

## **FIF-Research-Spotlight**

### **Aktuelles aus der Forschung übersetzt für die unternehmerische Praxis**

Herausgeber:

**Dr. Ursula Koners & Prof. Dr. Reinhard Prügl**

Die Publikationsreihe „FIF-Research-Spotlight“ widmet sich dem Transfergedanken. Dabei werden aktuelle Veröffentlichungen aus der internationalen Forschungslandschaft zum Themenkomplex „Familienunternehmen“ als Impulse in kompakter Form für die unternehmerische Praxis aufbereitet. Im Fokus stehen dabei hochkarätige empirische Studien von Forscherteams aus aller Welt.

## FIF-Research-Spotlight 01/2019

**Bika, Zografia, Rosa, Peter & Karakas, Fahri (2019)  
Multilayered Socialisation Processes in  
Transgenerational Family Firms, *Family Business  
Review*, online first, 28.02.2019**

### Sozialisierungsprozesse im Rahmen der Nachfolge

Eine der häufigsten Fragen, die uns von Unternehmerfamilien gestellt wird, ist die nach der vermeintlich idealen, „richtigen“ oder erfolgversprechendsten Heranführung der nächsten Generation an das Familienunternehmen. Gemeint ist damit einerseits die Weitergabe der individuellen Wertebasis der Familie, gleichzeitig aber auch der Wunsch, den familieneigenen Unternehmergeist langfristig zu erhalten. Da diese Herausforderung des Generationenübergangs für jedes Familienunternehmen von höchster Relevanz ist, gibt es hierzu auch schon recht umfangreiche Erkenntnisse aus der Forschung. Nun hat ein Forscherteam aus Großbritannien aber einen neuen – und deutlich erweiterten Blick – auf dieses Phänomen geworfen. Zografia Bika, Peter Rosa und Fahri Karakas von den Universitäten East Anglia bzw. Edinburgh betonen, dass der Prozess nicht nur in Bezug auf eine Generation, sondern über mehrere Nachfolgephasen hinweg untersucht werden sollte. Zudem zeigen sie auf, dass nicht nur die Nachfolger-Generation, sondern auch die Senior-Generation im Rahmen des Nachfolgeprozesses „neu“ sozialisiert werden kann und die Sozialisierung nicht nur von der Familie selbst, sondern auch vom unternehmerischen Umfeld beeinflusst wird.

### Sozialisierung im neuen Licht

Die bisherige Literatur ist in puncto Weitergabe von Informationen, Werten und Normen überwiegend von einem linearen und einseitigen Informationsfluss von der älteren zur jüngeren Generation ausgegangen. Im Fokus stand dabei einerseits die unternehmerische Erziehung bzw. Heranführung, die Rollenveränderungen während der Nachfolgephase aber auch die Tatsache, dass Frauen in Unternehmerfamilien anders sozialisiert werden als Männer. Im Gegensatz dazu vertreten die drei oben genannten Autoren die These, dass es klare Grenzen gibt, inwieweit Unternehmergeist langfristig und rein innerhalb einer Familie weitergegeben werden kann. Sie sehen diesen Prozess vielmehr als

ein System des sozialen Austausches, das durch verschiedene Phasen geht und an dem zahlreiche Akteure, also nicht nur Senior- und Junior-Generation, beteiligt sind.

## Fallstudie

Die Grundlage dieser Erkenntnisse ist eine Einzelfallstudie einer Unternehmerfamilie aus Schottland, die seit der Gründung des Unternehmens bisher vier Generationen umfasst. Auf Basis von ausführlichen Gesprächen mit Mitgliedern der Familie, aber auch familienexternen Personen, wurde untersucht, wie die unternehmerische Sozialisierung entstanden ist bzw. entsteht, wie sie durch Kontextfaktoren und externe „peer groups“ beeinflusst wird und welche Auswirkungen der Sozialisierungsprozess der jüngeren Generation auf die Denkweise der älteren Generation haben kann. Weitere Datenquellen waren Presseartikel, interne Berichte, Archivunterlagen sowie die Website des Unternehmens. Wie immer bei explorativ-qualitativer Forschung liegt der Fokus vor allem auf einem umfassenden Verständnis eines Phänomens und der Generierung neuer Sichtweisen und Zugänge.

## Sozialisierung findet auf drei Ebenen statt

Im Kern wurden drei verschiedene Sozialisierungsebenen herausgearbeitet, die sich in der Praxis häufig überlappen.

- | Bei der **internen Sozialisierung** werden Know-how, Wissen und Werte von den älteren auf die jüngeren Familienmitglieder übertragen. Dies geschieht in der Regel im Kontext des „learning by doing“, also durch aktive Mitarbeit im Unternehmen. Hierbei steht nicht das Hinterfragen des Status quo im Vordergrund, denn das Ziel ist der Erhalt der Familienharmonie sowie ein hohes Maß der Anpassung an die Senior-Generation. In Zeiten mit wenig Dynamik im unternehmerischen Umfeld wird dieser Prozess auch von Außenstehenden und „peers“ nicht hinterfragt, sondern im Sinne der bisher erfolgreichen Tradition eher noch bestärkt. Dies war lange Zeit die gängigste Form der Sozialisierung.
  
- | Bei der **interaktiven Sozialisierung** sucht die junge Generation ganz bewusst den Kontakt zu möglichst vielen verschiedenen Stakeholdern außerhalb der Familie sowie zu anderen Nachfolgern, um die eigenen Rollenkonflikte in Familie und Unternehmen zu lösen und sich für eine oder mehrere Rollen zu entscheiden. Verändert sich gleichzeitig das unternehmerische Umfeld, kann es durch Unsicherheit, Zweifel und

verstärkten externen Einfluss zu grundsätzlichen Konflikten kommen. Dies führt häufig zur Entscheidung, externes Know-how bzw. Fremdmanagement ins Unternehmen einzubinden.

Bei der **erlebnisbasierten Sozialisierung** sucht die nächste Generation ebenfalls den Kontakt zu Gleichgesinnten, um sich aktiv mit den vielen Veränderungen im unternehmerischen Kontext zu beschäftigen und sich dadurch ganz bewusst auch persönlich weiterzuentwickeln. Gleichzeitig sind sich alle Mitglieder der Unternehmerfamilie bewusst, dass sich sowohl die Familie als auch das Unternehmen möglichst schnell und innovativ auf die veränderten externen Rahmenbedingungen einstellen muss. Es entsteht ein aktiver Prozess des sich Hinterfragens und der kritischen Reflektion, der dann auch zu einer Neu-Orientierung der Werte und somit zu einer „Resozialisierung“ der älteren Generation führt, die (unbewusst) durch die junge Generation initiiert wurde.

### Sozialisierung in der Praxis

Die wichtigste Erkenntnis der Studie für Unternehmerfamilien ist sicherlich, dass die Weitergabe von Werten zwar ein wichtiges Fundament darstellt, für die Nachfolge im unternehmerischen Kontext aber nicht der alleinige und alles entscheidende „Hebel“ ist. Die nächste Generation von heute hat in der Regel ein großes soziales Netzwerk außerhalb der Familie und des Unternehmens, mit dem sie sich aktiv austauscht und mit dem sie unternehmerische Ideen spiegelt und entwickelt. Der Sozialisierungsprozess in Unternehmerfamilien verändert sich also nicht nur im Verlauf der Generationen, sondern hängt auch sehr stark davon ab, wie stark sich der unternehmerische Kontext verändert. Dieser Kontext beeinflusst am Ende, welcher der drei Sozialisierungsprozesse (intern, interaktiv, erlebnisbasiert), die sehr häufig auch überlappend stattfinden, dominiert. Gleichzeitig machen die Ergebnisse deutlich, dass die Ausbildung und Heranführung der nächsten Generation nicht länger als rein interner und vollständig planbarer Prozess gesehen werden sollte. Tatsächlich ist es wichtig, den Sozialisierungsprozess ganz bewusst zu öffnen und externe Personen wie Mentoren, Fremdmanager, Mitarbeiter, Nachfolge-Experten und auch andere Unternehmerfamilien aktiv mit einzubeziehen. Vor allem aber zeigt die Studie auf, dass der Sozialisierungsprozess nicht nur die nachfolgende Generation betrifft. Auch die Senior-Generation sollte bereit sein, sich auf Basis der bestehenden Familienwerte und im Hinblick auf die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen zu „resozialisieren“.