becker als Beispiele, die zwar nicht viel eingenommen haben (er war jahrelang in der Steuerkommission), aber stets vollen Einsatz leisteten und nun gesundheitlich angeschlagen sind. „Ond klar, das esch au ned de Sinn vom Läbe“ sieht er auch ein, aber wenn dies nicht gemacht wird, so sieht er einen Zusammenhang im Verlust von Dorfzentren. Dorfläden sterben aus und grosse Verteiler nehmen ihren Platz ein die

gleich eine ganze Region versorgen. Dasselbe gilt bei der Konsolidierung und Zusammenschlüsse von Banken, dass ganze Dorffilialen geschlossen werden. Mit dem Stichwort Banken leitet er über, dass schon sein Vater gesagt hat, dass man unabhängig von den Banken bleiben soll. Was er auch getan hat und so auch flexibel genug war, sich einen Wohnblock leisten zu können. Aber wenn auch die Nachfolger sehen, dass der Betrieb verschuldet ist, ist dies ebenfalls eine Barriere. Er kommt wieder auf die Trennung zwischen Geschäft und Liegenschaft, dass das Geschät einen Mietzins zahlte und damit er nicht zu viel Gewinnsteuern zahlen musste, konnte der Zins entsprechend variiert werden. Für in sind das auch Erfolgsfaktoren: „Ond äh, e so, send ebe vell Faktore, also das esch jetzt nome us minere Secht, ond t'Erfahrige, wenn du e sones Alter ine chonsch, ‚ah, dä wett gärn ufhöre. De ander hät en Sohn, de get er's aber de Agstellte', oder, ond de muess er en Stiftig mache oder so, ond verlürt Millione, oder. Zwe, drei so Fäll, oder ond de send die au ned, ond die andere wo denn zlang mache, oder, öber de Zenith use, die gheie umso meh enes Loch. Well die händ jo ned no Zyt gha för de letschti Läbesabschnitt no es sinnvolls Hobby oder en Passion uszüebe, denn send das verbitterti Lüüt, oder." So empfindet er es schwierig, wenn das Geschäft an Dritte übergeben wird oder zu lange mit der Übergabe gewartet wird. Für den Erzähler ist es zudem auch wichtig, dass die Schwiegertochter und –sohn nicht in das Familiengeschäft reinreden: „Ond das esch au es Glöck, säge mer ebe, dass au dini Schwiegersöhn ond Schwiegertöchtere gar ned dri rede, weisch. Ond i werde jetzt do Liegeschaft em TOCHTER ond em SOHN öberschriebe, die andere müend wohl iverstande si, aber ned, dass die ned auno drirede." Er erklärt nun, unter welchen Konditionen die Kinder die Liegenschaften haben können. Also wenn eines der Kinder aus dem Geschäft aussteigen möchte, kann das andere zu den selben Konditionen deren Anteil übernehmen – also nicht zum Marktpreis.

Befragter Hösch söscht no Froge?

Interviewer Ja, i ha mir no es paar Froge notiert, ond zwar esch för dech scho emmer klar gsi, dass t'TOCHTER oder de SOHN emol s'Gschäft werde öberneh, oder häts do för dech auno anderi Möglichkeite geh, wies met dim Gschäft chönt witerlaufe?

Befragter Also i säge jetzt eifach e so, i ha eifach nochäne gwösst, wo mi Vater damals emol gseit hät "du chasch das Gschäft öbernäh", de hani gwösst, i öbernehme das Gschäft. Well auno Bruefskollege, also nei, Frönde vo mir, au de eint häts met 55 s'Gschäft verchauft, de ander au met 60gi. De hani gfonde, die chöne nochli öpis anders mache. Das i met 60gi wott ufhöre, das esch mir klar gsi. Ond de hani die Philosophie eigentlich e so kommuniziert e de Familie, oder,

Nicht nur sein Vater auch Freunde von ihm haben ihn wohl inspiriert auch früher zu übergeben. Als für ihn klar war, dass er nur bis 60 Jahre arbeiten möchte, hat er das auch innerhalb der Familie kommuniziert.

ond denn hät das de SOHN wo gfonde hät "jo, i lehre Innedekorateur". Denn esch mer das denne, ähm, ebe, met 15i hät er das gwösst, oder. Hät er, ebe, Johrgang 78, oder, ond denn hani gwösst, t'Chance esch gross, oder. Ond denn hät er au scho en Entscheidig gmacht ond hät gseit "jo de Probst", jetzt esch dä e de Lehrer gsi ond "hät gseit i müess e t'Kanti, cha prüefigsfrei e t'Kanti. Dä hät emmer gseit, um dä muess i ned Angst ha, dä chond nümme ume, oder, aber anderi muess i schicke, dene längts ned.", oder, ond denn hät er denn ebe glich gseit "mol Vater, gsehsch, i has rächt gmacht", oder.

Interviewer Mhm

Befragter Ond er hät en gueti Lehrstell ond esch uf Südafrika ond de ebe, dört esch Gäld ume för, das esch super gsi, de hät er chöne ebe. San Diego hät er no s'Handycap abegspielt em Golf. Er hät eigentli alles gha! Ond hät die ganz Wält gseh wo er hät welle. Jetzt luegt er no die andere Länder ah ond denn hät er ned s'Bedörfnis, dass er öpis verpasst hät,

oder, weisch. Ond hät gseit "jetzt wott i istiege", oder. Ond e so esch es ebe ideal, aber du chasch ned öberhastet oder dass t'Chend s'Gfüehl händ "oh, i muess", oder. Das esch, de händ die Druck ond die händ nie gspührt, oder, dass jetzt die müend. Klar gets jetzt au öppe Differenze wo ich de säge "jo, jetzt chönte er doch nochli...". Sie wösse jetzt au ned, dass i uf Ändi Johr das, do wärdes e de nöchste zwe Woche, wenn alles öber t'Bühni esch vom Notar, wenn sie müend go unterschriebe. Aber das esch au weder eifacher, oder.

Mit 15 Jahren wusste der Sohn, dass er Innendekorateur werden möchte und da wusste der Erzähler selbst, die Chancen sind gross, dass er das Familiengeschäft übernimmt. Der Sohn hatte bekanntlich noch Alternativen (in die Kantonsschule). Neben einer guten Lehrstelle ging er noch nach Südafrika, San Diego und konnte zudem noch sein Handycap im Golf senken. Er hatte alles, sah die Welt. Nun hat er auch nicht das Gefühl, etwas verpasst zu haben. Dann sagte er: "jetzt wott i istiege". So findet der Erzähler es ideal. Aber man darf nicht überhastet die Kinder prüksieren, dass sie das Gefühl kriegen "oh, i muess". So wurden die Kinder nie unter Druck gesetzt. Natürlich gibt es manchmal auch Differenzen, in denen er findet: "jo, jetzt chönte er doch nochli..." Ferner wissen die Kinder noch nicht, dass sie die Liegenschaften erhalten (wieso eigentilch noch nicht?).

Erfolgsfaktor also den Kinder die Freiheit geben zu explorieren, ihnen dennoch das Familengeschäft nahe bringen.

Jetzt hätt i säge mer mi Vater hät das komplizierter gha met vier Buebe, oder, das sech dä z'entscheide hät, oder. Well ich hät jetzt das, das esch au en Frog vo de Persönlichkeit, i hät jetzt kenne möge liede näbe dra Brüeder vo mir, oder, oder. Ossert er wär so en domme gsi, wo es Knächtli gsi wär, aber das häts ned gäh. Jede hät säge mer, de eint esch jetzt Chef gsi vo GROSSVERTEILER e de Region för Non-Food. Das send au Pöschte e de Pyramide, das esch wiet obe, oder. För ehn wär das en Abstieg gsi zo mir zcho, oder. Ond jetzt bem Schwiegersohn esch das au weder ähnlich, oder, also, dä hät so en Poschte, dass er ned wett do istiege, oder. Ond do müend ebe relativ velli Sache zäme passe, oder, oder.

Sein Vater hat es bezüglich der Nachfolgeklärung schwieriger gehabt zu entscheiden. Der Sprecher selbst hätte niemanden neben sich geduldet (also eben ander wie er nun mit seinen Kindern die Übergabe regelte), ausser es wäre ein Dummer gewesen. So ist sein Bruder für den Non-Food Bereich eines Grossverteilers verantwortlich würde kaum in ein KMU einsteigen wollen. Ebenfalls sein Schwiegersohn hat eine Position, die er nicht dafür tauschen wolle (weshalb erwähnt er hier den Schwiegersohn?). Es müssen eben viele Sachen zusammen passen.

Ond ebe, do muess au vellicht, wenn t'Frau ned do gsi wär, denn häsch au t'Konstanz vom Personal, oder, de SOHN hät kei Abgäng gha eigentlich, oder ond mi bescht Ma esch jetzt au sin besch Ma, oder. Ond äh, t'Lüüt wänd dä ond denn fallt das denn au ringer ond t'Konstanz vo de Chonde, oder, das send au alles Sache, säge mer mir mach au vell Liegeschaftsonderhalt, äh, dass die Verwalter au ehn de aktzeptiere oder die Architekte ehn akzeptiere. Aber das anderi Ding vom mir esch du wersch met de Chondschaft alt, oder, ond äh, jetzt fendet er met Architekte de Rank, wo ich ned de Rank gfonde ha metene, oder. Die händ do mir au emmer welle WIR geh ond i ha do WIR au nie, äh, es rots Tuech gsi, well i gseh ha, dass Lüüt illiquid worde send wäge däm, oder, well t'Löhn ond Stüüre chasch ned met WIR zahle. Ond das send alles e so ond jetzt gohts dem Architekt e de Zwöschezyt au guet, oder, ond jetzt cha er met dem weder zäme schaffe, oder. Ond dorum, i säge, du chasch jetzt ned eifach säge, das esch de rechtig Wäg för dä. Ond met Gäld chasch scho gar kei Öbernahm garantiere, das wenn du, was nötzt dir wenn du en Chischte öberchonsch ond nach zwöi Johr esch s'Gschäft oder wie's t'Amerikaner mache, de chaufi das Gschäft nome wäg de Immobilie, wäg de Liegeschaft ond lönds lo vor die Hunde gehen, oder. Dere Biespiel cha dr zig ufzelle, oder. Do em Kärnareal, Carbogen, oder, ond so, dä esch met mir

amu em Konsortium gsi wo do die Öberbauig doäne gmacht hät. Dä hät öber 20 Millione hät er becho, säge mer, ond hät aber för öpe 18 Millione em Brüeder en Schrinerei boue zORT-SCHAFT 3 äne, oder. Ond hät 140 Laborante gsuecht woner sie verchauft hät, oder, ond zwöi Johr spöter händs Chorzarbet gmacht, oder. Ond die händ das eifach kauft, dass en Konkurrent weniger esch, weisch, s'Know-how händ sie gha vo dene ond nochli Liegeschafte ond fertig, oder. Ond das esch not a friendly take-over, oder.

Er zieht weitere Parallelen zwischen sich und seinem Sohn und sagt, dass sie beide keine Personalabgänge hatten und sein bester Mann ist nun auch jener vom Sohn. Die Kunden verlangen nach diesem Mann und es gibt so auch eine gewisse Konstanz. Dadurch wird der Sohn von den Kunden und Architekten akzeptiert. Ebenfalls erzählt der Sprecher, dass man mit der Kundschaft zusammen alt wird (Trigger) und der Sohn kann mit Architekten zusammenarbeiten, mit denen der Sprecher nicht konnte. Daher kann man nicht einfach so sagen: „das esch de rechtig Wäg för dä". Er bringt in diesem Zusammenhang Firmenverkäufe ins Spiel, die bloss wegen des Geldes wegen verkauft wurden und die Käufer nicht am eigentlichen Geschäft, sondern bloss an der Immobilie interessiert waren. So bringt er ein Beispiel, in welchem Geschäftsliegenschaften in Millionenhöhe verkauft wurden, nur damit ein Konkurrent weniger auf dem Markt war.

Ond benem KMU det esch es ebe vellmol s'Problem, dass es jo, wenn jetzt du, wenn scho de Alt ned avangardistisch gsi esch oder de Vater oder e so, denne laufsch au ene Sackgass ie, oder. Mir send johrelange, hani de SOHN au metgnoh. Emmer e de zwöite Woche uf Frankfurt, das esch die gröschti Textiliemäss uf de Wält ond det hani grad usgmoschteret. Alli Moschter, Vorhäng, so, hani dete alles gseh, den hani do ond do ond do, den hani zwe Tag alli Moschter ikauft ond em März hani scho t'Neuheite gha vom Früehlig, oder ond de hani kei Verträter gha s'ganz Johr em Lade inne. Well alli chöme met de Früehligsneuheite, aber de letscht chond afängs em September inne well dä so en grosse Rayon hät, oder. De chont er ned zerscht zo mir ond denn häsch du en Informationsvorsprung gha gägeöber de Konkurrenz. Denn häsch du gseh wie die Bayer welli Farbe das chöme. Wenn jetzt es Lindegrüen chont, hani das drü Johr vorhär gwösst, well t'Teppiche, Badtüecher, all das esch denn uf das kanalisiert worde, oder, ond denn häsch du riesigi Informationsvorspröng. Ond de chasch du denn ebe wenn du de weisch vellicht jo dä dete set em Restaurant neui Vorhäng ha ond Wintergarte, de hani genau gwösst, de hani es super schöns Motiv gha, met Seerose ond so ond de han i gseit, wenn i das Moschter em RESTAURANT, hät er gseit "das esch das wo ich muess ha". Du gsehsch de das, du luegsch drü, vier Dimensional, well ned jede Stand chasch aluege. Wenn du weder öpis gsehsch wo alli wänd Textilie verchaufe, hät schöni Ständ, de bringt dir das e so vell, oder, dass du, jo, Meile vorus besch, oder. Oder wo en ORTSCHAFT 4 de HOTEL 2 verchauft worde esch em NAME 2 beni dert met ihm uf ORTSCHAFT 5 öpis go aluege ond den hät eine gseit em Auto inne s'HOTEL 2 werd verchauft ond bes de MÖBELANBIETER gschalte hät, hät i em HOTEL 2 inne scho alli Teppiche ieto, weisch, oder. Well, ebe die grosse tüend langatmig reagiere oder ebe, als Chond vo de BUNDESBETRIEB händ doch die wo die, die Direktore wo öbere gsähnd es BUNDESBETRIEB-Center hätte doch selle reagiere. Das wär jo logisch gsi, oder. Ond ebe, so Sache, das esch denn t'Chance, aber de bruchts au vom Nachfolger au en chline Eckel do obe (zeigt zum Koph), weisch, ond met schaffe ond müed si z'obe, met däm chonsch ned witer. Es esch vellicht schön, wenn t'doreschlofsch die ganz Nacht, aber ebe, dass du echli vorrusdänksch ond dä chli wo flexibel esch, um dä muesch nie Angscht ha, oder. De hani au emmer gseit, en guete Arbeiter, die guete Arbeiter send nie ztüür, aber die schlächte send ztüür. Die wo meine sie säge guet ond en höche Lohn wänd ond kei Leischtig ond das esch, jo. So, jetzt hani weder zlang gredt, jetzt muesch du no öpis froge.

Er nennt ein weiteres Beispiel, wie er den Sohn in die Unternehmung einspannte und erzählt,

wie wichtig es ist, avandgardistisch zu sein und nahm deshalb seinen Sohn stets zur wichtigsten Textilienmesse in Frankfurt. Dort sah er sämtliche Muster, Farben, Vorhänge und so hatte er vor seiner Konkurrenz sämtliche Muster für die Neuheiten des Jahres und brauchte so auch keine Vertreter im Laden, da diese bis sie bei ihm sind oft zu spät sind. Mit diesem Informationsvorsprung hatte er auch eine Vorteil der Konkurrenz gegenüber. Wenn z.B. Bayer ein neues Lindengrün auf den Markt brachte, wusste er dies drei Jahre früher und konnte so sein Sortiment entsprechend ausrichten, da er genügend früh die Farben der Teppiche, Badtücher (die sich ebenfalls danach richteten) kannte. Durch sein Netzwerk konnte er ebenfalls schon früh Informationen über mögliche Renovationen und Bauten bekommen und so vor allen anderen sein. Aber dazu braucht es: „aber de bruchts au vom Nachfolger au en chline Eckel do obe (zeigt zum Kopf), weisch, ond met schaffe ond müed si z'obe, met däm chonsch ned witer. Es esch vellicht schön, wenn t'doreschlofsch die ganz Nacht, aber ebe, dass du echli vorrusdänksch ond dä chli wo flexibel esch, um dä muesch nie Angscht ha, oder."

Interviewer Wie esch das eigentli jetzt gsi, zerscht esch jo de SOHN es Gschäft igstege?

Befragter Beidi metenand

Interviewer Aha, beidi metenand

Befragter Jawohl

Interviewer Esch das, wie esch denn das abgloffe? Was händr do för Gspröch gha? Damit ich mer das cha vorstelle.

Befragter Also, es esch emer eigentlich klar gsi, dass de SOHN eigenli mini Rolle übernoh hät ond s'TOCHTER die Rolle vo de EHEFRAU. Ond mer händ au t'Schnittstell gha, also säge mer jetzt i ha t'Idee brocht, i ha denn au, säge mer, Offerte, denn hämer t'Schnittstelle gha, also Arbetsvorbereitig han i gmacht, au PC ond bes ond met Offerte, denn han ich's übergäh, t'EHEFRAU hät denn t'Rächnig gmacht, s'Zahligswäse, Mahnige ond das Zügs überwacht, ond i ha eifach das vordra gmacht ond s'andere hät mech em Prinzip nümme interessiert. Ond denne esch ehres Hobby gsi, sie esch au Chendergärtneri gsi ond esch au langsam drinie gwachse, oder.

Es war eigentlich immer klar, dass sein Sohn auch seine Rolle im Geschäft übernimmt und seine Tochter hat dann auch die Rolle der Mutter übernommen. So hat er Ideen gebracht, Offerten geschrieben und dann hat er übergeben und die Frau hat das ganze Zahlungswesen übernommen. Die Tochter ist eigentlich Kindergärtnerin und wuchs langsam in das Familiengeschäft hinein.

"Jo, mir mach Konkurs met sonemem gross Gschäft" ond so, de hani gseit "das esch mini Visitecharte" wenn i so en Lade ha - i ha vell Öberbauige gmacht en Zörri - de hani gseit "er müend uf ORTSCHAFT" "jo wo esch ORTSCHAFT?" de hani gseit "wenn's normal lauft, sendr enere Halbstond vom Harturm be mir" de händ die gseit "jo, wenn i e t'Bahnhofstross oder so hät müesse zZörri, de hätti ebeso lang gha", oder. Ond denne chasch du, wenn du en attraktive Lade häsch, metenem Showroom de muesch du met de Goffere zo de Chonde ond häsch die falsche Moschter bieder. Ond de wenn so Bauherre chöme, denn interessiert ehn das wie Parkett vo vorne usgseht, vo hende, t'Frau lauft ume, Vorhäng, "jo was, ihr händ auno Vorhäng, Boutiqueartikel" ond de säges "mir chöme gärn wederemol. Mir chöne grad parkiere vorem Huus". Denn esch das Erläbnis wenn du usefahrsch, aber wenn du das enere Garage das Lager häsch, denn esch das ned attraktiv. Dorum esch die Boutique, hani chöne säge, Innedekoration, also senigs Zügs do (zeigt auf eine Tischvase), das passt enes Enterieur ine. Dorum esch die Boutique e so gwachse. Well früecher hät mi Vater Trapezierige, Schueltheke verchauft no, Etui ond sälber gmachti Sache, oder. Ond jetzt gets kei Sattler meh, das esch gstorbe, oder nome no exklusivi Sache, Ritzügs, dä Bruef esch us, dorum ebe, muesch di so spezialisiere.

Es bestand die Angst, mit einer Boutique konkurs zu machen, doch für den Sprecher war es die Visitenkarte. So konnte er Kunden in seinen Showraum einladen und Bodenbeläge und Vorhänge dazu zeigen, anstatt die Waren in einer Garage zu lagern. So ist es für den Kunden auch ein Erlebnis. Früher verkaufte der Vater Tapezierungen, Schultheken und Etuis. Doch heute muss man sich spezialisieren.

Ond s'TOCHTER macht das ond lert no vell vo de EHEFRAU ond sie werd vellicht nie das Flair ha, wie mini Frau gha hät, ebe. Ond das esch vellicht au es Problem, s'gröschte Problem hani au be minere Muetter auscho gseh. Du gheisch enes Loch ie oder säge mer jetzt t'EHEFRAU. Es chöme huufe Lüüt wo sie no wänd am Donnschtig, aber vellicht seit t'TOCHTER emol "das liet nüm dinne die Boutique", aber wo do no Frequenz gsi esch met de Poscht, Bank ond so, wenn die einem en Uftrag gmacht, es Huus boue hät, den muess entwäder en Wasserschade oder öpis passiere, dä gsehn i 10 Johr nümme, oder. Ond dass du emmer weder gnueg Chonde häsch ond e so get das emmer weder echli, de trampes e Lade ie ond säge "jo, be no iglade höt zobe" ond de bringes es Mitbringsel met ond luege nochli ume, de gsähnds vellicht no öpis, chaufe vellicht grad en Bettwösch. Das ebe, die Verchaufsrüm send jetzt för euis relativ wechtig ond de chasch fascht jedem no de Name säge wo chond, oder.

Er bezieht sich wieder auf das vorhergehende Segment und sagt, dass die Tochter das macht, was seine Ehefrau bereits getan hat, obwohl sie nie das Flair der Mutter haben wird. Das birgt auch eine Gefahr. So sieht der Sprecher in der Involvierung seiner Frau im Geschäft ein Risiko, da die Tochter aufeinmal sagen könnte, dass sie die Boutique nicht mehr möchte und die Mutter hat mit dem Geschäft noch nicht abgeschlossen, da sie immer noch gerne ihre Kundschaft betreut und sie nach seiner Auffassung in ein Loch fallen könnte. Zudem hebt er die Vorzüge der Boutique hervor, da man in der Regel wenig Kundenkontakt hat, ist der Bau oder die Renovation einmal durch. Aber durch einen Laden kommen sie immer wieder zurück und der Kontakt kann gehalten werden.

Weisch, ebe, das schätz i jo au, säge mer, wenn ich, de wotti neuime ane ond das esch au s'Problem höt be de Bank, all 14 Tag esch en andere a däre Stell. Be de Bank Suhretal einisch, hät de Buechhalter gseit "du, be a de STRASSE häts no es Sächserblöckli, det tuesch jo du emmer Teppich ie. Das esch guet zwäg, wetsch es chaufe?" ond de hani gseit "jo, das chani jetzt ned so säge. Do muess i be de Bank go froge" de hät er gseit "jo höt am halbi zwöi muesch go unterschriebe ond söscht chauf ich's". De Bänker hät mir gseit "chasch go am halbi zwöi". Das esch höt onvorstellbar so Sache, oder, weisch. Aber do esch emmer die Asprächsperson, dä hät die kennt, dä hät öber ander kennt ond höt esch das alles e so unpersönlich ond weisch. Dorum händ gwössi Betrieb, so Familiebetrieb, händ no en Chance, aber sie müend ned schlofe. Das esch wie be de Wirt au, oder, wenn't jetzt halt nüm darfsch röicke. Hätsch au nie dänkt, dass das e de Schwyz passiert, vor 10 Johr, hä. Oder z'Italie, no verreckter. Aber es goht e so ond de innovativ macht halt do no es Eggeli ond de häts halt e däm chline Raucherrümli de meh ond die chöne chum meh schnuufe, aber dört inne röicke sie. De chasch ned eifach säge, oder t'Fuscht mache em Sack, do muesch du dech arrangiere, oder. Goht ned andersch.

Diesen Kundenservice den sie bieten und die Kundschaft mit Namen ansprechen schätzt er auch an anderen Orten und nicht wie es heute oft in Banken der Fall ist, dass alle zwei Wochen ein neues Gesicht am Schalter steht. So erzählt er von einem Gespräch mit seinem Buchhalter, der ihn fragte, ob er Interesse an einen Wohnblock hätte. Allerdings müsse er sich bis am Nachmittag entschieden haben und so rief er kurzerhand seiner Bank an und diese gaben ihm grünes Licht dafür. Heute seien solche Dinge unvorstellbar. Heute gibt es diese Ansprechspersonen weniger, da ist alles viel unpersönlicher. Daher findet er, dass Familienbetriebe heute noch Chance haben, aber sie dürfen nicht schlafen. Bezüglich der

Anpassungsfähigkeit nennt er für die Wirte das Rauchverbot – wäre vor 10 Jahren undenkbar gewesen. Dagegen kann man sich nicht wehren, da muss man sich arrangieren.
Interviewer Mhm, wie esch das eigentli för dech gsi, wenn dini Chend das andersch mache, als du das gmacht häsch?
Befragter Erschtens esch es emol e so, i ha en Grondsatz gha ond gseit wenn i en Lade ha, muess er kei Wänd ha ond, also, du muesch ned e huufe Onderabteilige mache, sondern wenn du dorelaufsch, denn gsehsch du grad alles was die händ, oder. Ossert dete wo vellicht s'Büro esch. Ond das hät jetzt emmer, das esch emmer transparent gsi, drom hani au emmer so vell Glas ringsume. Ond dor das hani au en Metalldecki iegmacht dozumal scho - das esch öpis ganz frömds gsi ond det chasch jetzt Zügs met Magnetli ufhänke ond emmer es anders Gsecht geh, aber es esch nüd starrs, nüd statisches. Einisch häsch vellicht Möbel, einisch häsch das, einisch häsch s'Bett dinne ond so wersch du Mobil ond nochane wenn die Teppiche nömme inn gsi send, hät de SOHN gseit, de tueni en schöne Parkett ie, aber i ha de no dozumol es Darlehe geh vo 200'000 zom das neu zgstalte. Aber a de Decki händ sie nüd müess mache ond am Glas, oder. Ond e so, tuet mir das ned weh, well i gwösst ha, enemem Elektrikerlade hani agfange gschäfte, ebe well de Vater ond de uf drü Etage ond so. Jetzt hani das chöne plane ond ha au do obe die schönschti Wohnig gnoh vo de Lag här, esch allerdings die chlinsch, deför hani do obe no en Stock, oder. Äh, ond e so esch es au metem Gschäft ond jetzt ebe, hämer do ane boue, hämer no es Lager brucht. De han i det ane müesse es Lager öberneh, wo au scho weder noch, de tuet mir das ned weh, wenn sie's andersch mache. Sondern es freut mech, Chapeau, wenn ich gseh, dass dä cha enemem Restaurant för 275 de Quadratmeter Parkett ielegge. De muess i säge Chapeau. Be euis hät de Klötzliparkett 40, 50 Franke koschtet, oder. Aber es brucht au es Know-how ond Lüüt wo das gärn mache. Ond de SOHN hät jetzt au metem Herr MITARBEITER wo das gärn macht. Die Lüüt lüte ah ond säge "gopfertelli so en Stift wie du do häsch get's en Zörri nüme, wie du do häsch" oder denn de Ma, die send sensationell "i wott de weder dä oder i wott de weder dä", wenn dä dert äne schicksch, de chasch todsicher si, ebe, klar chöne emmer öppe chline Fähler passiere oder Missgscheck, aber zo 90% oder no meh esch die Arbet 100%ig e so ond de SOHN hät jetzt das au agseh. Zerscht echli meh Umsatz, de hät er gseit "e de Stosszyt (unverständlich auf Tonaufnahme) das mach i nümme", de säg i "ehr müend echli länger warte, aber de Herr MITARBEITER chont denn" ond denn säges "mol, mir warte gärn no zwe Woche länger" ond denn esch es e so, oder. Das tuet mir ned weh, wenn du gsehsch, nei eigentli nüd, wo mir weh tuet.
Seine Boutique ist so gebaut, dass das Dekor flexibel gestaltet werden kann. Er hat dann den Laden auf Teppiche eingerichtet und sein Sohn jetzt auf Parkette. So schmerzt ihn das nicht, wenn die Kinder etwas anders machen. Im Gegenteil, es freut ihn und nennt dabei, wie stolz er ist, wenn sein Sohn für CHF 275 den Quadratmeter Parquett in einem Restaurant verlegen darf. Er lobt ebenfalls die Angestellten, von denen er durch die Kunden gute Rückmeldungen erhält und die Leute auch etwas länger warten, wenn sie dafür den „bestellten" Mitarbeiter bekommen.
Aber i ha au gseit, i helfe, aber nor ponktuell, en Tag oder zwe, aber ned dass dr meinet i mach alles no, oder. Das esch ebe jetzt en Chond, ebe, das esch au es Biepsiel gsi. De KUNDE, das esch frönd vo mir, dä hät die GROSSBETRIEB zo dem brocht, wo sie jetzt esch. Hät us dene 10 Familie die Aktie sälber e ei Familiebsetz iebrocht, oder, ond die andere uszahlt ond de Sohn esch jetzt eigentli dä, wo das au hät chöne ufbaue ond das esch jetzt en super Firma, oder. Ond dä hät jetzt au gseit "du, äh, i wott nüme e minere Villa ufem hoger obe wohne. I wott ene Eigetumswohnig, aber i chome ned zschlag met Architekt ond metem Boufüehrer derte. Chönsch du das för mech mache? Die Innearchitekte." de hani gseit "das machi". De hani de Architekt kennt ond ehm klar gseit, dass er i well nume en

Chance ha, för mini Arbetsgatting dert chöne zofferiere. Denn hät er gseit "esch guet", de hani en schöne Uftrag gmacht, hät alles de SOHN öbernoh ond nochahne lütet er mir ah ond froght "du, die Berotig do, die Stonde wo du för mech ufgwändet häsch, die send gar ned do ufgschriebe?" de hani gseit "i möcht mech au einisch emol mech be der för dä Uftrag bedanke, wenn du Freud do dra häsch, freuds mech umso meh, aber ehr tüend jo jetzt be de GROSSBETRIEB en neui Kantine ie, ond neui Arbetsplätz schaffe. Es wörd mech freue wenn i au dört dörft offeriere." denn hät er gseit "hm, jo, es säg en GU, NAME, aber i luege". Dänn hät er däm aglüte, das hani erscht em nochhinein vernoh, ond gseit be de Bodebeläg, welle sie s'letschte Wort ha. Ond denn hät mir de GU aglüte ond gseit "i säg 12% ztüür". Denn hani em KUNDE aglüte ond dä hät gseit "jetzt muesch no eis Prozänt abe, ond denn häsch de Uftrag". Denn esch das 80'000 gsi ond de Folgeuftrag esch 150'000 gsi. Also dörte wo sie alli Büro usegrumt händ ond neui händ müesse ietue, oder, häsch du au müesse die Teppiche ersetze. Aber wenn i ehm jetzt vellicht 2'000 oder 3'000 Franke för mini Berotig no verrächnet hät, oder, ond jetzt gohts witer, ond jetzt de nöchscht GU wo die Etappe gmacht hät esch BAUBETRIEB, jetzt semmer dört au weder dinne. Ebe, ond wenn das ebe gsehsch, oder, oder i säge jetzt es esch vellicht en ordinäre Witz, aber es esch fascht wie en chlini Läbesphilosophie em Alter: "Zwe Spermie händ enand troffe. De alt seit zum junge, wenn denn en Schoss abgoht, de hät nume eine vo euis en Chance. De Schoss goht ab. Die seckle, plötzlech hört de alt uf. De jung luegt hindere ond seit gsehsch, du häsch kei Chance gäge mir junge. De seit de andere, merksch ned mir send e de Spiesröhre." (lacht) Du chasch amu ned verstoh als junge, jetzt semmer de gönschtigscht gsi ond das ond das ond chonsch de Uftrag ned öber. Aber wenn du gsehsch wie das lauft oder es send zwe Rotarier ond die säge "tue das met däm verrächne, denn hämmer öppe en Verglich wo t'stohsch, denn chonsch du de Uftrag öber", de tuesch ebe dete dini Chraft isetze, wo du en Chance häsch, oder. Ond das gsehsch du ersch, die Zämehänd, die wertschaftleche. Das hät nüd met schmiere oder so. Mir händ nie müesse schmiere oder so, aber wenn du das e so gsehsch ond das muesch du ebe au chöne läse. Ebe weisch, das vorusgseh. Oder ebe em Club 100, wenn du dert metmachsch ond nachemem Johr gesch du weder de Ustritt, besch aber gar nie gsi. Oder du gohsch uf de Golfplatz ond wartisch bes der eine alüütet. Es werd dir es läbelang nie eine alüüte. Du muesch de Initiant si ond säge "chönte mir emol en Rondi spiele zäme?" es seit sälte eine nei, weisch. I be au emol froh gsi woni agfange, es dreit öber met dir die Rondi. So chonsch met eim es Gschäft, oder, ond so hani mängs Gschäft gmacht em Club 100. Wenn't ned gohsch, de hani gseit "jetzt muess i näbe dä hocke, die VERSICHERUNG zöglet z'ORTSCHAFT 2" "jo, esch aber huere spoht. Aber chasch en Offerte mache", i be nonig dehei gsi, de hani scho t'Offerte gha för 2'000 Quadratmeter Nodelfilz ond zwe Mönet spöter hämmers gmacht. Ond nächäne chont en GROSSBETRIEB 2 uf ORTSCHAFT 2, die zwe Cheffe händ enand kennt ond gseit de FAMILIENNAME hät en super Sach gmacht, denn hät dä mir aglüte, STRASSE 2, e däm neue Block hämer alli Böde gmacht ufgrond vo däm, oder. Ond e so chönt i der no zig Sache säge, weisch. Ond denn händs no müesse Beschattigssystem ha ond so ond das get no die Folgeufträg. Ond, äh, wenn du deheime bliebsch ond so, denn lauft das ned, ebe. Ebe ond das ond wenn i dir säge "wieso macht de FAMILIENNAME vo ORTSCHAFT be de GROSSBANK?" das esch eini vo de gröschte Banke em arabische Rum. Ond die send, die hätte welle en Jerusalem de Hauptsitz mache, oder. Denn ebe, de gohsch det abe go verhandle ond de ander hät genau gwösst nach drei Tage, fahrt en Flüger ond en Halbstond spöter hät er onderschriebe, oder. Ond damals als amerikanischi Methode, chasch doch däm ned so Zyt ställe, oder. "Ilade sie höt z'Nacht zom Ässe, zom z'Nachtässe", denne seit er "nei" er hät scho bem Leonardo da Vinci, er hät gärn italienisch, er hät scho vier Plätz reserviert ond denn seit er "jo, händr au gärn italienische Wy? Kenne dr italienische Wy?" ond de hani gseit "jo, i ha au es paar Fläsche

em Chäller", denn hani em die ufzellt ond hät nüd degliche do ond z'Obe hät er en Fläsche Amarone uf de Tisch gstellt em da Vinci, weisch. I säge jetzt, das send jetzt Sache, denn hämer do diskutiert, FAMILIENNAME ORTSCHAFT ond gseit "I know your name" jo, woner em 72gi e de Schwyz gsi esch, s'beschte Shoppingcenter z'Spreitebach gsi. Wenn er emmer e de Schwyz esch, well t'Frau emmer dörte go shoppe ond ehn schiessi das ah ond denn säg er em Mall em Restauräntli ghocket ond hät do echli de Chätzli zuegluegt ond es Bier tronke ond de Wert gfrogt, wär do die schöne Restaurant gmacht hät, denn hät dä gseit FAMILIENNAME ORTSCHAFT. Denn hät dä de Name tschegget. De hani en de Architekt brucht, das esch eine gsi vom Libanon. Nächhär chomi zo dem es Büro ie ond denn seit er "I know your name", de hani gseit "das glaubi ned", den hät er gseit jo, er hät do en Tour gmacht ond die FAMILIENNAME-Gesetze kenn er uswändig. Denn hät er die ufzellt ond de hani jo au öpis müess säge. Ond de hani gseit "aber er säg kei Libanes" ond de hät er gseit "i heg jo dosse die gross Tafele gseh" ond de hani gseit aber dä Name, er säg en Armenier ond kei Libanese. De nochhär, worum wössi das? De hani gseit das säg en armenische Name, das esch wie en Schwede met Johansson, Svenson, oder. Denn hät dä mir de Name chöne säge ond am andere Tag, dä vergisst min Name nömme. Ond denn hät dä för mech scho alli Plän gmacht ond metgäh ond denn hani au dert üm müesse, de hani zom Araber au, gseit "mir händ Gmeinsamkeite" "jo, was?", de sägi "1 bes 100 hämmer die gliche Ziffere" wenn i jetzt do de Plan mache em vierte underground, denn esch de Teppich ned em vierte Stock obe, oder, ond i chiem ned met 10 Ma. I chöm met zwe Spezialischte ond es send Egypter ond Frömdarbeiter wo die Teppiche vo unde ueträge, well de Lift nonig fonktioniere ond de Bode wörde potze. "Fair enough", denn hämer öpis usghandlet, oder, ond ebe, wenn denn ebe no chasch guet verständige em Änglisch ond so.

Geht zurück zum Segment 10 und beginnt damit, wie er noch im Geschäft involviert ist. Nur punktuell und nennt ein Beispiel, wie er einen Bekannten beriet für seine neue Wohnung. Dieses Beratungshonorar war zur Überraschung des Kunden nicht in der Rechnung des Auftrags. So sagte der Erzähler, dass er sich auch einmal für diesen Auftrag bedanken möchte und es ihn freue, wenn ihm seine Arbeit gefällt (die Arbeit hat der Sohn gemacht). Es würde ihn ebenfalls freuen, wenn er für die neue Kantine, die er in seinem Werk baut, ebenfalls offerieren dürfe. So kam es dann auch und nach einer kleinen Preisreduktion erhielt sein Sohn denn auch den Auftrag. Aus diesem Auftrag entstanden dann auch mehrere Folgeaufträge und hätte er ein paar Tausend für die Beratung verlangt, wäre es vielleicht auch nicht zu diesen Aufträgen gekommen. So erzählt er wie wichtig das Netzwerk ist, um an Aufträge zu gelangen und als junger Mann kann man vielleicht nicht verstehen, weshalb man trotz günstigerem Angebot den Auftrag nicht erhielt. „Aber wenn du gsehsch wie das lauft oder es send zwe Rotarier ond die säge "tue das met däm verrächne, denn hämmer öppe en Verglich wo t'stohsch, denn chonsch du de Uftrag öber", de tuesch ebe dete dini Chraft isetze, wo du en Chance häsch, oder. Ond das gsehsch du ersch, die Zämehänd, die wertschaftleche. Das hät nüd met schmiere oder so. Mir händ nie müesse schmiere oder so, aber wenn du das e so gsehsch ond das muesch du ebe au chöne läse. Ebe weisch, das vorusgseh. Oder ebe em Club 100, wenn du dert metmachsch ond nachemem Johr gesch du weder de Ustritt, besch aber gar nie gsi. Oder du gohsch uf de Golfplatz ond wartisch bes der eine alüütet. Es werd dir es läbelang nie eine alüüte. Du muesch de Initiant si ond säge ‚chönte mir emol en Rondi spiele zäme?' es seit sälte eine nei, weisch. I be au emol froh gsi woni agfange, es dreit öber met dir die Rondi. So chonsch met eim es Gschäft, oder, ond so hani mängs Gschäft gmacht em Club 100. Wenn't ned gohsch, de hani gseit "jetzt muess i näbe dä hocke." Und dies fördert auch die Mund-zu-Mund Propaganda. Er bringt auch wieder sein Beispiel von der Bank aus dem Nahen Osten und erzählt, wie es zu diesem Auftrag kam. Dank dem, das er mit den Leuten spricht und sich auf Englisch verständigen kann, kam es

zu diesem Auftrag.
Wenn i jetzt do nume ufem Bruef gschaffet hät, denn hät i met dene nie chöne e so verhandle, oder. Ond das hät de Vater em spötere Alter au müesse gseh. Er hät sech ufgregt worum das i ned, hät jetzt bald gseit Nägelfrässe siebe Johr ond denn hani sevel Johr Bruefserfahrig ond de sölli t'Meischterprüefig mache. Ond de SOHN macht jetzt das weder ähnlich, oder, hät denn au t'Wält gseh, oder, ond muess jetzt das nümme gseh, oder.
Interviewer Mhm
Befragter Dech apasse uf t'Chone. Em Gspröch de Ding finde, de Kontakt. Das esch au sehr wechtig. Denn hät t'Intelligänz au ned vell ztue, das Gspühri, jo.
Hätte er nur auf seinem Beruf gearbeitet, wie sein Vater ihm das nahe gelegt hat, hätte er nie entsprechend verhandeln können. Sein Vater enervierte sich sogar, weshalb „das i ned, hät jetzt bald gseit Nägelfrässe siebe Johr ond denn hani sevel Johr Bruefserfahrig ond de sölli t'Meischterprüefig mache.“ Sein Sohn macht das nun aber auch ähnlich wie er und sieht die Welt und muss dies nun nicht mehr machen.
Interviewer I ha no es paar letschti Froge. Ähm, wenn du jetzt nomol t'Möglichkeit hättsich e de Zyt zrog zgoh ond de ganz Prozess nomol neui zmache. Wördsch du dodra ergendöpis wele verändere? Oder wördsch es weder e so mache, wies jetzt gmacht häsch?
Befragter Met de Nochfolg wetti nüd ändere. Aber es get emmer em Läbe Momänt, wo du zwieflisch. Ond das esch jetzt be mir gsi, wo i met mine Aktie meh Gäld verdient gha ha, weder met mim Schaffe. Well i jo zom Teil au körperlech ha müesse schaffe, wenns en Zögeltermin geh hät oder e so. Denn dänksch eifach gopferdammi, du verdiensch met de Aktie meh weder wenns ganze Johr Vollgas gesch, oder. Denn hät mir t'Auge ufto, wo ich de SOHN be go bsueche en Capstadt. New Market, do hät mer all die Computertitel send opsi, denn beni hei cho, be zom Bänker ond ha gseit "verchaufe sie alles. Alles. Morn wott i nüd meh", drei Woche spöter häts de Chlapf gäh ond i ha kei Verloscht gmacht ond set do hani das Zügs afo abboue, well du tuesch vellicht mängisch dra zwiefle, aber wenn du ebe, säge mer jetzt, ned e so offe besch, oder de chasch säge "i ha gwösst, mi Vater hät Fähler gmacht", aber sie's Ziel esch gsi, wenn er emol 65 esch, do müends mech met em Sarg do zom Gschäft us träge. Well das säg sie's Läbeswärch, es abzahlts Huus, oder. Ond jetzt be euis esch das echli schnäller gange sägi jetzt. Well mir ebe ned vom afang händ müesse afange, sondern ufere gwösse Basis. Aber au min Vater hät denn müesse säge "jo, sie maches rächt", hät denn aber emmer echli ibunde. Ebe, woni nachemem Johr, t'Brüedere händ denn au gfonde, jetzt gopferdelli hät er es Gschäft so gönstig becho, jetzt hani gseit "i ha nüd verchauft", oder, i has Land bhalte ond au igworfe. Ond wenn er denn gseh hät, jo mol, es goht ene anderi Rechtig als i jetzt, aber er macht das au rächt, oder.
Interviewer Mhm
Befragter Ond, denn, muesch du wenn du gsehsch, es goht ned e so, es stiegt emmer echli, ned e so ond weder e so, denn häsch du kei Grond, wenn i das andersch mache, das z'henderfroge. De hani au gmeint, wenn i en neue Lade ha, echli meh met Möbel mache, aber denn hani au weder müesse säge, wenn jetzt en dech jetzt en GROSSKUNDE oder en GROSSKUNDE 2, denn chaufe die ned bem FAMILIENNAME en ORTSCHAFT, well dä hät vellicht zwöi, drü Modäll ond goht dert ane, wo sie 10'000 Quadratmeter händ ond de weiss i nümme welles gange mi go informiere bem MÖBELANBIETER ond nochane chauf ich's z'Waldshuet osse - so esch das höt, oder! Zo de Hälfti! De muess i säge, denn häsch zwar zwe, drei Chonde e Sand gsetzt, oder, ond denn chonsch de langsam s'Aug öber, das esch guet, da wotti, do beni starch e de Fachkompetenz. Ond du mueschs ned henderfroge, oder. Ond wenn i der jetzt säge, äh, e 20, 30 Johr. Ebe du häsch am Afang vellicht au ned das welle mache, wo du jetzt machsch, oder, ond machsch öpis anders ond besch vellicht au nonig fertig, de häsch au weder vellicht en Abschied ond vellicht chasch du dech weder en e

ganz e anderi Rechtig äh fendsch do no öpis anders oder häsch grabet ond muesch nöime a andere Orte ispringe. Oder was mache die Bänker alli? Wo emmer so gross Boni gha händ. Die müend jetzt au zettere, oder. De chömes ned met em Lamborghini go Golf spiele. Vellicht müends au metemem Passat umefahre, oder. Ond dorum, also i bereue nüd vo däm, also, ebe, aber, well es esch au ned e so, weisch, Sache wo t'dri gompet besch, ebe, sie hät mech vellicht aunochli meh ergänzet. E positive Sache, oder, ha de Block, dä hätti do welle chaufe, woni hät chöne chaufe chorzfristig. Wär guet dinne gläge. Aber sie hät gseit "do", wo mir do ie send, "mir mache konkurs! Do eis, ORTSCHAFT 2 no es Gschäft ond no da Johr met däm en Jordanie!" ond denne jo, du muesch das ebe uf langi Secht gseh. Denn sägi "es esch doch rächt gsi!", also, aber, rein jetzt vo, das esch alles, die Wäge jetzt wärde chörzer. Also s'einzige wo i jetzt eigenli, wo i min Fähler gmacht ha, i be höt eigentli nonig so truhrig, i wott emmer meh ändere. Aber i ha chli, wie eine a de Tour de France, woni denn nüme em Gschäft gsi be, hani mi nümme so met em PC, weisch, usenand gsetzt. Ond denn händ die es neuis System drido - i ha MS DOS gha ond denn sie Windows, oder. Dert häni nochli meh müesse luege, mech echli meh drichnöile. Aber jetzt hani au, SMS schriebi fascht kenni, aber i ha jetzt scho es iPhone 4 ond es iPad ond so, hani scho. Aber ebe, denn hät sie höt am Morge au weder gseit "du, die Könschtleri wo das Bild brocht hät, sie hät do no Charte ufem iPhone, das chönnt", de sägi "jo, das nötzt mir nüd wenn die do druff ha, i wott das ned aluege. I weiss jo, dass t'Farbe zäme passe", oder. (...) Also, ebe, wenn du no en Philosophy häsch oder e so. I muess jetzt das lieslig säge, also wenn i jetzt morn sterbe, oder, hani es schöns Läbe gha ond so sötsch du läbe eigentlich. Ond das esch ned, das hät met Gäld gar nüd ztue, oder. Aber för mech esch das au Läbesqualität. Oder gester au wenn't ufem Wald, wenn't em Wald osse besch de ganz Tag, du gsehsch die Farbene vom Wald ond so. Wenn das eine cha gseh ond äh dörfe nome en Stond uf däm Stüehli hocke ond es chont keis Tier vorbi, denn muess eine au gseh. Ond das esch au, säge mer, äh, balsam für die Seele, oder, säg i jetzt emol. Ond das hät nüd met Gäld ztue, aber du muesch au de inner Friede be dim Job. Ond i hät jetzt nie chöne en Mechaniker wärde, weisch. Wenn i so es Teili hät sölle mache, nach Plan schwing das, ond am Schloss weiss i ned, was i mache. Das cha en Kanone gäh, das cha es Auto gäh, cha en Maschine gäh, oder. Aber wenn i jetzt do säge mer, sones Möbel mache, oder en Wohnig irechte, oder, denn esch das nachane Schloss. Vonemem Rollegstellt, esch das öpis wo mer met de Händ erschaffe hät ond du gsehsch es Ändprodukt. Du besch ned Teil vonemem Prozess, weisch. Das esch, dorum hät jetzt mer dä Bruef, hät jetzt mer säge mer gfalle. Au säge mer en Gschmack oder e so, chasch du ned lehre oder e so. Klar chasch ebe, du häsch Komplementärfarbe ond das passt zo däm, du chasch vellicht no säge "das esch schön, das esch ned schön", aber das muess intuitiv muess das cho. Ond wenn du em Chond das chasch zeige oder wenn i dech jetzt aluege oder e so ond säge "do" ond nache bringsch du dech Farbe ond gseh ond lauft emmer en blau, das hät dä no gärn. Ond denn zeigsch du ehm Moosblau för nöime wo de passt ond denn seit dä "jo, das esch guet". Ond wenn du aber ehm en falschi Farb bringsch, denn dänkt dä grad "ouh, äh mini Frau hät es Chleid kauft ond das hanget emmer em Chaschte ond seit das passt ned" ond äh, ebe e so muesch du das usegspühre, oder. Ond i säge au en Amsle esch ned vonemem Spatzenäscht ond umgekehrt. Dorum muesch du, ebe, de ander, de Mechaniker, do muesch du öb jetzt gälb oder blau ond so ond so, öb das passt oder ned. Ond so häts au verschiedeni Individue ond dass muess's jo au ha, oder. Ond wenn du das ebe chasch säge, ebe jetzt au wie wenn du häsch jetzt s'Gschäft öbergeh häsch oder du häsch jetzt nochane en anderi en anderi Sach wo du jetzt no machsch. Klar häsch du öpedie echli Ärger, aber s'meischte mach Freud ond denn häsch du es erföllts Läbe ond denne häts eigentlich, fend i de Sinn vom Läbe. Ond das hät ned met Konfession, ned met Gäld, met nüd ztue. Du muesch sälber de inner Friede finde, oder. Ond ned jetzt gangi denn uf Australie abe ond

chonsch denn ene Tsunami ie, das muesch nömme ha, wenn's emol gseh häsch. Seisch "i be jo emol dert unne gsi. I be jetzt do. Do wotti bliebe ond do wott i mech wohlfüehle" ond denn muesch du der öber das ebe eso mache, dass du en Erföllig häsch ond säge "das esch guet", oder. Fend ich. Das esch mini Philosophy, oder.
Interviewer Mhm. Wenn du e däm ganze Nachfolgeprozess inne, gets för dech en ideale Zytpunkt för t'Öbergab. Du häsch jetzt das natürli scho lang planet gha ond gwösst gha, met 60gi luegi witer. Cha mer do säge, es get so öpis wie en ideale Zytpunkt för t'Öbergab?
Befragter Nei, das gets ned. Das muess wachse. Das esch wie wenn i dech froge "gets en ideale Zytpunkt zom hürote?". Do müend so velli Faktore zäme spiele, oder. Ond das esch ebe au du muesch denn de Partner finde, de ander au ond säge mer de eint seit dä hät kei Hobby, dä esch nume, däm sis Hobby esch s'Gschäft. Dä cha ned abhänke, dä hät nüd. Ha das be de Schwiegereltere gseh, die händ gseit "jo, wenn sie denn pensioniert send, gönges es Tessin abe", händs aber nie Frönde gha. De hani gseit "meine dir dert onde wartet eine uf euch?". Met 60gi chasch du au kei Frönde meh ufboue. Ond dorum chasch du ned zlang gnueg, ned früeh gnueg chasch du das ufgleise, dass du de emol es Ziel häsch ond säge "was mache mir wenn mer 65gi send?". I kenn e huufe die laufe do abe e Bahnhofkiosk de Blick go chaufe ond laufe wieder ufe. Das esch t'Morgebeschäftigung, läse de Blick. Esch de das s'Ziel vom Läbe wenn du pensioniert besch? Aber wenn dä jetzt vorhär es sinnvollers Hobby gha hät - Auto verchaufe, det esch er Champion gsi, aber jetzt bruchts en andere ond neueri Modäll ond meh Elektronik dinne. Denn esch er scho be mim Vater gsi, au be mir zom Teil. Wenn du ned emmer do besch, besch du automatisch wäg vom Fänschter, oder. Ond de ebe säge mer jetzt en sinnvolle Zytpunkt - höt muesch au nömme rede mitenand, wie mer jetzt das mache. Nömme s'Gspräch, du tuesch jo ned emol vom einte Büro es andere schnäll säge "du, was meinsch jetzt do dezue?", nei, SMS schnäll schriebe. Esch denn das sinnvoll? Oder för en Zämearbet, oder, för alles, oder jo. Aber das esch jetzt för mech no e mim Läbe, also SMSle chani, aber es esch mer ned e so wechtig ond i chome au ned däre Witze öber ond e so Zügs. Welli ned antworte, e dere Zyt mach i lieber öpis anders. De chasch jetzt säge es esch för mech ned en Läbesnotwendigkeit ond es tuet mer mini, da woni muess ha. I ha dir jo au grad schnäll aglütet oder grad abgnoh, au em Wald osse. Da chani, aber do muess i ned no 10mol schriebe, ha grad de Termin iegäh ond äh t'Erinnerig, obwohl en Tag spöter sötsch es no wösse, aber das esch au dinne e mim Kaländer inne. Aber i muess ned bestätige ond zrog bestätige ond no es Föterli vo mir ond anderi mache das gärn. Mir reut t'Zyt. Oder, so esch das.
Interviewer Mhm
Befragter Ond dorum, das gets nie. Ond mängisch esch es met 80gi ned zspoht, wenn sie nochane no Lüüt müend entloh wenn de andersch dänkendi Lüüt chöme. Also es get kei ideale Zytpunkt, oder. Ond wenn du mech jetzt no frogsch, was esch s'Wichtigschte, oder.
Interviewer Mhm
Befragter Wechtig esch scho, dass du ebe en Nachfolger fendsch, wo dini Wällelängi vellicht hät. Das esch allwä s'Wechtigschte vom Ganze, oder, oder. Ond ebe, Vertrauen gegen Vertrauen, oder. Wenn jetzt de ander vellicht 100 oder 200 weniger wott zahle, oder, äh, am Schloss müend beid enand e t'Auge luege ond t'Hand gäh. Jede muess s'Gfüehl ha "i has Gschäft gmacht". Also, ned nome du, sondern au de ander. Denn chas klappe. Aber ned "jo, dä hani jetzt gleit" oder "i mache de ganz öpis anders" ond so. Das esch nie mini Philosophie gsi, oder. Ond ond ond das fendi säge mer, ebe, wie wenn du jetzt seisch "dä wotti hürote". Au du verliebsch dech e öber vom eint tag oder Nacht uf de ander lauft dr de rechtig Partner öber de Wäg ie ond seisch "das esch sie!", oder. Ond du chasch au ned säge "wenn esch das?". Das cha met 15i passiere, das cha met 80gi passiere, das cha emmer passiere, oder. Aber das chont au uf t'Istellig ond Bereitschaft ond ebe, das esch wie en Ehe. Oder wie

chönt mer das no vergliche? Wie met ere Fuessballmannschaft. Es brucht ned nome en Goli, es brucht eine wo Goal schüsst, ned nume dä wo sie verhinderet, oder. Denn, das, wenns fonktioniert, die Chemie, denn esch es das de rechtig Zytponkt för en Öbergab, oder. Fend ich, oder. Ond do cha mer Statistike mache ond Formle ond jede esch de bescht ond cha das. Aber das esch au nome vo usse, oder.
Interviewer Mhm, am Afang häsch du einigi Biespiel brocht vo Onternähme, wos met de Öbergab ghaperet hät. Wie händ dech denn die Biespiel prägt?
Befragter Das esch zom Teil scho so, aber ebe, weisch, mi Vater hät amu gseit "du chasch vom Dömmschte no öpis lehre" ond wenns nome das esch, wie mers cha besser mache. Wenn dä dir denn au tuet säge ond ebe, wenn jetzt du, säge mer jetzt, ebe, weder jetzt au zom Teil gsehsch, die Rechtig esch eifach falsch, das cha ned e so goh. Denn besch du au sensibilisiert ond das hani jetzt zom Biespiel au gseit, ebe, säge mer jetzt ORTSCHAFT 6 de BETRIEB, oder dä hät au Buebe gha glichligi, weisch. Ond ebe, er hät denn au Schwierigkeite gha, das em Rechtige de das zgäh, dass das lauft. Es esch ned e so, vell Faktore spiele do zäme, weisch. Ond dorum esch das, jo, es get au keis Universalmittel, oder. Klar send de die schlächte Sache, ebe, de Osserstehende, wo es Gschäft chont, dä merkt de das genau glich, schnäller als de Vater, dä cha em andere t'Füehrig ned öbergäh ond omgekehrt. Dä merkt das grad. Ond wenn du de eifach die Fachkompetenz häsch, oder, hät mir geschter au eine gseit, äh, Kolleg, so banali Biespiel, chont eine ond seit "jo, dä esch umgheit" ond de ander seit "er esch umgfalle" oder so, weisch. De eint esch jetzt sensibilisiert uf das ond das send chlini, chlini Detail ond wenn, wenn de Ton vom andere chasch öbernäh ond dech iefüehle ond de emol em Rächte Momänt en Rüehme oder ehm es Komplimänt geh. Ond das chasch nome, ned per SMS, sondern dornes Gspräch oder dor, dor, oder em Gspräch öpis iflächtisch "aha, dä", oder "ah ja, was" ond de chont scho t'Neugier vom andere, en anderi ischätzig, oder. Ond das fende, das esch ebe en Gab, wie eine wo cha Klavier spiele ond söscht esch er de onagnähmschti Typ aber dört esch er de gröschti Virtuos, oder. Äh, ebe, du muesch dech au chöne apasse. Denn fallts dr vell ringer. Ond ebe, t'Wietsecht, dass du ned eifach jetzt dänksch nine-to-five, oder.
Interviewer Mhm, ja (...).
Befragter Drom ebe, de Zytpunkt ond jo chasch, das esch s'Läbe eifach, oder. Plötzlech, gopferdelli, ebe, fahre, häsch en Überschwemming, en Meter Wasser ond de häsch all dini Zuekonft, esch alles, oder. Wie die vom einte Tag zom andere, be de Japaner. Däne ehres Läbe esch kaputt. Fendsch ned emol meh es Fotialbum, nüd.
Interviewer Mhm. Häts för dech no witeri Grönd geh, wieso dass du ech bereits so früeh Gedanke öber t'Nochfolg gmacht häsch?
Befragter Jo, also, Grönd, säge, das send eifach senigi wo du seisch, dass ebe, du zfäscht met em Gschäft verhürotet gsi besch. Das du eifach seisch, ebe, am Sonntig z'obe häts agfange studiere, was mache die ond die am Mäntig ond so. Dass du dene, was i ned ha möge verliede, dass du emmer Termine ihaltisch - das esch mir es höchscht Gebot gsi. De Lüüte der am Fritig eine a, ihr chönet erscht zwe Woche spöter afoh ond esch Zögeltermin, oder. Denn stöhnd fascht zwe um. Klar häsch emmer gnueg Arbet gha, aber das, dass die andere, oder en uf de Baustell, früehner hät dir de Maler gschwend gholfe ond gseit "i tue dr gschnäll de Bode abdecke" ond nochäne gschwend echli gwöscht ond so ond höt luegt jede numeno för sech. Ond emmer au t'Qualität vo de Handwärker ufem Bou esch schlächter ond, ebe, denn hani eifach gfonde "das bruch i nömme!" weisch, säge. Ond wenn i mer das cha leischte ond ener ufhöre, oder. Ond die Hektik! Das seit dir höt jede! Ond jetzt chlagt jede öber t'Prise ond jede goht es Osland go Ferie mache ond go Auto chaufe ond äh, äh, das send scho Sache wo du de eifach seisch, wenn du dir das chasch leischte, weisch, du häsch Freirum, oder. Oder ebe, wenn denn kei Hobby häsch oder kei anderi Interesse häsch, keisch

enes Loch abe. Aber söscht, jo, wenn du so lang vollgas gesch, oder, sötscht ebe ufhöre, wenn du no Loscht häsch ond Freud ond Energie, oder. Ond söscht nötzt alles nüd, wenn du s'Gäld häsch, nötzts dr au nüd meh. Du besch meischtens ebe ond das schätze ebe t'Lüüt, dass du sie ned versecklisch, oder, ond du chonsch gar ned, ebe das Vertraue. I säge jetzt ebe, de September 2001, esch dä Tag gsi, wo eifach t'Achtig vorem Mönsch verlore gange esch. Aber ebe, höt was die junge mache, eifach schlegle, enand abschloh wenn eine am Bode liet no met de Schueh en Chopf kicke ond so. Früehner hämer au Krach ond Kämpf gha, aber wenn eine am Bode gsi esch, hämer ufghört ond höt werd witerginget ond höt göhnds nome en Usgang zom go schlegle ond go Schaufeischter demoliere - das esch ehres Ziel. Wo chömer do ane? T'Achtig vorenander - eine wo dorelauft auno eis öberchont ond so. Oder, dass send Grönd wo du eifach muesch säge, du muesch no öpis ha de. Denn esch es halt en chlini heili Wält, wo du no chasch säge, dass du freud häsch anere Blueme ond so ond säge "die hani geschter ned gseh" ond das no, äh, ebe. Geschter hani e Foti gmacht, woni auno nie gseh ha, vonemem Baumstronk ond dä Baum esch vom Lothar umgheit ond jetzt chöme dört 16 Tannli drofobe. Weisch, ond du gsehsch das - de ander lauft vorbi. Aber t'Natur hät die wölle, aber die händ nochhär au kei Existänz. Wenns echli grösser send stärbe die ab ond gheie om. Aber 16i händ also super Platz gfonde. T'Sonne esch grad dert ane gheit, es hät häre gha, aber es goht au nöm witer einisch - chasch di no so asträngе. Also i chönt jetzt die dörte go hole, nöimets versetze ond denn get weder rechtigi Tannli e hondert Johr, oder. Ond die chönd jetzt au nüd deför, dass sie jetzt derte send, well die händ alli welle. Ond ebe, ha gschnäll e Foti gmacht vo dem Stamm ond ha die, ha das Bild, ebe, das esch för die inner Ruhi ond Ding, das bruchsch du zwöscheie. De eint fendt jetzt, er wöll es Huus em Tessin onde ond fahrt emmer dert abe ond ärgeret sech emmer vorem Gotthardstau, aber machts glich. T'Läbesqualität, chasch au säge, was esch Läbesqualität? Wenn häsch sie? De ander hät sie nie. Ond das hät au nüd met Gäld ztue oder so. Wie met de Öbergab, jedes Individum esch echli andersch. Gohsch zonemem andere, dä esch eifach en knallharte Ami ond de häsch met däm en Öbergab. Knallhart nüd ond nochäne esch mir egal, nach mir die Sinnflut, oder. Wenn er eifach nome de Profit hät ond so. Alles anderi esch ihm glich. Dä loht niemer ie, nüd. Denn gohts nomeno ums Gäld, oder. Ond das send Wärt, jo, send au Wärt, aber das esch vo minere Läbesphilosophie ned s'Wechtigschte, oder. (...) Jo.

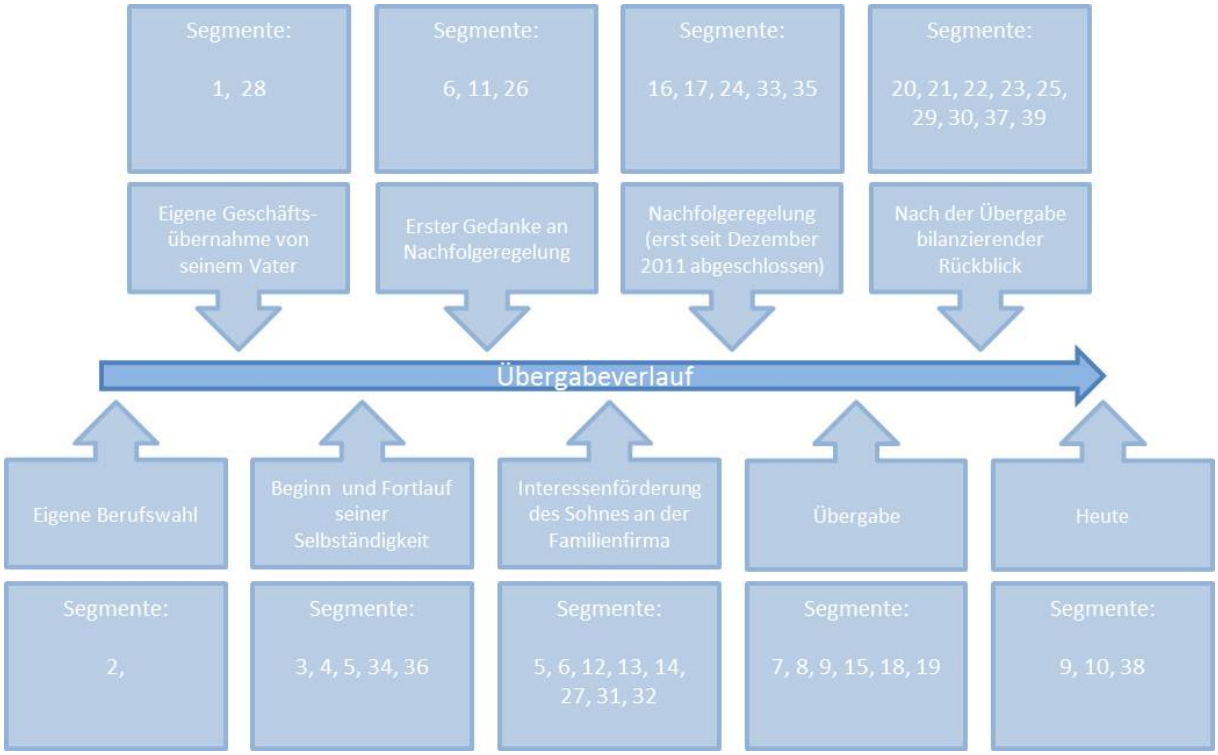
Interviewer Mhm. Was wördisch du enemem Ondernähmerkolleg rote, wenn er sech jetzt au langsam fangt Gedanke mache öber die Nochfolgeregelig?

Befragter Also früeh gnueg sech met däm Gedanke befasse, da er sech au öberleit "was mach i denn met minere Freizyt?", das esch au öpis wechtigs, oder, ond dass er sinnvolli Hobbies hät oder Passione, wo er nochli Energie cha drigeh. Ebe, denn gseht mer jo au, säge mer, ebe, wenn er total öpis anders macht, denn esch er vorhär ned erföllt gsi, e dere Tätigkeit. Ond wenn er denn ändli witerfahrt ond so. I ha de, ebe, das esch jetzt weder es Bild wo t'EHEFRAU kauft hät, häts eifach kauft, oder. Denn änderisch di a dä Gschmack. Das muess jetzt öpis opfere. Cha das Bild nume of die alti Gossplatte druf tue, söscht hämer nienets meh en gschieti Wand, oder. Sie häts well do ane hänke, oder, aber do chonts zhöch ue ond do esch es zschmal, oder. Nei, du muesch das au gseh e so. Ond dorum, das esch s'gliche wie wenn du jetzt seisch zo mir "chonsch met, i sött es Hömmli chaufe. Säg mer de was." denn säg i eifach ergendöpis "do, die Farb passt no guet zo dim Tein." T'Hor nochli gfärbt, vellicht häsch du die nochli andersch gha, i weiss es halt, das wär en gueti Farb. Aber denn esch das vorbi. De ander muess aber läbe met, das alegge ond 10mol säge "das esch jetzt es schiess Hömmli wo du do kauft häsch". Du häsch em andere din Rot geh ond de frogt dä aber ned nome dech, sondern no 10 ander ond de chonts ned de eigentli e de Regel ned besser use, oder. Aber dä wo, ebe, wos relativ Rächt macht ond de Finanzplaner hät mir

Rächt geh. Meischtens säge t'Lüüt "do hani kei Problem. Mir machet jetzt en Finanzplan uf 10 Johr use". De eint hät das guet agleit s'Gäld för nochäne, esch au optimal. Es esch ned eisitig. Jetzt müendr ned no s'Stüür ume riesse, oder. Ond Rotschläg, das esch so schwierig, well du ebe, verstohsch. Als Architekt, Innearchitekt, hani emmer gseit, wenni eine optimal muess chöne berote, de muessi met däm fascht befröndet si. T'Läbesgwohnheite kenne ond denn chasch du dä optimal berote. Aber wenn du de seisch "oh, do wördi en Tisch äne passe för 10 Persone" ond du seisch "aber mir send jo nume a de Wiehnachte 10 ond söscht semmer nume s'zwöite", denn esch es däm au ned wohl anemem 8-plätzige Tisch, aber de ander wo en gsellige esch ond de esch be euis emmer s'Zentrum gsi, dä Tisch do ond wenn die Stüehl nochli bequem send, de chasch au zwe Stond do hocke, oder. Äh, das esch e so individuell, oder. Jo, ebe, i säge jetzt ned es hät au vell millione wo tschutte ond zwe, drei Stare, oder. Aber was mache die? Ebe all das wo die andere ned rächne. Die mache e Finte ond nochane chöne sie glich es Goal mache, oder. Ond e so esch es eifach. Au be de Übernahm, also wenn ich jetzt einem müesst berote, oder, denn müesstisch genau, wie du mech befrogt häsch, dä echli nöcher kennelehre "ond worum verchaufsch? Häsch scho öpis för nochane?", oder. Ond wenn er den seit er wöll jetzt zerschtemol echli go Reise, well er emmer hät müesse schaffe ond t'Wält ned gseh hät. Denn gseht die Wält ned besser us, wie de SOHN met 20gi. Wo met 20gi e gwösse Kriseländer gsi besch, esch das vellicht no schön gsi, oder, ond höt esch das katastrophe ond korrupt, oder. Also du chasch nie früeh gnueg enes frömds Land goh. Also die wenigschte Länder göhnd obsi, oder. Russland esch ned sehenswärter well de Kommunismus abgschaffe worde send, oder. Ond ond dorum, i säge jetzt uf däm schaffsch oder öpis mache, muesch du intensiv uf de Chond igoh ond denn ned eifach nome de Kontostand kenne, oder, sondern sini Neigige, sini Ding, oder. Ond ebe, wenn jetzt eine seit "jo, du chasch ned zfrüeh a das dänke", dass du es Ziel häsch nochane als Onternähmer ond das muess ned emmer Umsatz si. Also en Nachfolgeregelig esch wechtiger als de Omsatz, fend ich. Das chont de vo sälber, oder. I be nie en Omsatzbolzer gsi, oder, also. Wenn du s'rechtig machsch, chont de Erfolg, oder. Ond ned omgekehrt, oder. Wenn du einisch es Gschäft machsch ond du leisch de ander, dä chont niemeh, oder. De chasch das drümol mache ond denn chont keine meh, oder. Ond denn chasch di no so fescht astränge. Das esch öberall e so, ned nome e de Gastronomie, oder. Du fahrsch 20 Kilometer ond wenn denn de Chef ned dörte esch, zom dir dies schöne Filet macht, denn seisch jo, de muess i ned 20 Kilometer fahre ond dert ane ond dert ane ond dert esch de Chef no dert ond machts. Das esch ebe verrockt. Jä, was get de das wo du do jetzt machsch?
Interviewer Erzählt über die Abschlussarbeit und das Studium und beendet dann das Gespräch.

Anhang E: Analytische Abstraktion

Interview Aaron



Der Erzählstrang beginnt mit der eigenen Auseinandersetzung bezüglich der Berufswahl. Für ihn stand damals Lehrer zu werden oder eine Ausbildung zum Innendekorateur zur Auswahl. Um das Familiengeschäft in Zukunft übernehmen zu können, entschied er sich für die zweite Bildungswahl. Um sich sprachlich ebenfalls weiterzubilden verzichtete er nach seiner Lehre im Militär weiter zu machen und ging dafür zuerst nach England – da war sein Vater allerdings dagegen, da er nicht auf seinem Beruf arbeitete und danach in die Romandie, wo er als Innendekorateur eine Anstellung fand. Sein Vater fand, dass er das Geschäft übernehmen könne, sobald er die notwendigen Qualifikationen gemeistert hat (z.B. in Form einer Meisterprüfung, Handelsschule oder anderen höheren Ausbildungen). Dies hat er dann auch gemacht und führte so die Unternehmung des Vaters. Der Vater selbst blieb ebenfalls bis zu seiner Pensionierung darin tätig. Seine Brüder haben allesamt ebenfalls artverwandte Berufe erlernt, doch er selbst hätte keinen seiner Brüder neben sich im Geschäft toleriert. Er relativiert diese Aussage dann gleich auch, indem er darlegt, dass sie auch kein Interesse am Geschäft gehabt hätten.
Aufgrund von ein paar Fehlentscheidungen des Vaters, liess sich dieser vom Sohn frühpensionieren und stieg aus dem Geschäft aus, mit einem vereinbarten monatlichen Lohn aber. 1972 übernahm er so dann auch das Familienunternehmen, welches er auch dank seiner Frau vorantreiben und expandieren konnte. Dank seiner Englisch Kenntnisse konnte er 1982 ein Highlight seiner Karriere setzen. Damals verkaufte Teppiche, um den Hauptsitz einer arabischen Grossbank auszustatten. In diesem Jahr konnte er ebenfalls mit der Gemeinde zusammen ein Geschäfts- und Wohnhaus bauen wo er selbst wohnt und sein Geschäft hat sowie die Gemeinde eingemietet ist. Es bestand die Angst, mit einer Boutique Konkurs zu machen, doch für ihn war es die Visitenkarte. So konnte er Kunden in seinen Showroom ein-

laden und Bodenbeläge und Vorhänge dazu zeigen, anstatt die Waren in einer Garage zu lagern. So ist es für den Kunden auch ein Erlebnis. Früher verkaufte der Vater Tapezierungen, Schultheken und Etuis. Doch heute muss man sich – so sagt er – spezialisieren. Ferner streicht er hervor, dass ihm eine hohe Servicequalität sehr wichtig ist.
Für ihn war bereits früh klar (mit 40 Jahren), dass er nur bis zum 60igsten Altersjahr arbeiten möchte. So hatte er ein Ziel, auf welches er hin arbeitete. Zur Finanzplanung zog er ein Experte hinzu gezogen – dieser Schritt hält er für die Geschäftsübergabe etwas vom Wichtigsten. Der Planung entgegen kam natürlich auch, dass sein Sohn bereits mit 15 Jahren wusste, dass er ebenfalls Innendekorateur werden möchte – da wusste er: „ond denn hani gwösst, t'Chance esch gross, oder." – und nach seiner entsprechenden Ausbildung auch explizit sage: „so Vater, jetzt beni eigentli zwäg. Ich übernehme das."
Dass es zudem kam, ist auch der gezielten Interessenförderung am Unternehmertum zu verdanken. So hat er viel in den Wissenstransfer bezüglich unternehmerischem Denken investiert. Bereits früh kamen die Kinder mit dem Elternbetrieb in Kontakt und wuchsen mit dem Geschäft auf. Als einmal sein Sohn teure Fussballschuhe wollte, musste der Sohn dafür im Geschäft an seinem schulfreien Nachmittag arbeiten und sich die Schuhe so verdienen. Ein zweites Beispiel nennt der Erzähler in dem sein Sohn und er auf den Weg in die Skiferien waren und bei einem potentiellen Grosskunden und einem grossen Konkurrenten vorbei fuhren. Da erzählte er seinem Sohn seine Strategie, wie er diesen Grossauftrag gewinnen würde. Dass er diesen Auftrag an Land ziehen konnte, öffnete dem Sohn die Augen und hat ihm aufgezeigt, dass es durch aus möglich und spannend ist, im Familienbetrieb erfolgreich zu sein („Ond das send jetzt Entscheid wos em SOHN ebe denne vellicht liechter gmacht hät ond hät gseh, i mache das e so, oder. Ond denn ebe, do, ebe, wie i scho gseit ha, wennt' denn seisch "uh, das esch en Seich, das Gschäft ond so" oder […] wenn du ebe positiv uf das tuesch häre schaffe, oder, denn fallt dir dä Entscheid ringer. För mech esch s'Gröschte gsi e mim Läbe, dass das witergoht das Gschäft, oder."). Um aber erfolgreich zu sein, hat er ihn auch stets an wichtige Messen mitgenommen und ihm gezeigt, worauf es ankommt und weshalb Messen auch so wichtig sind für die Firma. Zudem brachte er ihm bei, dass es wichtig ist, vom Nachfolger braucht es „au en chline Eckel do obe (zeigt zum Kopf), weisch, ond met schaffe ond müed si z'obe, met däm chonsch ned witer. Es esch vellicht schön, wenn t'doreschlofsch die ganz Nacht, aber ebe, dass du echli vorrusdänksch ond dä chli wo flexibel esch, um dä muesch nie Angscht ha, oder." Aber man darf nicht überhastet die Kinder brüskieren, dass sie das Gefühl kriegen "oh, i muess". So wurden die Kinder nie unter Druck gesetzt. Sein Sohn wollte zuerst Pilot, Profifussballer oder Innendekorateur werden. Der Sohn entschied sich gegen die Kantonsschule und für eine Berufslehre als Innendekorateur. Der Sprecher war damals der Präsident des Berufsverbandes und er solle ihm die beste Lehrstelle im Kanton finden. Das hat der Erzähler dann auch getan und sagt auch, dass „i säge jetzt ned, i be sis Vorbild gsi, aber es hät sehr vell Parallelene gäh, ebe. Er esch denn ned go änglisch lehre uf Ängland, sondern ebe, uf San Diego". Ebenfalls machte der Sohn ein Praktikum in Südafrika (anstatt im Militär weiter zu machen) – für einen Innendekorateur ist das wertvoll, da Engländer mit ihren Cocktailparties ihr Eigenheim gerne als Visitenkarte präsentieren. Als er zurück kam absolvierte er die Handelsschule und ging danach mit einem Freund nach Costa Rica um Spanisch zu lernen. Es zeichnet sich ab, dass für den Vater Lehr- und Wanderjahre wie er sagt zentral sind – erwähnt er sie oft und zieht Parallelen zwischen sich und seinem Sohn. Dies mit dem Hintergedanke auch, dass der Sohn nicht bereuen muss, etwas unterlassen zu haben, bevor er sich zu einem solchen Leben als Unternehmer verpflichtet. Als er von seinem letzten Auslandaufenthalt zurück kam, sagte er dann auch: „jetzt wott i istiege".

Als sein Sohn ihm seine Bereitschaft zur Übernahme mitteilte, sagte der Vater: „Met 60gi chasch du de Lade öbernäh". Ond es esch do scho mis Ziel gsi, i schaffe uf das Ziel häre ond denn hät sech de Ding au ergäh, dass äh, t'TOCHTER wördi auno metmache. Au sie hät no en Handelsschuel gmacht ond de händ sie denn eifach zäme das Gschäft öbernoh.“ Im Jahr 2004 war es dann soweit. Das Geschäft hat er dann auch so übergeben und war jeweils noch im Verwaltungsrat, aber nicht mehr gross operativ tätig – nur noch für Kunden, die explizit nach ihm gefragt haben, da er diesen Druck nicht mehr möchte. So berät er zwar noch persönliche Kunden, vereinbart aber keine Preise und keine Termine.
Als die beiden Kinder einstiegen, haben sie also auch die Aktienmehrheit erhalten, aber die Mehrheit des Vermögens blieb beim Sprecher (die Immobilien mit dem Geschäftshaus ist vom Geschäfts selbst losgelöst). Mit dem Finanzplaner wurde ein 10-Jahresplan erstellt und wegen der drohenden Erbschaftssteuer kommt es per Ende Jahr (2011) zur Schenkung der Liegenschaft an die Kinder. So argumentiert er: „Ond jetzte e so esch die de Öbergang esch fliessend oder ond ebe du erläbsch keini Entüschige.“ Wenn er daran denkt, dass er eine externe Übergabelösung hätte suchen müssen, hätte er wohl Fachleute gefunden, aber solche die den Betrieb übernehmen und unternehmerisch führen könnten, wären rar gewesen. So sagt er auch, dass man sich ständig anpassen muss und den Wandel vorhersehen, aber das können KMU’s. Für den Sprecher scheint es schwer verständlich zu sein, weshalb Kinder nicht ins Familiengeschäft einsteigen wollen („dass de Sohn ned fähig esch, das esch s'brutalschte. Du wetsch es ihm no gäh ond dä esch ned fähig, oder. Was du eifach muesch akzeptiere, dass er s'andersch macht als du, oder.“). Zudem sagt er: „Aber jetzt emol s'Andere, e huufe händ Söhn oder Chend ond die send ned fähig, weisch, ond die wo de Ekel ond säge ‚jo, aber das mach i ned‘, wenn sie no studiere, ebe, ‚nei, das muess i ned ha, so en Lade‘“. Er sagt auch, dass heute Freizeit wichtiger ist, als das Geschäft und das muss man akzeptieren. Wenn Kinder es in seinem Sinn und Geist weiterführen, dann ist die Abkopplung vom Geschäft nicht mehr schmerzhaft. So sieht er auch gewisse Parallelen zwischen ihm und seinem Sohn. Z.B. hat der Sohn nun auch einen Mercedes-Kombi gekauft. Dann kommt er darauf zurück, dass die frühzeitige Regelung ein weitsichtiger Entscheid war – bereits von seinem Vater, auch wenn der Sprecher es damals nicht ermessen konnte. Was ihm aber noch Sorgen bereitet ist, dass seine Frau noch stärker am Betrieb hängt und einmal wöchentlich ihre Kundinnen und Kunden in der Boutique betreut. Denn sollte sich die Tochter entschliessen, die Boutique zu schliessen, wüsste seine Frau nicht, was sie auf einmal tun solle.
Er hebt hervor, wie wichtig es ist zu wissen, was man für sinnvolle Tätigkeiten nach der Arbeit machen möchte. Ansonsten rückt man den Kindern im Geschäft ständig auf die Pelle. So erklärt er, dass er finanziell ausgesorgt hat und mit dem was er nun tut, Lebensqualität bekommt. Als Jäger, Imker und Bauer hat er natürlich auch Arbeit, aber das bedeutet für ihn Lebensqualität und auf seinen drei Hektaren Land produziert er Honig, Äpfel und Nüsse.

Anhang F: Kodierung Leitfragen

All current codes

HU: Familienfirmen_Nachfolgeregelung_Kodierung

File: [H:\3 FHNW\2 Master APS\Master T...\Familienfirmen_Nachfolgeregelung_Kodierung.hpr6]

Edited by: Super

Date/Time: 2012-05-24 13:14:39

(1) Erster Gedanke an Nachfolgeregelung

Quotations: 1

Comment:

Person beschreibt ihre ersten Gedanken zur Geschäftsübergabe.

Beispiel:

Sie gsehnd, i ha do en Ordner ond do inne esch onderanderem au, ähm () dokumentiert, was öppe gange esch, vo däm Momänt ah, wo denn dr Entscheid gsi esch wär de Nochfolger chönti si. Ähm, allerdings muess i säge, so s'erschte Thema Nochfolgeregelig esch cho, dänke do beni ongfähr 60gi gsi. Darf vorusschicke mettlerwile beni 65gi gsi, also hät au sini Zyt brucht.

(10) Beziehung zum Sohn

Quotations: 2

Comment:

Beschreibt sein Verhältnis zum Sohn.

Beispiel:

Also er hät ned gschaffet so lang i do gschaffet han. Mir händ echli es gspannts Verhältnis.

(2) Abwägen von Nachfolgeszenarien

Quotations: 2

Comment:

Was für Möglichkeiten der Nachfolgeregelung hat sich der Unternehmer überlegt.

Beispiel:

Ond es esch scho gli emol klar gsi, intern, esch eigentlich hät sech niemer, () das heisst nei i muess echli präzisiere. E de Familie hät sech niemer ufdrängt, obwohl min Sohn do schaffet, aber das hani ihm klar gseit gha, dass es för ehn kei Option esch ond er hät das au verstande. Also, er wär au ned de Richtigi gsi, usbildigsmässig ond ähm, dänke au vo sine Absichte ond sine Interässi, ähm, er hät no Hobby ond Züg ond Sache. Ehm send huufe anderi Sache auno wichtig ond t'Tocher die esch eh, als Lehreri, keis Thema. Die hät studiert ond esch emmerno öppe dra. Also vo dert här, hät sechs scho gli emol ergäh externi Lösig t'sueche. Jetzt hani aber no s'Glöck, dass i e denne 25 Johr woni e däm Betrieb dinne gsi be, i ha die Firma au kauft vom vom Grönder, vom Firmergrönder. Also i ha die sälber ned äh ufbaut, sondern ha die witerentwicklet chani emol säge. Aber e dene 25 Johr enne hani wie gseit sälber au die Phasene erläbt vom etabewiese

Übergäh

(3) Eigene Erfahrungen mit einer Übergabe

Quotations: 2

Comment:

Person hat selber vor der aktuellen Übergabe mit Nachfolgeregelungen Erfahrungen gesammelt:

Beispiel:

Jetzt hani aber no s'Glöck, dass i e denne 25 Johr woni e däm Betrieb dinne gsi be, i ha die Firma au kauft vom vom Gründer, vom Firmergründer. Also i ha die sälber ned äh ufbaut, sondern ha die witerentwicklet chani emol säge. Aber e dene 25 Johr enne hani wie gseit sälber au die Phasene erläbt vom etabewiese Übergäh.

(4) Externe Kandidatensuche

Quotations: 2

Comment:

Sprecher evaluierte unterschiedliche Personen, welche für die Übernahme in Frage kämen:

Beispiel:

Jetzte ähm, hani siner Zyt zwe interni Kandidate gha chani säge. Mol, de KANDIDAT 1 esch de relativ schnäll nümme en frog cho, well er ähm, au vo de Akzeptanz em Team wärs ned gange. Ond de ander, dert hämmer relativ zögig hämer gseit mol. T'Absicht wär eigentlich, dass er mini Nochfolg mol chönti übernäh, dass er mini Firma chönti chaufe. Er hät do au es Interessi signalisiert, mir händ do au en Absichtserklährig äh formuliert.

(5) Übernahmebedingungen

Quotations: 4

Comment:

Zu welchen Bedingungen ist der Patron bereit, seine Firma zu übergeben.

Beispiel:

Also met andere Worte eigentli au t'Philosophie das i eim en Chance gebe. Es hät müesse priislech stimme, för bedi Parteie, t'Akzeptanz vom Team muess do si, ned dass wenn de alt goht, alli Lüüt devo laufit, well wo mir händ kei Mitarbeiterwächsel gha, das esch an und för sech au wechtig, oder.

(6) Nachfolgeplanung

Quotations: 5

Comment:

Beschreibung, wie die Übergabe geplant wurde.

Beispiel:

Wenn mer derd jetzt luegt, mir händ do emol agfange gha, ähm () jo, das esch jetzt en sogenannti "Projekt Future" gäh, das hät, das hät gheisse, mir hät do verschiedeni Papier, äh, denn presentiert. Also einersits hät natürli do de neui Ma en Businessplan entwicklet, ned. Met em Treuhänder

hät mer t'Finanzierig entwicklet, mer hät äh Bankeofferte igholt ond äh, schlossändli hät mer en Etappeplan gmacht, woner gseh hät, bes zo däm ond däm Zytponkt, ned, werd die Firma zo 100% e ehm ghöre. Also dert enn esch bereits de Chaufspriis esch fäschtgleit ond ond äh, uf Zytachs händ mirs gleit. Also i weiss zo wellem Zytponkt i do eigentli völlig dosser be.

(7) Aktuelle Situation nach dem Ausscheiden

Quotations: 2

Comment:

Was der Unternehmer heute für Tätigkeiten unternimmt.

Beispiel:

Ja. Das bedingt no oder bringt dezue, dass i no för t'Groppe sälber no bez tätig be. Tue jetzt no Schuelige organisiere. Sälber zom Teil Schuelige mach i Bürotechnik, Basiskors oder Arbetsrächt. Also settig Sache organisiere oder sälber mache, au Verchaufstelefonkörs. Denne, äh, tueni öppe Partnerreise organisiere, ned, oder ebe be do no em Verwaltigsrot ond näbebi hani Zyt förs Bourbaki woni Stiftigrotspräsident be. Also, be ned ganz ewäg. Hani de t'Säck ganz abgleit, ned. Aber es äh, sochli, ähm, es zrogfahre, das scho.

(8) Erfahrungen aus dem Nachfolgeprozess

Quotations: 2

Comment:

Was für Erfahrungen hat er gemacht und wie ist es ihm dabei ergangen.

Beispiel:

Ah, das esch natürli so chli die Befindlichkeit woni gseh ha, met em erschte, met de erschte Variante, dass es ned goht, hät mir de schochli zbisse gäh. Well normalerwies hani eigentli uf die Person gsetzt ond dert hani so en Entüschig erläbt. Ond uf die andersite esch emmer echli e so säge "was goht jetzt?" ond äh "ond worum ned?". Denn muess mer sech fascht rächtfertige, oder. Oder was gehts de för Alternative? Jo, oder i ha natürli det au verschiedeni Variante no, ha anderi Lüüt agluegt. Also i ha scho auno Lüüt äh em Gspröch gha, es hät sech jetzt grad ufdrängt, dass jetzt dä eres Thema. Es esch jetzt eifach so echli ond denn sälber weder, wie wenn sie so quasi gseit händ, "so, jetzt hani t'Lösig", stelle sie sech druf i ond denn esch es wie wenn sie en Absag händ plötzlech ond denn müend sie t'Säck no einisch sälber apacke. Jo, das hani gmerkt, das hät mi scho nochli beschäftigt.

(9) Motiv

Quotations: 1

Comment:

Weshalb er mit der Nachfolgeregelung begonnen hat.

Beispiel:

T'Altersguillotine, (lacht) ganz eifach. Jo, also i meine met 60gi wösset sie ergendeinisch äh müend sie sech met däm usenandersetze ond dä Schritt mache. Ond denn chont no öpis anders dezue. I ha au gmerkt, mini Chonde wärde au alt ond höre au uf. Zom Teil sends scho pensioniert. Grad höt hani weder e de Zitig gläse vo eim, woni au gschäftet gha metem, werd jetzt au hört höt uf oder suecht sech sini Nochfolg. Also sie wachse so enes Business ie, sie händ ihres Netzwerk, oder, ehri Chonde ond au t'Bewärber. Ond denne zerscht chöme denn t'Chind vo däne Bewärber, spöter, oder, uf empfählig. Ond denn be de Chonde, jo, esch au ein kommen und gehen ond denn esch wie en Generationewächsel plötzlech. Denn göhnd sie ane Alass ond merke, "dä esch

nömme debi, dä chont au nümme, dä hät sech au abgmäldet", Interässe verschiebet sech au. Also, i dänke das merkt mer au, dass es jetzt Zyt esch.

Attraktivität der Arbeit

Quotations: 5

Comment:

Die Attraktivität der Arbeit bedeutet in wie weit die Person die Arbeit als erfüllend, sinnvoll, wünschenswert usw. empfand. Dies auch im Hinblick in wie fern es der Person leicht oder schwer fiel, das Unternehmen zu verlassen.

Beispiel:

Well die Erfüllig hät mer gha ond mer esch denn e Gedanke emmer no noch, oder. Aber a dere Erfüllig tuet sech nüd ändere, well die nimmt eim niemert ond für die muess mer au selber schaffe.

Interviewer Ja

Befragter Ond das esch en Zfriedeheitsgrad wo vellicht au be däm Lösigsprozess hilft. Das esch vellicht auno en Punkt. Also i ha mech wörkli emmer förs ganze Umfeld engagiert. Ned mini Person esch wichtig gsi, hani am Afang gseit, sondern mis Umfeld esch wichtig gsi. T'Chonde ond t'Mitarbeiter. Ond das fangt amu ah, scho am Morge früeh fangt das scho ah, dass i zäh Minute früehner ufstöhnd ond wenn sie uf t'Stross usechöme denn send sie au vorbereitet, denn händ sie gfrüehstöckt. De goht mer en Rueh usem Huus ond ned met de Ellboge scho uf de Stross, jetzt chom i, alli uf ziete, weil, äh, i muess au go schaffe goh. Die andere müend nämli au go schaffe goh.

Änderungen und der Akzeptanz der ersten Generation und des Umfeldes

Quotations: 3

Comment:

Akzeptanz der ersten Generation, dass es die zweite Generation anders arbeitet und Veränderungen vornimmt (Lansberg, 1988).

Beispiel:

well du tuesch vellicht mängisch dra zwiefle, aber wenn du ebe, säge mer jetzt, ned e so offe besch, oder de chasch säge "i ha gwösst, mi Vater hät Fähler gmacht", aber sie's Ziel esch gsi, wenn er emol 65 esch, do müends mech met em Sarg do zom Gschäft us träge. Well das säg sie's Läbeswärch, es abzahlts Huus, oder. Ond jetzt be euis esch das echli schnäller gange sägi jetzt. Well mir ebe ned vom afang händ müesse afange, sondern ufere gwösse Basis. Aber au min Vater hät denn müesse säge "jo, sie maches rächt", hät denn aber emmer echli ibunde. Ebe, woni nachemem Johr, t'Brüedere händ denn au gfonde, jetzt gopferdelli hät er es Gschäft so gönstig becho, jetzt hani gseit "i ha nüd verchauft", oder, i has Land bhalte ond au igworfe. Ond wenn er denn gseh hät, jo mol, es goht ene anderi Rechtig als i jetzt, aber er macht das au rächt, oder.

Beratung

Quotations: 5

Comment:

Expertenberatung für Unternehmenskollegen in der Nachfolgeplanung.

Beispiel:

Also i wörd jedem, i sags nomol, i wörd jedem arote, dass früeh gnueg, ähm, sech met däm zbeschäftige.

Berufsstolz

Quotations: 3

Comment:

Interviewpartner spricht positiv und mit Stolz über seine Branche, Beruf, Tätigkeit.

Beispiel:

aber du muesch au de inner Friede be dim Job. Ond i hät jetzt nie chöne en Mechaniker wärde, weisch. Wenn i so es Teili hät sölle mache, nach Plan schwing das, ond am Schloss weiss i ned, was i mache. Das cha en Kanone gäh, das cha es Auto gäh, cha en Maschine gäh, oder. Aber wenn i jetzt do säge mer, sones Möbel mache, oder en Wohnig irechte, oder, denn esch das nachane Schloss. Vonemem Rollegstellt, esch das öpis wo mer met de Händ erschaffe hät ond du gsehsch es Ändprodukt. Du besch ned Teil vonemem Prozess, weisch. Das esch, dorum hät jetzt mer dä Bruef, hät jetzt mer säge mer gfalle.

Entrepreneurship

Quotations: 6

Comment:

Was des bedeutet Unternehmer zu sein (Eddleston et al., 2012). Auch ein stückweit die eigene Lebensphilosophie darzulegen.

Beispiel:

Well s'Läbe werd bestimmt dor's Gschäft sonder nömme du häsch dis Läbe ond s'Gschäft esch näbedra. Du besch jede Tag de Chef, das esch s'Diktat för dis ganze Läbe.

Erfolgsfaktor

Quotations: 11

Comment:

Etwas, was den Nachfolgeprozess positiv beeinflusst hat.

(z.B. Vertrauen)

Beispiel:

Ja, ned i verlangs vo mir, sondern mis Umfeld, egal wie i zweg ben ond wenn i ganz guet zweg ben, denn eschs no schön, wenn i no es Johr, zwei, no länger mache ka ond ond, aber meischtens esch mer no finanziell abgsicheret. Es goht emmer nor um de, um die Lebeserfüllig, well mer no nüd anders gfonde hät, osserem schaffe, oder. Aber do gets verschiedeni Naturell, oder, ja.

Generativität

Quotations: 2

Comment:

Die nachfolgende Generation fördern zu wollen (Erikson, 1963).

Beispiel:

Oder gseh sälber woni onderwegs be, dass Lüüt wo 80ig, 85, händ e Firma, hocket do ond ehri Kinder scho bald en Pension goh sötte, oder ond die send no gar nie zom Zug cho. Also wie de Prince Charles en England, oder. Äh, das send eifach kei gueti Lösige.

Handlungsphase

Quotations: 3

Comment:

Interviewpassagen welche den Handlungsphasen (Heckhausen, 1989) zuordbar sind:

- prädezisionale Phase
- präaktionale Phase
- aktionale Phase
- postaktionale Phase

Beispiel:

Wobi jetzt semmer erscht am Plane, mir send nonig döre, oder. Jetzt chond t'Umsetzig ond das macht mi scho echli nervörs, oder.

Misserfolgsfaktor

Quotations: 1

Comment:

Etwas, was den Nachfolgeprozess negativ beeinflusst hat.

Beispiel:

Es get sottigi, hani au erlebt, wo en Sohn gha händ ond als Sohn, äh jo, sends denn froh gsi, dass sie de en Pension gange send. Aber die händ au kei rechtigi Nochfolgeregelig meh gha, sondern, i has grad vorig no vo däm Papiermönsch gha. Die Firma esch denn nochher liquidiert worde weil t'Nochfolg eifach en Katastrophe gsi esch.

Neue Anforderungen

Quotations: 2

Comment:

Gesteigerte Komplexität, neue Anforderungen (z.B. technischer Fortschritt, neue ICT, Wertewandel, usw.).

Beispiel:

Also s'einzige wo i jetzt eigenli, wo i min Fähler gmacht ha, i be höt eigentli nonig so truhrig, i wott emmer meh ändere. Aber i ha chli, wie eine a de Tour de France, woni denn nüme em Gschäft gsi be, hani mi nümme so met em PC, weisch, usenand gsetzt. Ond denn händ die es neuis System drido - i ha MS DOS gha ond denn sie Windows, oder. Dert häni nochli meh müesse luege, mech echli meh drichnöile.

Prozessevaluation

Quotations: 11

Comment:

Prozessevaluation beschreibt qualitative Aspekte wie

die Zufriedenheit, die Reue, die Freude, die Enttäuschung

und quantitative Aspekte wie

den Preis, die Mitarbeiterfluktuation, im Nachfolgeprozess.

(Achtziger & Gollwitzer, 2010)

Beispiel:

Also, ebe, wenn du no en Philosophy häsch oder e so. I muess jetzt das lieslig säge, also wenn i jetzt morn sterbe, oder, hani es schöns Läbe gha ond so sötsch du läbe eigentlich. Ond das esch ned, das hät met Gäld gar nüd ztue, oder. Aber för mech esch das au Läbesqualität.

Rechtzeitige Nachfolgeregelung

Quotations: 17

Comment:

Rechtzeitig ist ein stark subjektiver Wert und variiert nicht nur zwischen unterschiedlichen Unternehmerinnen und Unternehmer sondern auch zwischen unterschiedlichen Stakeholdern (z.B. "rechtzeitig" kann für die erste Generation etwas anderes bedeuten als für die zweite).

Sich frühzeitig um die Nachfolge zu kümmern spielt ebenfalls darin mit ein.

(Klein, 2010; Wimmer & Gebauer, 2009)

Beispiel:

Nei, nei, gar ned. Dä wörds wohrschindli ned gäh, dä wörds wohrschindli ned gäh. Nei, i wett das Ganze au gar ned definiere ond säge jo wenni 75i be, 70gi be, gebis ab, nei, Hilfe! Jo, was machi denn? Go poschte? Jo gopffritzstotz, nei

Sorgen

Quotations: 3

Comment:

Existenzängste, Zukunftsängste (nicht zu wissen, was man machen soll nach dem Austritt aus der Firma), Angst vor Prestige- und Machtverlust (Lansberg, 1988).

Beispiel:

Nei, nei, nüd, do hani gar kei, gar kei, no nie, ei Gedanke a das verschwändet. Well, es esch ganz eifach. Mer händ euis met de Nochfolg beschäftigt ond die Nochfolg hät e däm Sinn scho gueg an und för sech Stoff gäh, dass mer do händ müesse Öberlegige mache. För mech sälber esch natürli ganz klar woni das mach, well es get jo gnueg Bispiel, wo die junge die alte usegheit händ, das gets natürli au vell. Wenns emol öberschriebe worde esch de Betrieb ond sie sech ned abgsicheret händ e ergendere Form, denn händ sie sie grupft, usegheit. Das esch nüd neuis ond dorum machi das ned, das hani emmer gseit, nei, nei. I ha emmer gseit, i geb nüd us dr Händ, bes i stirb. Also us dr Händ, natürli gebi min Betrieb us dr Händ, aber i tue mech absichere, das i emmer no Inhabe be. Das esch au do no so, do hani mis Gäld dinne ond mi Gäld chani zo jeder Zyt usezieh. Do bruchi mini Töchtere nüme. Aber sie hätte e Problem, wenn i das wördi usezieh. Also, das esch ned nume för mech, au för mini Frau. Also das dörf ned si, das mir do s'ganz Läbe gschaffet händ ond nochetane müend luege, dass mir no e paar Franke händ zom öberläbe. Nei, das dörf ned si. Dorum, also das esch de einzig Gedanke, aber das esch ganz klar, das esch emmer äh e so gsi. Sonscht hani mer nie Gedanke gmacht, absolut nie. I ha mir au kei Gedanke gmacht, ob öper do esch oder nid, nie. Wenns e so chond, denn esch guet ond die eint Tochter wo das ond jetzt hani beidi, wie gseit, anderi Situation ond äh, i fends guet, i fends fantastisch, also es hät mir nüd bessers chöne passiere im Prinzip. Weisch, das esch sehr oft, i sag dr nomol, das esch de

Wohlstand wo zo däm gfüehrt händ, dass Familieunternähme, müeh händ, de Betrieb de Chinder zöbergeh.

Strategische Entscheidungen

Quotations: 1

Comment:

Anhand der Klarheit, welche durch eine Nachfolgelösung entsteht, können neue, weitere strategische Entscheide gefällt werden (Wimmer & Gebauer, 2009).

Beispiel:

Zom Bispiel hani da Johr t'Chochi för öppe 150'000 Franke nor en Abwäschalage, Chüehlalage neui gmacht. Mir händ de ganzi Schmotzbereich neu gmacht. Bes de Entscheid cho esch ond i gwösst ha, e zwöi Johr wott i das verchaufe, wäge dem chomi kei Stotz meh öber förs Ganze. So vell Gäld wär schad gsi ond jetzt weiss i natürli wenn i grondsätzlich verändere ond för die ganz tüüre Sache tuen i sie natürli ibezieh, oder.

Tätigkeit nach Austritt

Quotations: 11

Comment:

Was werden für Tätigkeiten nach Austritt aus der Firma gemacht. Was sagt Interviewpartner darüber, macht sie Spass, ist sie erfüllend, etc. (Brockhaus, 2004)?

Beispiel:

Oder, dass send Grönd wo du eifach muesch säge, du muesch no öpis ha de. Denn esch es halt en chlini heili Wält, wo du no chasch säge, dass du freud häsch anere Blueme ond so ond säge "die hani geschter ned gseh" ond das no, äh, ebe. Geschter hani e Foti gmacht, woni auno nie gseh ha, vonemem Baumstronk ond dä Baum esch vom Lothar umgheit ond jetzt chöme dört 16 Tannli drofobe. Weisch, ond du gsehsch das - de ander lauft vorbi. Aber t'Natur hät die wölle, aber die händ nochhär au kei Existänz. Wenns echli grösser send stärbe die ab ond gheie om. Aber 16i händ also super Platz gfonde. T'Sonne esch grad dert ane gheit, es hät häre gha, aber es goht au nöm witer einisch - chasch di no so astränge. Also i chönt jetzt die dörte go hole, nöimets versetze ond denn get weder rechtigi Tannli e hondert Johr, oder. Ond die chönd jetzt au nüd defór, dass sie jetzt derte send, well die händ alli welle. Ond ebe, ha gschnäll e Foti gmacht vo dem Stamm ond ha die, ha das Bild, ebe, das esch för die inner Ruhi ond Ding, das bruchsch du zwöscheie. De eint fendt jetzt, er wöll es Huus em Tessin onde ond fahrt emmer dert abe ond ärgeret sech emmer vorem Gotthardstau, aber machts glich. T'Läbesqualität, chasch au säge, was esch Läbesqualität? Wenn häsch sie? De ander hät sie nie. Ond das hät au nüd met Gäld ztue oder so.

Trigger

Quotations: 8

Comment:

Auslöser zur Geschäftsübergabe (gut möglich, dass einige bereits in den narrativen Passagen erwähnt wurden) (Gersick et al., 1999).

Beispiel:

Ond es esch es Gschäft met hoche Abnuzig, dorum esch es wichtig mer macht das jung. Ergendeinisch magsch nüme diskutiere met de Lüüt

Anhang G: Intrarater-Reliabilität

Tabelle 3: *Intrarater-Reliabilität*

Intrarater-Reliabilität		*Rater 1 (05.05.12)*				
Rater 2 (25.05.12)	**Codes**	Rechtzeitige N	Generativität	Erfolgsfaktor	Misserfolgsfak	**Gesamt**
	Rechtzeitige Nachfolgeregelung	0.2972973	0.08108108	0	0	0.37837838
	Generativität	0	0	0	0	0
	Erfolgsfaktor	0	0	0	0	0
	Misserfolgsfaktor	0	0	0.08108108	0.54054054	0.62162162
	Gesamt	0.2972973	0.08108108	0.08108108	0.54054054	1

In der Diagonale befinden sich die Anzahl übereinstimmend kodierten Zeilen je Code im Vergleich zur gesamten Anzahl Zeilen.
In den übrigen Felder liegen die nicht übereinstimmend kodierten Codes.

Cohen's Kappa = Anteil übereinstimmender Urteile - Anteil zufälliger Übereinstimmungen / 1 - Anteil zufälliger Übereinstimmungen

Anzahl Übereinstimmungen:	0.83783784
Anzahl zufälliger Übereinstimmungen:	0.44850256
Cohen's Kappa:	**0.70596026**

(siehe Stemler, 2001)

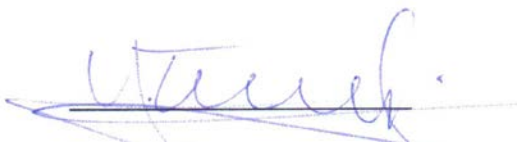
Anhang H: Semiotik des Titelbildes

Unter dem Aspekt des Titels *«Ich gebe nichts aus der Hand – bis ich sterbe» Eine explorative Untersuchung von psychologisch relevanten Faktoren in der Initiierungsphase der Nachfolgeregelung in Familienunternehmen der ersten Generation* und dem Inhalt der gesamten Arbeit wurde dieses Bild ausgewählt.

Die Laufrichtung von unten links nach oben rechts symbolisiert den Weg (mit der Strasse) in die Zukunft. Der Nebel und Wald zeigt, dass gerade in der prädezisionalen Handlungsphase vieles unklar ist (z.B. soll man die Nachfolge regeln oder nicht? Was sind die passenden Strukturen für das Familiensystem? Wer könnte eine geeignete Nachfolge sein? Etc.). Eine grössere Person schreitet voran und ein Kind hinten her, als den Weg, den die erste und zweite Generation während ihres Übergabeprozesses zu beschreiten haben. In Hinblick auf das Alter kann es auch so interpretiert werden, dass die grössere Person wegen ihrer Kleidung im Bild durchaus eine jüngere sein kann. So verstehe ich das Bild auch, dass sich die erste Generation als noch zu jung für die Übergabe versteht und die nachfolgende Generation noch ein Kind und zu unerfahren für eine Geschäftsführung ist. In Anbetracht des Titels sehe ich das Bild ebenfalls so, dass die jüngere Generation an der Hand gehalten wird, dass die Gründergeneration wenig Vertrauen in die nachkommende hat und mit dem Familienbetrieb in eine ungewisse Zukunft schreitet, ohne die zweite Generation selbständig arbeiten zu lassen.

10. Redlichkeitserklärung zur Masterthesis

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Master-Thesis selbständig, ohne Mithilfe Dritter und unter Benutzung nur der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Datum: Juni 2012

Unterschrift: