

**mgr Tobias KOEDER**

*„Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen“*

***"Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych" - streszczenie***

W Niemczech istnieje obecnie – według szacunków – około 3 mln 740 tys. przedsiębiorstw, z czego 3 mln 540 tys. stanowią firmy rodzinne, prowadzone przez właścicieli lub rodziny. Podmioty rodzinne – głównie małe i średnie firmy – stanowią około 95% wszystkich niemieckich przedsiębiorstw.<sup>822</sup> W kontekście ekonomicznym i społecznym mają więc one ogromne znaczenie dla Republiki Federalnej Niemiec.<sup>823</sup> Literatura przedmiotu przytacza różne definicje w odniesieniu do „przedsiębiorstw rodzinnych”. Wspólne dla tych wszystkich definicji jest założenie o zasadniczym wpływie członków rodziny na funkcjonowanie firmy (posiada ona przynajmniej 50% kapitału przedsiębiorstwa oraz prawo własności i kontroli).<sup>824</sup>

Ponadto z danych Izby Przemysłowo-Handlowej (IHK) oraz Instytutu Badań Małych i Średnich Przedsiębiorstw (IfM) wynika, że każdego roku do 2018 roku około 27 tysięcy właścicieli firm rodzinnych zrezygnuje z osobistych względów (m.in. wiek, choroba, wypadek, śmierć) z prowadzenia przedsiębiorstwa.<sup>825</sup> Sukcesja w organizacji rodzinnej oznacza przekazanie zarządzania i własności następnemu pokoleniu, dlatego w związku z tym bardzo często mówimy o zmianie pokoleniowej.

Niniejsza praca doktorska zajmuje się zagadnieniem sukcesji w obrębie członków rodziny, ponieważ zapewnienie kontynuacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem dzięki efektywnej sukcesji jest jednym z najważniejszych wyzwań, przed którymi staje firma rodzinna. Dlatego też tak istotna jest dobrze przygotowana i pomyślnie przeprowadzona zmiana pokoleniowa, ponieważ pociąga ona za sobą zmianę przywództwa w firmie rodzinnej. Proces ten determinują jednak nie tylko czynniki ekonomiczne i prawne, lecz również naturalne emocje towarzyszące transferowi zarządzania, zatem zapanowanie nad nimi może mieć decydujący wpływ na stabilność i ciągłość funkcjonowania przedsiębiorstwa jako firmy rodzinnej.

Przedmiot niniejszej pracy wskazuje tytuł: „Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych“.

Instytut Biznesu Rodzinnego (WIFU) działający przy prywatnym Uniwersytecie Witten/Herdecke jest – według własnych danych – pierwszym instytutem uniwersyteckim w niemieckojęzycznym obszarze, który zajmuje się od roku 1998 naukowo interdyscyplinarnym badaniem przedsiębiorczości rodzinnej.

Misja Instytutu brzmi: Od przedsiębiorstw rodzinnych dla przedsiębiorstw rodzinnych.<sup>826</sup> Wśród pojęć charakteryzujących firmy rodzinne funkcjonujące w obszarze niemieckiej gospodarki należy wymienić takie jak własność, zarządzanie przez właścicieli, zmiana pokoleniowa, kontrolowana własność. To rodzina wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa poprzez koncentrację kapitału, kontroli i własności. Wśród bardzo małych przedsiębiorstw zatrudniających nie więcej niż 10 osób przeważają firmy rodzinne, również udział firm rodzinnych w takich segmentach gospodarki jak przemysł turystyczny i budowlany oraz handel jest bardzo wysoki, także przedsiębiorstwa jednoosobowe (np. osoby wykonujące wolne zawody, rzemieślnicy) to w głównej mierze organizacje rodzinne.<sup>827</sup> Przyglądając się dużym niemieckim firmom, znajdziemy i tu przedsiębiorstwa zarządzane przez członków jednej rodziny – obecnie wśród 30 największych spółek akcyjnych (DAX 30) przedsiębiorstwami rodzinnymi są Beiersdorf, Henkel oraz Fa. Merck. Przedsiębiorstwa rodzinne odgrywają zatem znaczącą rolę w niemieckiej gospodarce zarówno w kontekście ekonomicznym jak i społecznym. W związku z tym również i proces sukcesji w firmach rodzinnych jest tak ważny w aspekcie naukowym i praktycznym. Pomyślnie przeprowadzenie transferu zarządzania jest więc jednym z najważniejszych zadań nie tylko z perspektywy przedsiębiorstwa, lecz także w odniesieniu do gospodarki Republiki Federalnej Niemiec. Sukcesja w firmie rodzinnej jest nadal postrzegana jako najtrudniejszy etap w jej prowadzeniu i najważniejsze strategiczne wyzwanie, przed którym staje przedsiębiorca w swoim życiu zawodowym.<sup>828</sup> Aby jednak zakończyła się ona sukcesem, należy ją zaplanować, następnie przygotować i przeprowadzić z uwzględnieniem wielu osób i czynników.

Główny problem badawczy przedstawionej pracy skupia się na wyjaśnieniu, czy i przy wykorzystaniu jakich rozwiązań możliwe jest i celowe (uzasadnione) przeprowadzenie sukcesji w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych, gwarantujące ich długookresowe funkcjonowanie i rozwój.

**Głównym celem** pracy jest wskazanie specyfiki przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech oraz ich problemów związanych sukcesją władzy i własności a także zbadanie w jakim stopniu owe problemy pojawiają się w kontekście współzarządzania przedsiębiorstwem rodzinnym. Zawiera się tu identyfikacja procesu międzygeneracyjnego przekazania własności i/lub władzy w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych oraz wskazanie sposobów i określenie warunków umożliwiających skuteczne przeprowadzenie sukcesji, z punktu widzenia ich długookresowych celów.

Jednocześnie sformułowane zostały **cele szczegółowe o charakterze poznawczym**, tj.:

- opis cech charakteryzujących przedsiębiorstwa rodzinne i identyfikacja ich właściwości;
- określenie obszarów problemowych sukcesji władzy i własności w przedsiębiorstwie rodzinnym - wskazanie wyzwań, przed którymi stoją firmy rodzinne w procesie sukcesji;
- zidentyfikowanie obszarów problemowych w zarządzaniu sukcesją jako źródła potencjalnych konfliktów między pracownikami firmy rodzinnej, przedstawienie stylów oraz instrumentów kierowania w przedsiębiorstwach rodzinnych zarówno w aspekcie teoretycznym jak i empirycznym.

**Cele praktyczne** będą sprowadzone do:

- wskazania problemów metodycznych związanych z badaniami i właściwą oceną diagnostyczną kondycji przedsiębiorstwa rodzinnego i gotowości do sukcesji władzy i własności;
- sformułowania konkretnych wytycznych dla praktycznego zastosowania w zarządzaniu sukcesją w przedsiębiorstwach rodzinnych.

**Cel metodyczny** skupia się na określeniu (zaplanowaniu) zestawu działań i narzędzi niezbędnych do zastosowania przez przedsiębiorstwa rodzinne w procesie międzygeneracyjnego przekazania własności i władzy.

We wstępie przedłożonej pracy doktorskiej omówione zostały tło i motywacja, cele oraz metody

postępowania i struktura pracy. Natomiast treść skupiona na realizacji podjętych celów została rozwinięta w następujących rozdziałach:

1. Specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w świetle literatury przedmiotu
2. Sukcesja w firmach rodzinnych z uwzględnieniem obowiązujących norm i zagadnień strategicznych
3. Zarządzanie sukcesją w niemieckich firmach rodzinnych
4. Proces sukcesji w świetle badania empirycznego
5. Trendy i impulsy usprawnienia procesu sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych.

Przedstawiona treść pracy jest wynikiem obszernych poszukiwań i analizy literatury przedmiotu oraz własnych autorskich badań ankietowych i wywiadów bezpośrednich przeprowadzonych wśród właścicieli i sukcesorów niemieckich przedsiębiorstw rodzinnych.

W rozdziale pierwszym omówiona została specyfika przedsiębiorstw rodzinnych w Niemczech. Autor przytacza definicje oraz odwołuje się do kilku teorii i etapów rozwoju przedsiębiorczości rodzinnej. Podkreśla zarówno ekonomiczne jak i społeczne znaczenie firm rodzinnych na obszarze Niemiec, odwołuje się do zagadnień historycznych i stanu badań w odniesieniu do tej formy prowadzenia biznesu, jak również wskazuje na czynniki determinujące pomyślne przeprowadzenie sukcesji. Rozdział ten kończy zestawienie mocnych i słabych stron oraz szans i czynników ryzyka dotyczących firm rodzinnych (analiza SWOT).

W rozdziale drugim Autor koncentruje się na sukcesji w firmach rodzinnych z uwzględnieniem obowiązujących norm i zagadnień strategicznych, bazując na koncepcji zarządzania Uniwersytetu St. Gallen. Szczegółowo omawia termin „sukcesja w przedsiębiorstwie”, jak również etapy rozwoju i aktualne trendy dotyczące transferu zarządzania. Zwraca uwagę na różne możliwości przejęcia firmy (wewnętrzne i zewnętrzne); w odniesieniu do sukcesji wewnętrznej wskazuje na obowiązujące normy i regulacje dotyczące zmiany pokoleniowej, jak również kreśli perspektywny obraz pokolenia przekazującego i przejmującego firmę.

Rozdział trzeci ukazuje znaczenie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych z uwzględnieniem czynników determinujących jej pomyślny przebieg. Omówiono w nim również aspekty psychologiczne oraz źródła i obszary występowania ewentualnych konfliktów towarzyszących transferowi zarządzania.

Autor, opisując sukcesję jako proces zarządzania zmianą także w odniesieniu do osób zainteresowanych sytuacją w przedsiębiorstwie (akcjonariusz, dostawca, klient, współpracownik), omawia cztery etapy strategii i planowania procesu przekazania i przejęcia firmy, jak również przedstawia rodzinne instrumenty wsparcia i zarządzania w procesie sukcesji, kładąc nacisk na konieczność wypracowania spójnej komunikacji wewnętrznej w firmie rodzinnej.

W rozdziale czwartym zaprezentowane zostały wyniki badania empirycznego przeprowadzonego przez Autora w przedsiębiorstwach rodzinnych. Przedstawia on i omawia wyniki z kwestionariuszy typu papier-ołówek, weryfikuje postawione hipotezy badawcze i definiuje konkretne działania niezbędne w poszczególnych etapach procesu sukcesji. Na pierwszy plan wysuwają się cztery główne fazy: faza przygotowania, faza koncepcyjna, faza decyzyjna/realizacji i faza kontroli wyników.

Rozdział piąty, ostatni, omawia trendy mające na celu usprawnienie procesu przekazania i przejęcia firmy rodzinnej oraz przedstawia cele, oczekiwania i sugestie istotne dla przeprowadzenia sukcesji w podmiotach rodzinnych jak również wskazuje na potrzebę dalszych badań w tym obszarze. Autor kończy niniejszą dysertację, prezentując praktyczny model zarządzania sukcesją z uwzględnieniem poszczególnych etapów zmiany pokoleniowej w obszarze przedsiębiorstwo – rodzina, oraz przytaczając przykłady konkretnych rozwiązań strategicznych.

Zarządzanie sukcesją jest wprawdzie procesem zindywidualizowanym, jednak nigdy nie wolno pomijać istniejącej współzależności pomiędzy przedsiębiorstwem, rodziną i strukturą właścicieli. Dlatego też efektywny transfer zarządzania w firmach rodzinnych zależy od właściwego zaplanowania i przeprowadzenia sukcesji. W niniejszej dysertacji ukazano możliwie szerokie spektrum działań związanych z tą grupą podmiotów, uwzględniono i omówiono różne aspekty sukcesji. Wyjaśniono także, czym jest kompleksowość, a czym wyjątkowość każdego zindywidualizowanego procesu sukcesji i jak oraz w jakim stopniu różne czynniki determinujące ten proces współdziałają ze sobą i determinują się wzajemnie. Ważne jest, aby w tym wielowymiarowym obszarze ukazać zarówno aspekty gospodarcze, uwarunkowania finansowe i prawne jak również często pomijane konfliktogenne bodźce emocjonalne, a jednocześnie nie zagubić się w detalach i szczegółach.

<sup>822</sup> Vgl. Institut für Mittelstandsforschung IfM (Hg.): 2013, S. 8

<sup>823</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hg.): 2014, S. 1ff.; Kay, R und Subrovnic, O.: 2015, S. 3 ff.

<sup>824</sup> Vgl. Rüsen, T.A.: 2009, S. 30

<sup>825</sup> Vgl. Rückert, G.: 2014, S. 12

<sup>826</sup> Vgl. WIFU, Internet, abgerufen am 18.2.2016

<sup>827</sup> Vgl. Stiftung Familienunternehmen (Hg.): 2014, S. 1

<sup>828</sup> Vgl. Schlippe, A. von und Kellermanns, F.W.: 2008, S. 51

***mgr Tobias KOEDER***

*„Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen“*

## **Company Succession in German Family Businesses –Summary-**

There are currently an estimated 3.74 million companies in Germany, 3.54 million of which are family-owned or owner-managed businesses. Family businesses thus account for up to 95% of the entire German business landscape, especially the small and medium-sized companies<sup>832</sup>. They therefore bear a high level of economic and overall societal importance for the Republic of Germany<sup>833</sup>. The term “family business” is defined varyingly throughout literature. However, all definitions share the presence of a substantial influence by members of one family (at least 50% of the company’s capital and therefore ownership or controlling rights)<sup>834</sup>.

Estimates by the German Chamber of Trade and Commerce (Industrie- und Handelskammer, IHK) and the Center for Small and Middle-Sized Business Research (Institut für Mittelstandsforschung, IfM) further show that by 2018 alone, around 27.000 proprietary business owners will be withdrawing from their position in company management due to personal reasons (e.g. age, sickness, accidents or death)<sup>835</sup>.

Company succession means the transfer of management and ownership of a family business to another generation within or outside the family, which is why this is often termed a generation change or family succession. This dissertation deals with internal family successions, since ensuring continuity within the company though a successful transfer is one of the survival-critical challenges for family companies. A well planned and prepared generation change is therefore of particular importance. Ultimately, this change within the entrepreneurial family leads to a change in ownership. This process is not governed purely by economic and legal considerations, but arises from a natural, also emotional transition. Successfully handling this transition is critical to the continuity and continued existence as a family business.

The topic of the dissertation is “Company Successions in German Family Businesses”. The Witten Institute for Family Business of the private university Witten/Herdecke (Wittener Institut für Familienunternehmen, WIFU) is, according to their own statements, the first university institute in the German-speaking world to dedicate itself, since 1998, to the interdisciplinary scientific exploration of family businesses. Their mission statement is: “An Institute of Family Businesses for Family Businesses”<sup>836</sup>.

Constitutive markers of family businesses in the German economy are to be found in concepts of ownership, owner management, generation changes and owner control. Generally, the family exerts a significant influence through factors such as proprietary capital, control or management. Family businesses are disproportionately over-represented in the smallest company category with less than ten members; in the hospitality, construction and trade sectors, the proportion of family businesses is particularly large, with sole proprietorships like freelancers and artisans being almost exclusively family companies<sup>837</sup>. Large German companies also include family businesses with significant family influence: the top 30 DAX companies also include companies like Beiersdorf, Henkel or the Merck family companies.

This high economic and societal importance of family businesses in the German economy must determine the high significance of company successions in academia and practice. The handling of company succession is not only a highly relevant task from a company perspective, but also from a more general economic perspective, for the Republic of Germany. Company succession continues to be viewed as the most critical phase within a family company and the most important strategic challenge within the life of any entrepreneur<sup>838</sup>, one that needs to be handled in a timely, efficient and organized manner, while taking into account the numerous recipients and factors.

Beyond characterizing family business, one aim of this paper is to analyze and assess family business from the perspective of company succession. The following individual targets will guide the analysis:

- Describing the attributes of family business and highlighting their characteristics
- Working out the challenges that face a family business involved in the succession process while utilizing scientific results from family business research
- Delineating the problem area of company succession and creating a multi-tiered Succession

planning process as well as distinguishing the peculiarities while taking empirical perspectives into account.

The aim of this business practice oriented dissertation shall be to focus particularly part of the practical part of the succession process and on strategies in order to provide family business with insights and impulses that can profit business practice.

Having detailed the background and motivation as well as the methodology and structure of the dissertation in the introduction, the topic will be organized as follows:

1. Some particularities of family businesses within the literature
2. Company succession considered according to normative and strategic questions
3. Management succession in German family businesses
4. Succession processes in the light of empirical research
5. Trends and impulses for the improvement of succession processes in family businesses

The research project, comprised of five chapters, first presents an abstract on the results of extensive research and analysis of the extant literature and current research findings on the topic of “Company Successions in German Family Businesses”.

Therefore, Chapter 1 discusses the particularities of family businesses in Germany. Apart from terminological differentiation, some modelling attempts and development steps will be discussed. Beyond that, it is important to outline the economic significance and overall societal relevance of family businesses in the Federal Republic of Germany. It therefore also describes the history and state of research regarding this type of company, and illustrates their particularities, important attributes and their success factors. A synopsis of the strengths and weaknesses as well as the opportunities and risks involved in family businesses (SWOT analysis) finalizes the chapter.

In the second chapter of the dissertation, company succession in family businesses will also be analyzed according to strategic and normative aspects, especially based on the St. Gallen management concept.

To begin with, the term “company succession” will be discussed, along with the development and current trends in succession processes. Changes within these processes with their numerous (internal and external) succession options as well as the arrangements between generations during internal successions as well as the prospective role considerations by both the succeeded and succeeding generations also have normative and strategic effects.

In Chapter 3, the importance of succession in family businesses is discussed according to established success factors and emotional relationships and potential conflict areas during a family succession. The description of succession as a change process (change management), also amongst stakeholders, leads to the strategic and organizational steps of a four-tiered succession process, as well as the support and management tools open to families undergoing internal management succession.

Chapter 4 presents the results of my own empirical study into successions in family businesses. The survey results of the paper-and-pencil type questionnaire are presented and interpreted, and research hypotheses are reviewed, leading to the formulation of necessary actions during the individual phases of the succession process. As a result, four main phases of succession come to the fore, beginning with the Preparation/Taking Stock phase, leading on to the Conceptualization phase and the Decision-Making/Implementation phase and the final phase of Result Evaluation and Adjustment, which allow for optimizations of the active process.

The final chapter discusses trends for the improvement of the succession process as well as aims and expectations, as well as recommendations for the implementation and suggestions for further research into the field of company succession. In the end, the project develops a practice-oriented succession model which lists and describes phases of generational change as well as their processes within the spheres of family and business as concrete strategic recommendations.

The management of company successions must be considered individually, depending on the respective company, family and ownership structures. Any effective company succession depends on having the right planning and procedural approach. The dissertation is therefore structured so as to provide the broadest possible view of a family business and the succession, thereby integrating and accounting for as many aspects as possible. The goal is to explain what exactly defines the complexity but also the singularity of each individual succession process and how the diverse factors interact within these processes.

Essentially, it is necessary to chart the financial, legal and business considerations, but also the emotional and conflict-provoking aspects within a multidimensional perspective without going into too much detail.

<sup>832</sup> Cf. Institut für Mittelstandsforschung IfM (ed.): 2013, p. 8.

<sup>833</sup> Cf. Stiftung Familienunternehmen (ed.): 2014, p. 1 ff; Kay, R und Subrovnic, O.: 2015, pp. 3ff

<sup>834</sup> Cf. Rösen, T.A.: 2009, p. 30.

<sup>835</sup> Cf. Rückert, G.: 2014, p. 12

<sup>836</sup> Cf. WIFU, Internet, accessed 18 Feb 2016

<sup>837</sup> Cf. Stiftung Familienunternehmen (ed.): 2014, p. 1

<sup>838</sup> Cf. Schlippe, A. von, and Kellermanns, F.W.: 2008, p. 51