

Prof. Dr. habil. Zdzisław W. Puślecki  
Adam Mickiewicz Universität  
Poznań

Poznań, den 03. November 2016

## **GUTACHTEN**

**der Dissertation von MA Tobias Koeder, „Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen“, („Sukcesja w niemieckich przedsiębiorstwach rodzinnych“) Wrocław - Mainz 2016, S. 305. Promotor: Prof. Dr. habil. Grażyna Światowy, Wrocław, Ko-Betreuer: Prof. Dr. Ruediger Nagel, Mainz**

### **Allgemeine Anmerkungen**

Bereits in seinen früheren Forschungsinteressen, konzentrierte sich MA Tobias Koeder auf das Thema der Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen. Diese Fragestellungen sind äußerst wichtig und aktuell, sowohl aus der theoretischen, als auch praktischen Perspektive. Somit ist die Wahl des Themas der Dissertation durch den Doktoranden und seinen Betreuer legitim.

Unternehmensnachfolge bedeutet die Übergabe von Führung und Eigentum eines Familienunternehmens an eine nachfolgende familieninterne oder familienexterne Generation, daher wird auch sehr oft von Generationenwechsel oder Familiennachfolge gesprochen. Die hier vorliegende Arbeit bezieht sich auf die familieninterne Nachfolge, denn Kontinuitätssicherung des Unternehmens durch eine gelungene Nachfolge ist eine der erfolgskritischen Herausforderungen, dem ein Familienunternehmen gegenübersteht. Der Autor ist richtig in der Feststellung, dass ein gut vorbereiteter und geplanter Generationenwechsel an besonderer Bedeutung gewinnt. Schließlich findet mit dieser Veränderung innerhalb der Unternehmerfamilie ein Gesellschafterwechsel statt. Wertvoll ist daher die Betonung durch den Autor, dass dieser Prozess dabei nicht nur durch rein betriebswirtschaftliche und juristische Überlegungen getrieben wird, sondern durch einen natürlichen, auch emotionalen Übergang bedingt ist, dessen erfolgreiche Bewältigung entscheidend für den Fortbestand des Unternehmens als Familiengesellschaft ist.

Das Dissertationsthema lautet: „Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen“. Die Art der Probleme, die der Doktorand bereits im Titel ausdrückte, beeinflusst zugleich die Struktur der Dissertation. Diese ist kompakt und die Beziehungen zwischen den aufeinander folgenden Kapiteln sind korrekt. Es muss auch betont werden, dass der Autor ebenfalls in einem guten Stil und sehr übersichtlich von dem Stand der Forschung in dem von ihm behandelten Bereich berichtet.

Der Autor betont mit Recht, dass die hohe volkswirtschaftliche und auch gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaft den hohen Stellenwert der Unternehmensnachfolge in Wissenschaft und Praxis determinieren muss. Es ist auch wertvoll zu betonen, dass die Bewältigung der Unternehmensnachfolge nicht nur aus der Sicht des einzelnen Unternehmens eine höchst relevante Aufgabe darstellt, sondern auch aus gesamtwirtschaftlicher Perspektive für die Bundesrepublik Deutschland äußerst relevant ist. Die Unternehmensnachfolge wird immer wieder als die kritischste Phase in einem Familienunternehmen angesehen und die wichtigste strategische Herausforderung im beruflichen Leben jedes Unternehmers, die frühzeitig, gezielt, strukturiert und unter Berücksichtigung einer Vielzahl von Adressaten und Faktoren abgearbeitet werden sollte. Nach einer Charakterisierung von Familienunternehmen hat der Autor das Hauptziel der Arbeit formuliert, Familienunternehmen unter dem Aspekt der Unternehmensnachfolge zu untersuchen und einzuschätzen.

Dabei sollen auch die folgenden Detailziele formuliert und verfolgt werden:

- Beschreibung der Merkmale von Familienunternehmen und Aufzeigen von Besonderheiten;
- Herausarbeitung von Herausforderungen, mit denen sich Familienunternehmen im Prozess der Nachfolge konfrontiert sehen unter Zuhilfenahme wissenschaftlicher Erkenntnisse aus der Familienunternehmensforschung;
- Beschreibung des Problemfeldes Unternehmensnachfolge und Erarbeitung eines Nachfolgeplanungsprozesses mit verschiedenen Planungsebenen sowie Herausarbeitung der Besonderheiten, auch aus empirischer Sicht;

- Handlungsbedarf und Trends einer effektiven Nachfolge zu formulieren.

Das auf die betriebliche Praxis orientierte Ziel dieser Dissertation wird es sein, besonderes Augenmerk auf den anwendungsorientierten Teil „Nachfolgeprozess und Planung“ zu legen, um für Familienunternehmen Denkanstöße und Handlungsbedarfe zu formulieren, die möglicherweise Eingang in die Unternehmenspraxis finden.

Der Autor formuliert auch vier Forschungshypothesen für den empirischen Teil der Arbeit im Rahmen der Unternehmensnachfolge (Befragung von Familienunternehmen) sind:

1. Familienunternehmen zeichnen sich durch hohe Mitarbeiterorientierung aus;
2. Je größer ein Familienunternehmen ist, desto eher wird eine strukturierte Nachfolgeplanung durchgeführt;
3. Die Unternehmensnachfolge wird gezielt vorbereitet und durchgeführt;
4. Starke Emotionalisierung erschwert meist rein sachbezogenes betriebswirtschaftliches Entscheiden im Nachfolgeprozess.

Zur Überprüfung der Hypothesen werden folgende Untersuchungsfragen herangezogen:

Wie erfolgt die Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen in Deutschland?

Welche Ziele verfolgen die Unternehmen mit einer Unternehmensnachfolge und welche Anforderungen werden vom Unternehmensnachfolger erwartet?

Wie wird ein Nachfolgeprozess vorbereitet und was können Prozessstufen gestaltet sein?

Welche Probleme werden bei der Unternehmensübergabe gesehen?

Welche Rolle spielen externe Berater wie Banken, Unternehmensberatungen, Rechtsanwälte usw. im Nachfolgeprozess?

Im ersten Teil der Arbeit „Einführung“ werden Hintergrund und Motivation der Arbeit beschrieben, die Problemstellung, die Zielsetzungen und die Abgrenzung der Dissertation aufgezeigt sowie die Vorgehensweise und der strukturelle Aufbau dargestellt und beschrieben. In der Einführung könnte darauf hindeuten, auch Forschungsmethoden.

Im ersten inhaltlichen Kapitel der Dissertation werden die Besonderheiten von Familienunternehmen in Deutschland diskutiert. Neben einer Begriffsabgrenzung werden einige Modellansätze und Entwicklungsschritte besprochen. Darüber hinaus ist es auch wichtig, den wirtschaftlichen Stellenwert und die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland zu skizzieren, sowie die Historie und Forschungsstand um diesen Unternehmenstyp herum zu beschreiben, daneben Besonderheiten und wichtige Merkmale und deren Erfolgsfaktoren aufzuzeigen. Besonders interessant und wertvoll in diesem Abschnitt ist eine Zusammenfassung mit den Stärken und Schwächen, sowie der Chancen und Risiken von Familienunternehmen (SWOT-Analyse), welche das Kapitel abrundet.

Wichtig in Bezug auf das Thema der Dissertation, wird im zweiten Kapitel die Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen auch unter strategischen und normativen Aspekten betrachtet, insbesondere auf der Grundlage des St. Galler Managementkonzepts. Einführend wird der Begriff „Unternehmensnachfolge“ diskutiert, sowie die Entwicklung und die aktuellen Trends in der Nachfolge aufgezeigt. Normative und strategische Auswirkungen haben auch der Wechsel im Nachfolgeprozess mit seinen zahlreichen Nachfolgeoptionen (interne und externe), sowie bei interner Nachfolge die Regelungen zwischen den Generationen und die prospektive Rollenbetrachtung zwischen Übergeber- und Übernehmergeneration.

Im dritten Kapitel auf eine interessante und wertvolle Weise aus der Sicht der wissenschaftlichen Analyse die Bedeutung der Nachfolge in Familienunternehmen anhand diskutierter Erfolgsfaktoren und emotionaler Beziehungen und möglicher Konfliktfelder einer Nachfolge in der Familie diskutiert. Die Beschreibung der

Nachfolge als Prozess der Veränderung auch bei den Stakeholdern mündet dann in die Strategie- und Planungsschritte eines Nachfolgeprozesses mit vier Prozessstufen sowie der Darlegung von familiären Unterstützungs- und Managementinstrumenten im Bereich interner Managementnachfolge.

In Kapitel vier werden die Ergebnisse einer eigens durchgeführten empirischen Untersuchung mit Familienunternehmen in der Nachfolge vorgestellt. Die durchgeführten Umfrageergebnisse werden präsentiert und interpretiert, aufgestellte Forschungshypothesen überprüft und Handlungsbedarfe für die einzelnen Phasen des Nachfolgeprozesses formuliert. Dabei rücken im Wesentlichen vier Hauptphasen der Nachfolge in den Vordergrund, beginnend mit der Phase der Vorbereitung/Ist-Aufnahme, der Konzeptionsphase, der Entscheidungs-/Umsetzungsphase und der Phase der Ergebniskontrolle mit Anpassung, um Umsetzungsoptimierungen im laufenden Prozess vornehmen zu können.

Im Schlussteil, Kapitel fünf, werden Trends zur Verbesserung des Nachfolgeprozesses beschrieben, sowie Ziele und Erwartungen diskutiert, Empfehlungen für die Durchführung gegeben, sowie abrundend auch Denkanstöße für den weiteren Forschungsbedarf im Bereich der Unternehmensnachfolge angeregt. Konsequenterweise steht am Ende der Arbeit die Entwicklung eines umsetzungsorientierten Nachfolgemodells, das die Phasen des Generationenwechsels und die Abläufe in den Sphären Unternehmen und Familie im Sinne konkreter Strategieempfehlungen auflistet und beschreibt.

Der Autor betont mit Recht, dass die Unternehmensnachfolge bzw. der Generationenwechsel mehrere ineinandergreifende Sphären durch die enge Verzahnung von Familie und Unternehmen tangiert. Mitunter ist es sogar sehr schwierig, beide Seiten genau voneinander zu trennen, da sie im Extremfall direkt übereinanderliegen. Wertvoll ist die Unterstreichung des Autors, dass die Ausbalancierung von Familiengegebenheiten und Unternehmen wichtig für die Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens ist. Der Nachfolgeprozess ist in jedem Falle in beiden voneinander anhängigen Sphären so zu steuern, dass diese nicht nachhaltig beeinträchtigt werden, sondern weiterhin gut funktionieren.

Im letzten Teil des fünften Kapitels stellt der Autor ein, gleichsam als Abschluss der Dissertation interessante und wertvolle praktische Modell der Übertragung der Verwaltung, die einzelnen Etappen des Wechsels der Generationen, deren Laufleistung und strategische Impulse um den Erfolg der Unternehmensnachfolge. In der Dissertation fehlen jedoch Forschungsergebnisse und Schlussfolgerungen, die sich in der Regel im letzten Teil der wissenschaftlichen Arbeit befinden. Danach erfolgt darüber hinaus der Abschluss in Form einer Ausgabe. Die Arbeit wird durch ein umfangreiches Literaturverzeichnis (Bibliographie) (S. 260-289) begleitet. Die Dissertation umfasst auch ein Anhangverzeichnis.

### **Spezifische Kommentare**

In der Dissertation gibt es einige technische Probleme, die wir an dieser Stelle aufnehmen möchten. Es fehlen manche Quellen der Tabellen und Diagramme. Statt einer Literaturliste sollte eine Bibliographie der Werke in der Dissertation verwendet werden. Abstrakte auf Deutsch, Polnisch und Englisch sollten nach der Bibliographie platziert werden.

### **Schlussfolgerungen**

Bei der Beurteilung der gesamten Dissertation kann festgestellt werden, dass das Ziel der Arbeit im vollen Umfang erreicht wurde. Die Dissertation bringt neuen wissenschaftlichen Wert auf die Leistungen auf dem Gebiet der Forschung Probleme Unternehmensnachfolge in deutschen Familienunternehmen. Der Autor hat die Fähigkeit aufgezeigt, wissenschaftliche Forschung zu betreiben. Dabei hat eine neugierige Einstellung den analysierten Quellen gegenüber gezeigt und seine eigene kritische Einschätzung zum Ausdruck gebracht. Die Dissertation erfüllt vollständig die Anforderungen, die an Doktorarbeiten durch das entsprechende Gesetz gestellt werden. Auf Basis der oben genannten Überlegungen empfehle ich die Annahme der Dissertation und die Fortsetzung der finalen Schritte des Promotionsverfahrens.



Poznań, den 03. November 2016

Prof. Dr. habil. Zdzisław W. Puślecki