



Universität Hamburg
DER FORSCHUNG | DER LEHRE | DER BILDUNG

FAKULTÄT
FÜR WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTEN

Die Nachfolgerauswahl in Zeiten des technologischen Wandels

Sebastian Hillebrand

WiSo-HH Working Paper Series
Working Paper No. 60
May 2020



WiSo-HH Working Paper Series
Working Paper No. 60
May 2020

Die Nachfolgerauswahl in Zeiten des technologischen Wandels

Sebastian Hillebrand, University of Hamburg

ISSN 2196-8128

Font used: „TheSans UHH“ / LucasFonts

Die Working Paper Series bieten Forscherinnen und Forschern, die an Projekten in Federführung oder mit der Beteiligung der Fakultät für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften der Universität Hamburg tätig sind, die Möglichkeit zur digitalen Publikation ihrer Forschungsergebnisse. Die Reihe erscheint in unregelmäßiger Reihenfolge.

Jede Nummer erscheint in digitaler Version unter
<https://www.wiso.uni-hamburg.de/de/forschung/working-paper-series/>

Kontakt:

WiSo-Forschungslabor
Von-Melle-Park 5
20146 Hamburg

E-Mail: experiments@wiso.uni-hamburg.de

Web: <http://www.wiso.uni-hamburg.de/forschung/forschungslabor/home/>



Die Nachfolgerauswahl in Zeiten des technologischen Wandels

AB Marketing und Innovation

Universität Hamburg

Sebastian Hillebrand

Diese Studie simuliert eine Nachfolgerauswahl im Familienbetrieb, die mit Familienunternehmern und unabhängigen Personalberatern durchgeführt wurde. Die Erkenntnisse zeigen, dass die strategischen Rahmenbedingungen, in denen eine Nachfolgerauswahl stattfindet, die notwendigen Führungskompetenzen und die Wahl eines geeigneten Nachfolgekandidaten wesentlich beeinflusst. Die Bedeutung der Familienzugehörigkeit eines Nachfolgekandidaten wird in Relation zu den wichtigsten beruflichen Entwicklungsschritten gesetzt und ermöglicht somit Rückschlüsse auf die „Professionalität“ der Nachfolgerauswahl in Familienbetrieben.

This study simulates a successor selection in family businesses, conducted with family firm owners and independent recruiting consultants. The findings reveal that the strategic circumstances, in which a successor selection takes place, have a significant impact on the required leadership skills and the choice of a suitable successor candidate. The relevance of a successor candidate's family affiliation is compared to the relevance of the most important development stages of a successor candidate, providing insights into the level of “professionalism” applied in the successor selection in family businesses.

Die fünf wichtigsten Implikationen dieser Studie auf einen Blick

Zuerst die Rahmenbedingungen, dann die Teilnehmer! Da der strategische Kontext einen starken Einfluss auf die erforderlichen Führungskompetenzen und die Eignung verschiedener Führungspersonen hat, sollten Entscheidungsträger vor der Bestimmung einzelner Kandidaten zunächst die Dynamik in ihrer Organisation und in ihrem Geschäftsumfeld bewerten.

Der Moderator für Kontinuität, der Stratege für Wandel! Ein Nachfolger, der etablierte Prozesse und Routinen ausschöpfen soll, benötigt besonders *zwischenmenschliche* Fähigkeiten (*Moderator*); der Nachfolger, der den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld begleiten soll, sollte vor allem *strategische* Fähigkeiten (*Stratege*) mitbringen.

Frischer Wind in Zeiten des technologischen Wandels! Die Personalberater dieser Studie stützen die Vermutung aus der Strategieforschung, dass ein *externer* Nachfolgekandidat als Initiator neuer unternehmerischer und innovativer Impulse „frischen Wind“ in einen Betrieb bringen kann – Familienunternehmer sind diesbezüglich jedoch zurückhaltend.

„Vetternwirtschaft“ ist nicht zwangsläufig irrational! Die Nachfolgerauswahl in Familienunternehmen scheint auf Basis besonderer Kompetenzanforderungen getroffen zu werden, die nicht nur *formelle* (objektiv messbaren) Kompetenzen beinhalten, sondern auch die *sozio-kulturellen* Kompetenzen eines Nachfolgers einschließen.

Nicht die Tatsache, sondern das Ausmaß ist entscheidend! Die Nachfolgefrage im Familienbetrieb scheint (noch) nicht vollständig auf Basis professionaler Standards getroffen zu werden – die Familienzugehörigkeit eines Kandidaten übersteigt die Bedeutung anderer wichtiger Entwicklungsschritte in der Wahl der Familienunternehmer, nicht in der der Personalberater.

1. Einführung

1.1. Problemstellung

Einige Forschungsbeiträge weisen darauf hin, dass Familienunternehmen in der Praxis erhebliche Schwierigkeiten haben die Unternehmensnachfolge zu bewältigen (Le Breton-Miller et al., 2004; Ward, 1997). Es wird berichtet, dass nur etwa jedes dritte Familienunternehmen den Übergang in die zweite Generation meistert und nur etwa jedes zehnte Familienunternehmen die Nachfolge in die dritte Generation übersteht (Beckhard & Dyer, 1983). Dieser besonderen Fragilität von Familienunternehmen steht ihre außerordentliche Relevanz für die Wirtschaftskraft vieler Länder gegenüber: in Deutschland ist das Familienunternehmen eine weit verbreitete Organisationsform, die mehr als 80% aller Firmen ausmacht und einen wesentlichen Beitrag zum Bruttoinlandsprodukt leistet (Bughin & Colot, 2010; Rössl et al., 2010). Aufgrund einer besonderen Innovationsfähigkeit nehmen Familienunternehmen als sogenannte *Hidden Champions* oder *Innovation Leaders* in ihren jeweiligen Branchen außerdem zumeist eine starke Wettbewerbsposition ein (Duran et al., 2015; Simon, 1996).

Als wesentlichen Grund für die Fragilität der Familienbetriebe führt die Forschung oft die Wahl eines ungeeigneten Nachfolgekandidaten an (Liang et al., 2013). Dass die Wahl eines ungeeigneten Nachfolgekandidaten die Überlebensfähigkeit eines Familienunternehmens stark gefährdet, ist vor allem in Anbetracht der anstehenden Nachfolgeentscheidungen alarmierend: ca. 30.000 Nachfolger werden jährlich in deutschen Familienbetrieben bestimmt. Zum Einen könnte ein Nachfolgekandidat aufgrund mangelnder Fähigkeiten und Führungskompetenzen ungeeignet sein (Cabrera-Suarez, 2006). Zum Anderen könnte ein Nachfolgekandidat auch ungeeignet sein, den Familienbetrieb in einer bestimmten strategischen Situation zu übernehmen, z.B. wenn sich der Familienbetrieb einem starken technologischen Wandel in seinem Geschäftsumfeld ausgesetzt sieht (Karaevli, 2007). Obwohl sich die Forschung zu Familienunternehmen ausführlich mit dem Thema der Nachfolge auseinandergesetzt hat (Cabrera-Suarez, 2006; Cater & Justis, 2009), bleibt weitestgehend unklar, welche Fähigkeiten und Führungskompetenzen die Eignung eines Nachfolgers steigern und in welcher strategischen Situation ein bestimmter Nachfolger als besonders geeignet empfunden wird.

Zudem bietet der jüngste technologische Wandel im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie, Produktionsverfahren und Logistikmethoden enorme Wachstumsmöglichkeiten für Unternehmen (Knight & Cavusgil, 2004). Diese Möglichkeiten des technologischen Wandels zwingen Firmen jedoch oft, eine strategische Neuorientierung oder organisationsbezogene Erneuerung vorzunehmen (Karaevli, 2007). Die Nachfolge stellt dabei eine große Möglichkeit für die Nutzung der technologischen Möglichkeiten und Innovationen

dar (Hauck & Prügl, 2015). In Anbetracht der jüngsten technologischen Veränderungen wird die Nachfolge heutzutage auch als „Nachfolge 2.0“ bezeichnet (Bartels & May, 2015).

1.2. Studienbeschreibung

Die vorliegende Studie simuliert eine Nachfolgerauswahl in Familienunternehmen und stützt sich dabei auf diskrete Wahlexperimente, die mit Familienunternehmern und unabhängigen Personalberatern durchgeführt wurden. Anstatt die Wahl von Nachfolgern in der Praxis aus einer Retroperspektive zu untersuchen, in der man zwar den gewählten Nachfolger, aber nicht die vorhandenen Alternativen nachverfolgen kann, bietet diese Erhebungsmethodik tiefere Einblicke in die Abwägung eines Entscheidungsträgers zwischen alternativen Kandidaten. Die Nutzung von diskreten Wahlexperimenten ermöglicht dabei, dass ein breites Spektrum an Eigenschaften potentieller Nachfolgekandidaten berücksichtigt werden kann. Statt lediglich (1) die Berufserfahrung (Wang et al., 2016; Williams et al., 2017), (2) den Studienhintergrund (Sardeshmukh & Corbett, 2011) sowie (3) das Führungstraining (Dhaenens et al., 2017) der Nachfolgekandidaten zu inkludieren, ergänzt diese Studie (4) die Familienzugehörigkeit als wesentliche Eigenschaft eines Nachfolgers in Familienunternehmen (Salvato et al., 2012).

Außerdem bietet die Nutzung von diskreten Wahlexperimenten die Möglichkeit, die Nachfolgerauswahl unter verschiedenen strategischen Rahmenbedingungen zu untersuchen. Die jüngste Strategieforschung lässt vermuten, dass die strategische Ausgangslage einen starken Einfluss auf die Eignung der Nachfolgekandidaten hat (Williams et al., 2017). In der Situation, in der der Fortbestand der Firma und eines soliden Geschäftszustandes höchste Priorität hat (Fortbestandsherausforderung), könnte ein anderer Kandidat geeignet sein als in der Situation, in der die Erneuerung der Firma durch technologische Innovation (Innovationsherausforderung) vonnöten ist (Minichilli et al., 2014). Diese Differenzierung wurde in der aktuellen Forschung zur Nachfolgefrage in Familienbetrieben bisher nicht vorgenommen. Die restlichen Abschnitte dieser Studie beschreiben daher die Erhebungsmethodik, präsentieren die Erkenntnisse und leiten die wichtigsten Implikationen für Familienbetriebe ab.

2. Erhebungsmethodik

Die Erhebung baut auf einem *diskreten Wahlexperiment* auf, das eine Nachfolgerauswahl im Familienbetrieb simuliert. Das *diskrete Wahlexperiment* wurde mit zwei verschiedenen Entscheidungsträgern in der Nachfolge von Familienbetrieben – 64 Familienunternehmern und 59 Personalberatern – durchgeführt. Es wurde eine hypothetische Wahlentscheidung zwischen mehreren Nachfolgekandidaten simuliert (Sammer, 2007). In mehreren Auswahlrunden wurden den Teilnehmern Profile von je drei Nachfolgekandidaten präsentiert. Die Profile haben die wesentlichen Eigenschaften der Nachfolgekandidaten im Sinne dieser Studie beschrieben

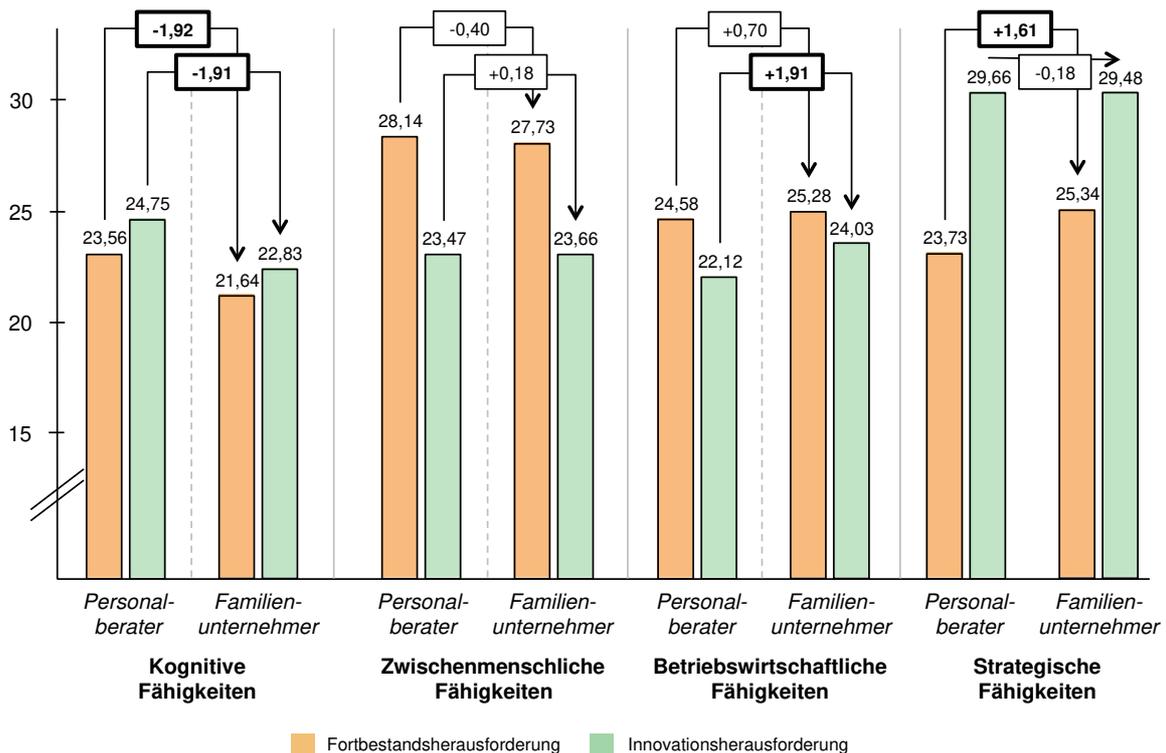
(Studienhintergrund, Berufserfahrung, Führungstraining und Familienzugehörigkeit). In allen Auswahlrunden haben die Teilnehmer (1) den am meisten geeigneten Kandidaten („Potentialauswahl“) sowie (2) den wenigsten geeigneten Kandidaten („Risikoauswahl“) bestimmt. Jeder Teilnehmer hat mehrere Auswahlrunden in Anbetracht der Fortbestandsherausforderung und mehrere Auswahlrunden im Rahmen der Innovationsherausforderung durchlaufen.

3. Erkenntnisse

3.1. Strategischer Kontext und notwendige Führungskompetenzen

Die Teilnehmer unseres diskreten Wahlexperiments wurden gebeten, hundert Punkte auf die aus ihrer Perspektive erforderlichen Führungskompetenzen des Nachfolgekandidaten zu verteilen. In Anlehnung an ein Konzept aus der Strategieforschung beinhalten die erforderlichen Führungskompetenzen (1) *kognitive*, (2) *zwischenmenschliche*, (3) *betriebswirtschaftliche* und (4) *strategische* Fähigkeiten (Mumford et al., 2007). Die in Graphik 1 festgehaltenen Ergebnisse zeigen die Bewertung der Personalberater und der Familienunternehmer.

Graphik 1 – Bedeutung von Führungskompetenzen je strategische Herausforderung



Graphik 1 veranschaulicht, dass der strategische Kontext (Fortbestand oder Innovation) einen starken Einfluss auf die erforderlichen Führungskompetenzen eines Nachfolgekandidaten hat. Sowohl in der Bewertung der Personalberater als auch in der Bewertung der Familienunternehmer verlieren vor allem die *zwischenmenschlichen* Fähigkeiten in der Innovationsherausforderung stark an Bedeutung. Die Bedeutung der *strategischen* Fähigkeiten steigt wiederum erheblich an. Der Vergleich der Teilnehmer unserer Studie offenbart zudem einige zentrale

Differenzen. Im Unterschied zu den Personalberatern werden die *kognitiven* Fähigkeiten eines Nachfolgekandidaten in beiden strategischen Herausforderungen von den Familienunternehmern als weniger wichtig erachtet. Ferner scheinen die Familienunternehmer die Bedeutung der *betriebswirtschaftlichen* Fähigkeiten besonders in der Innovationsherausforderung stärker zu gewichten. In Bezug auf die *strategischen* Fähigkeiten decken sich die Bewertungen der Teilnehmer in der Innovationsherausforderung, weisen jedoch eine erhebliche größere Bedeutung seitens der Familienunternehmer in der Fortbestandsherausforderung auf.

3.2. Strategischer Kontext und geeignete Führungspersonen

Im Rahmen des diskreten Wahlexperiments wurden den Teilnehmern verschiedene Profile von potentiellen Nachfolgern zur Bewertung vorgelegt. Graphik 2 gibt die Wahrscheinlichkeit wider, mit der die Personalberater und die Familienunternehmer die einzelnen Eigenschaften der vorgelegten Nachfolgekandidaten bewertet haben. Hierbei wird nach der Wahl eines Kandidaten unterschieden, der das größte Potential sowie das größte Risiko für den Familienbetrieb darstellt. Daher ist in Graphik 2 sowohl die Potentialauswahlwahrscheinlichkeit (PAW) als auch die Risikoauswahlwahrscheinlichkeit (RAW) zusammengefasst.

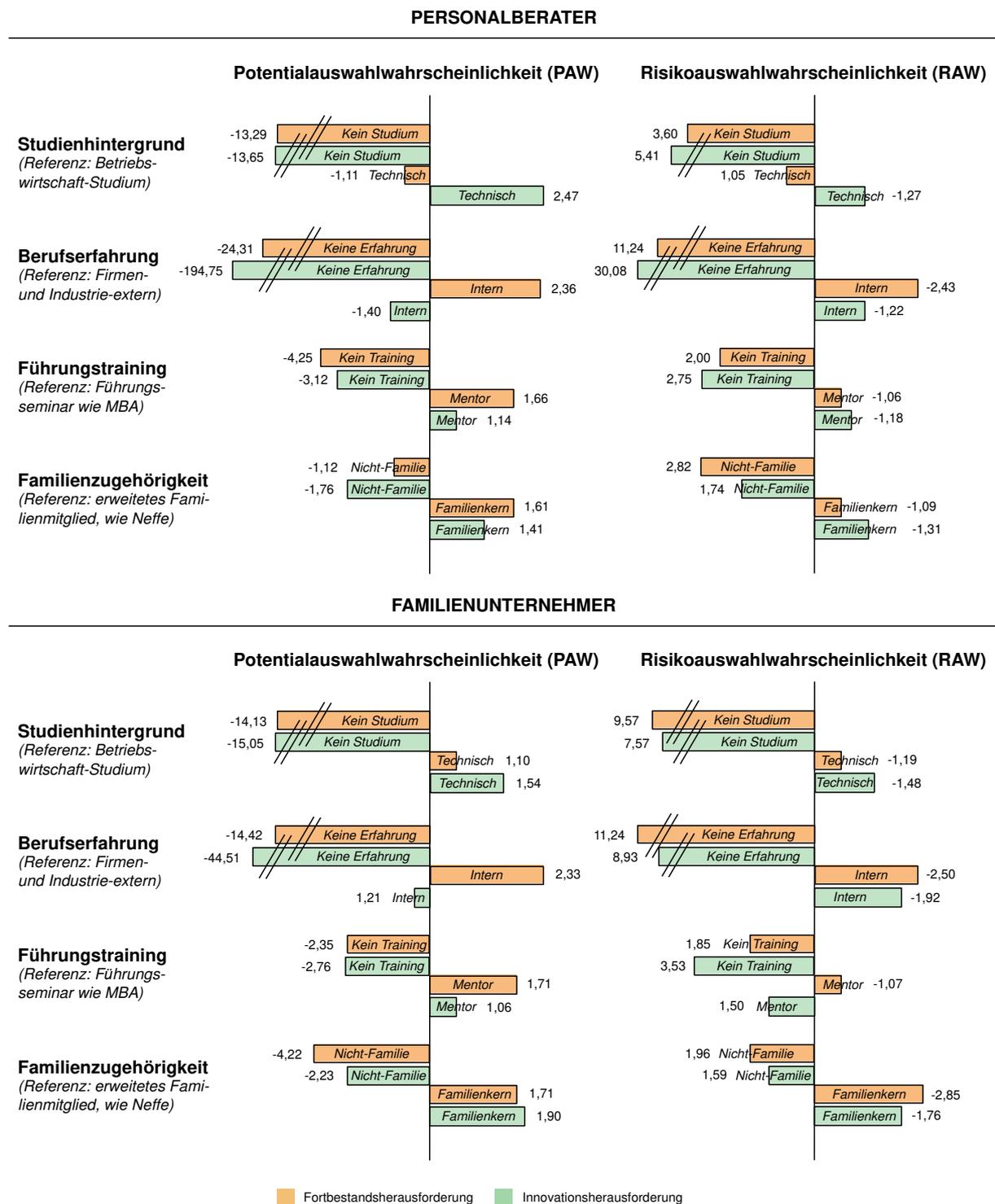
Personalberater. In der Fortbestandsherausforderung nehmen die Personalberater die Wahl eines Kandidaten mit technischen Ingenieur-Studium als geringeres Potential wahr (11% geringere PAW) als die Auswahl des Kandidaten mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund. Die Risikowahrnehmung spiegelt ebenfalls diese leichte Präferenz für den Betriebswirt wider: die Personalberater weisen eine 5% geringere Wahrscheinlichkeit auf, den Betriebswirt als größeres Risiko einzustufen als den Ingenieur. In der Innovationsherausforderung wandelt sich dies jedoch und die Personalberater bewerten die Wahl des Kandidaten mit technischem Hintergrund als signifikant größeres Potential (2,47-fach höhere PAW) und geringeres Risiko (1,27-fach geringere RAW) als die Wahl des Betriebswirts.

Graphik 2 verdeutlicht ebenfalls, dass die Personalberater in der Fortbestandsherausforderung die berufliche Vorerfahrung *innerhalb* des Familienbetriebes präferieren (2,36-fach größere PAW und 2,43-fach geringere RAW). Auch wenn der Kandidat mit Berufserfahrung *außerhalb* des Familienunternehmens in der Innovationsherausforderung weiterhin als höheres Risiko erachtet wird (22% höhere RAW), wird mit dem *externen* Kandidaten in diesem strategischen Kontext ein höheres Potential assoziiert als mit dem *internen* Kandidaten (40% höhere PAW).

In Bezug auf das Führungstraining eines Nachfolgers ergibt sich allerdings ein klares Bild: die Personalberater assoziieren in beiden strategischen Herausforderungen mit einem Kandidaten, der ein Mentorenprogramm im Familienunternehmen durchlaufen hat, ein grö-

Beres Potential (66% bzw. 14% höhere PAW) und ein geringeres Risiko (6% bzw. 18% höhere RAW) als mit dem Kandidaten, der ein Führungsseminar absolviert hat.

Graphik 2 – Nachfolgerauswahl der Personalberater und Familienunternehmer



Familienunternehmer. Die Familienunternehmer assoziieren in beiden strategischen Herausforderungen mit dem Ingenieur ein größeres Potential und niedrigeres Risiko als mit dem Betriebswirt. Aus einer leichten Präferenz in der Fortbestandsherausforderung (10% höhere PAW

und 19% geringere RAW) ergibt sich eine deutliche Präferenz in der Innovationsherausforderung (54% größere PAW und 48% geringere RAW).

Ein stärkerer Einfluss der strategischen Situation zeigt sich bei der Berufserfahrung des Nachfolgers. In der Fortbestandsherausforderung verbinden die Familienunternehmer ein deutlich höheres Potential (2,35-fach höhere PAW) und erheblich kleineres Risiko (2,50-fach niedrigere RAW) mit dem *internen* Kandidaten. In der Innovationsherausforderung verbleibt zwar, dass der *externe* Kandidat als größeres Risiko angesehen wird (92% höhere RAW), jedoch wird mit dem *externen* Kandidaten in dieser strategischen Herausforderung auch ein größeres Potential assoziiert (21% höhere PAW) als mit dem *internen* Kandidaten.

Unterscheidet man nach der Art des Führungstrainings, wird deutlich, dass die Familienunternehmer in der Fortbestandsherausforderung eine starke Präferenz für den Kandidaten aufweisen, der ein Mentorenprogramm im Familienbetrieb absolviert hat (71% höhere PAW und 7% geringere RAW). Die PAW sinkt jedoch in der Innovationsherausforderung stark ab (6% größere PAW). Die RAW zeigt sogar, dass der Kandidat, der ein Führungsseminar abgelegt hat, dem Kandidaten mit Mentorenprogramm vorgezogen wird (50% geringere RAW).

Auch wenn die PAW und RAW für ein nicht-Familienmitglied in der Innovationsherausforderung geringer sind als in der Fortbestandsherausforderung, verbleibt seitens der Familienunternehmer eine starke Präferenz, ein Familienmitglied als Nachfolger zu bestimmen. Zudem differenzieren die Familienunternehmer genau nach dem Grad der Familienzugehörigkeit. Die Differenz in der RAW eines Kandidaten aus dem Familienkern und eines Kandidaten aus dem erweiterten Familienkreis ist sogar größer als die Differenz in der RAW eines Kandidaten aus dem erweiterten Familienkreis und eines Kandidaten außerhalb der Familie. Es ist 185% (Fortbestandsherausforderung) bzw. 76% (Innovationsherausforderung) wahrscheinlicher, dass das erweiterte Familienmitglied als größeres Risiko eingestuft wird als der Kandidat aus dem Familienkern. Es ist aber nur 96% bzw. 59% wahrscheinlicher, dass das nicht-Familienmitglied als höheres Risiko angesehen wird als das erweiterte Familienmitglied.

Personalberater vs. Familienunternehmer. Im Vergleich zwischen den Teilnehmern unserer Studie sind einige entscheidende Unterschiede festzuhalten. Im Vergleich zu dem Kandidaten mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund stufen die Personalberater einen Kandidaten ohne Studienhintergrund als deutlich niedrigeres Risiko ein als die Familienunternehmer (3,00-fach bzw. 5,41-fach höhere RAW vs. 9,57-fach bzw. 7,57-fach höhere RAW). Während sich die Präferenzen beider Teilnehmergruppen für den Studienhintergrund in der Innovationsherausforderung angleichen, besteht in der Fortbestandsherausforderung ein wesentlicher Unterschied: die Personalberater bevorzugen den Kandidaten mit technischem Studium, die Familienunternehmer den Nachfolger mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund.

Im Vergleich zu dem *externen* Kandidaten schreiben die Personalberater zudem einem Kandidaten ohne Berufserfahrung in der Innovationsherausforderung erheblich geringeres Potential (194,75-fach niedrigere PAW vs. 44,51-fach niedrigere PAW) und ein deutlich höheres Risiko zu (30,08-fach höhere RAW vs. 8,93-fach höhere RAW) als die Familienunternehmer. In der Innovationsherausforderung wird auch eine divergierende Präferenz für die Art der Berufserfahrung deutlich. Bei der Wahl der Personalberater übersteigt das Potential (40% höhere PAW), das sie mit dem *externen* Kandidaten assoziieren, das Risiko (22% geringere RAW). Bei der Wahl der Familienunternehmer überwiegt jedoch die Risiko- (92% höhere RAW) die Potentialbewertung (21% höhere PAW), sodass die Familienunternehmer auch in der Innovationsherausforderung den *internen* Nachfolger präferieren.

Der Vergleich zwischen den Teilnehmern unserer Studie lässt zudem Rückschlüsse auf die relative Bedeutung des Führungstrainings in beiden strategischen Herausforderungen zu. In Relation zur Familienzugehörigkeit messen die Personalberater dem Abschluss eines Führungstrainings eine größere Bedeutung bei als der Familienzugehörigkeit eines Kandidaten. Für die Wahl der Familienunternehmer ist das Gegenteil der Fall. Aus Sicht der Personalberater hat die Familienzugehörigkeit des Nachfolgers die geringste Bedeutung, aus Sicht der Familienunternehmer hat das Führungstraining die geringste Bedeutung. In der Innovationsherausforderung ist auch auffällig, dass die beiden Teilnehmergruppen eine unterschiedliche Art von Führungstraining bevorzugen. Während die Personalberater größeres Potential und geringeres Risiko mit dem Kandidaten verbinden, der ein Mentorenprogramm im Familienbetrieb absolviert hat (14% höhere PAW und 18% geringere RAW), dominiert die Risikobewertung dieses Kandidaten die Auswahl der Familienunternehmer (50% höhere RAW und 6% höhere PAW), sodass diese den Kandidaten mit Führungsseminar (z.B. MBA) präferieren.

Wie erwartet, ergeben sich signifikante Unterschiede in der wahrgenommenen Bedeutung der Familienzugehörigkeit des Nachfolgers. Obwohl auch die Personalberater eine deutliche Präferenz für ein Familienmitglied als Nachfolger aufweisen, scheinen sie andere Beweggründe für diese Präferenz zu haben als die Familienunternehmer. Die Personalberater scheuen vor allem die Auswahl eines nicht-Familienmitglieds, weil sie diesen Kandidaten als größeres Risiko wahrnehmen (2,82-fach höhere RAW). Im Gegensatz zur Risikowahrnehmung sorgt bei den Familienunternehmern aber besonders die Potentialwahrnehmung für die signifikante Präferenz für ein Familienmitglied (4,22-fach höhere PAW). Zudem differenzieren die Familienunternehmer in ihrer Auswahl des Nachfolgekandidaten deutlich stärker nach dem Grad der Familienzugehörigkeit als die Personalberater. Auch wenn die Personalberater ebenfalls eher einen Kandidaten aus dem Familienkern wählen als einen Kandidaten aus dem erweiterten Familienkreis, ist der Unterschied zwischen diesen beiden Kandidaten für die Fa-

milienunternehmer wesentlich höher (z.B. in der Innovationsherausforderung: 9% geringere RAW der Personalberater vs. 185% geringere RAW der Familienunternehmer).

4. Implikationen

Diese Studie hat fünf wesentliche Implikationen für die Entscheidungsträger in der Nachfolge in Familienunternehmen. Diese werden mit den folgenden fünf Aussagen zusammengefasst. **Zuerst die Rahmenbedingungen, dann die Teilnehmer!** Die Ergebnisse der beiden Stichproben unserer Studie weisen deutlich darauf hin, dass die strategische Rahmenbedingungen, in denen eine Nachfolgerauswahl getroffen wird, einen starken Einfluss auf die erforderlichen Führungskompetenzen und auf die Eignung verschiedener Führungspersonen hat. Die Definition der strategischen Rahmenbedingungen sollte daher den ersten Schritt darstellen, der der Festlegung eines Kandidatenpools voransteht. Hierzu müssen die Entscheidungsträger in der Nachfolgerauswahl zunächst die Ausprägung der Dynamik in ihrem Geschäftsumfeld bewerten (Karaevli, 2007). In sehr dynamischen Geschäftsfeldern, in denen sich regelmäßig technologie-getriebene Veränderungen ergeben, ist es wahrscheinlicher, dass eine Innovationsherausforderung im Sinne dieser Studie vorliegt. Außerdem sollte die Anpassungsfähigkeit des eigenen Familienbetriebes an die Veränderungen im Geschäftsumfeld bewertet werden (Lichtenthaler & Muethel, 2012). Je niedriger die derzeitige Anpassungsfähigkeit der Organisation, desto größer ist die Innovationsherausforderung im Sinne der vorliegenden Studie. Der Einfluss der strategischen Rahmenbedingungen wird beispielsweise anhand der unterschiedlichen Präferenz für den Studienhintergrund der Nachfolger deutlich: Personalberater präferieren den Nachfolger mit *technischem* Studium in der Fortbestandsherausforderung, bevorzugen jedoch den Kandidaten mit *betriebswirtschaftlichem* Studium in der Innovationsherausforderung.

Der Moderator für Kontinuität, der Stratege für Wandel! Die strategischen Rahmenbedingungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die erforderlichen Führungskompetenzen eines Nachfolgekandidaten. In der Fortbestandsherausforderung, in der es für den Nachfolger oberste Priorität hat, etablierte Prozesse und Routinen auszuschöpfen, gehen die *zwischenmenschlichen* Fähigkeiten eines Nachfolgers als die Führungskompetenz hervor, die von den Personalberatern und den Familienunternehmern mit Abstand am wichtigsten eingeschätzt wird. In der Innovationsherausforderung hingegen, in der es für den Nachfolger höchste Priorität hat, den Familienbetrieb mithilfe von technologischen Innovationen zu erneuern, halten die Personalberater und Familienunternehmer die *strategischen* Fähigkeiten für die bei Weitem wichtigste Führungskompetenz. Die Fähigkeiten eines *Moderatoren* scheinen daher besonders gefragt, wenn sich ein Familienbetrieb „in sicherem Fahrwasser“ befindet und der Nachfolger den soliden Geschäftszustand des Familienbetriebs fortführen soll. Auf die Kompetenzen des

Strategen scheint es stattdessen besonders anzukommen, wenn der Nachfolger die Möglichkeiten des technologischen Wandels abschöpfen und beispielweise den Eintritt in ein neues Geschäftsfeld begleiten soll.

Frischer Wind in Zeiten des technologischen Wandels! Die Resultate verdeutlichen, dass die Personalberater den Kandidaten, der Berufserfahrung *innerhalb* des Familienbetriebs gesammelt hat, in der Fortbestandsherausforderung empfehlen, aber den Kandidaten, der Berufserfahrung *außerhalb* des Familienbetriebs gewonnen hat, in der Innovationsherausforderung befürworten. Dies wird von Argumenten aus der Strategieforschung gestützt, dass *externe* Nachfolger in Zeiten des Wandels besser geeignet sind, die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zu steigern (Wang et al., 2016; Williams et al., 2017). Diese Kandidaten sind oft weniger stark an die derzeitige Strategie oder Vision eines Unternehmens gebunden und können neue unternehmerische Impulse setzen und „frischen Wind“ bringen (Minichilli et al., 2014). Im Gegensatz zu den Personalberatern ziehen die Familienunternehmer jedoch auch in der Innovationsherausforderung den *internen* Nachfolger dem *externen* Kandidaten vor. Die Ursache hierfür liegt vor allem darin, dass die Familienunternehmer ein erheblich höheres Risiko mit dem *externen* Kandidaten assoziieren. Daher legen die Hinweise aus der Strategieforschung und die Ergebnisse der Personalberater den Familienunternehmern nahe, einem *externen* Kandidaten gegenüber in Zeiten des technologischen Wandels aufgeschlossen zu sein.

„Vetternwirtschaft“ ist nicht zwangsläufig irrational! Die Personalberater unserer Erhebung wählen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit ein Familienmitglied als ein nicht-Familienmitglied aus. Die Präferenz für einen Familiennachfolger ist auch bei den Familienunternehmern zu beobachten, bei denen dies oft als „Vetternwirtschaft“ angesehen wird (Karra et al., 2006). Als Außenstehende legen die Personalberater bei der Bewertung und Auswahl eines Nachfolgers jedoch viel eher rationale Motive zugrunde als die Familienunternehmer. Dies deutet auf Vermutungen hin, die in der jüngeren Forschung zu Familienunternehmen vermehrt angestellt wurden (Cabrera-Suarez, 2006; Hall & Nordqvist, 2008). Gemäß dieser Forschungslinie werden bei der Nachfolgerauswahl in Familienunternehmen besondere Kompetenzanforderungen berücksichtigt. Statt nur die Ausprägung der *formellen* (objektiv messbaren) Kompetenzen zu betrachten, wird in Familienunternehmen auch ein starker Fokus auf *sozio-kulturelle* Kompetenzen gelegt. Die familien-internen Nachfolgerkandidaten werden oft schon in ihrer Kindheit an die Werte der Familie und der Firma herangeführt und es kann daher erwartet werden, dass diese sich durch ausgeprägte *sozio-kulturelle* Kompetenzen besser in den Familienbetrieb einbringen als nicht-Familienmitglieder. Die Personalberater könnten deshalb eher den familien-

internen Nachfolger als einen familien-externen Kandidaten empfehlen, weil sie bei Ersterem weniger Schwierigkeiten erwarten, dass dieser die Vision des Familienunternehmens internalisieren und sich in die Arbeitsprozesse des Familienbetriebs integrieren kann.

Nicht die Tatsache, sondern das Ausmaß ist entscheidend! Nichtsdestotrotz bleibt festzuhalten, dass die Präferenz für einen familien-internen Nachfolger bei den Familienunternehmern wesentlich ausgeprägter ist als bei den Personalberatern. Die Familienunternehmer messen der Familienzugehörigkeit eines Kandidaten eine deutliche größere relative Bedeutung bei als die Personalberater: Familienunternehmer wählen eher ein Familienmitglied ohne Führungstraining als einen Kandidaten mit Führungstraining aber ohne Familienzugehörigkeit, die Personalberater wählen eher einen Kandidaten mit Führungstraining ohne Familienzugehörigkeit als ein Familienmitglied ohne Führungstraining. Damit leistet diese Studie einen neuartigen Beitrag zu dem Forschungszweig, der sich mit der Professionalität von Familienunternehmen befasst. In dieser Hinsicht suggeriert die jüngere Literatur, dass *nicht-ökonomische* Motive keine besondere Bedeutung in der Nachfolgefrage von Familienbetrieben einnehmen, sondern dass die Nachfolgerauswahl aus einer reinen *ökonomischen* Perspektive vorgenommen wird (Salvato et al., 2012; Schlepphorst & Moog, 2014). Auch wenn es ökonomische Motive für die Präferenz für einen Familiennachfolger zu geben scheint (die „Tatsache“), bleibt eine starke Abweichung in der relativen Bedeutung der Familienzugehörigkeit zu erkennen (das „Ausmaß“). Das Führungstraining (MBA oder Mentorenprogramm) kann einen bedeutenden Entwicklungsschritt in dem Werdegang eines Nachfolgers darstellen (Day, 2001; Fiegenger et al., 1994). Die untergeordnete Rolle dieses Entwicklungsschrittes, die das Führungstraining in der Auswahl der Familienunternehmer, aber nicht in der der Personalberater, einnimmt, deutet darauf hin, dass die Nachfolgefrage in Familienunternehmen (noch) nicht vollständig auf Basis professioneller Standards getroffen wird (Salvato et al., 2012; Schlepphorst & Moog, 2014). In Zeiten der „Nachfolge 2.0“ sollten sich Familienunternehmer jedoch noch stärker auf die Einhaltung professioneller Standards verlegen (Bartels & May, 2015). Wie die Auswahl der Personalberater andeutet, kann auch die Berücksichtigung zweitrangiger Entwicklungsschritte hierbei vonnöten sein.

Literatur

- Bartels, P. & May, P. (2015). Hand in Hand stark ins Ziel: So gelingt heute die Nachfolge. *INTES Akademie für Familienunternehmen*, UnternehmerBrief. https://www.intes-akademie.de/fileadmin/intes_akademie/Dateien/Publikationen/Unternehmerbrief/PDF/INTES-UnternehmerBrief_1_2015.pdf
- Beckhard, R., & Dyer Jr, W. G. (1983). Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, 12(1), 5-12.
- Cabrera-Suárez, K. (2006). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study. *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Dhaenens, A. J., Marler, L. E., Vardaman, J. M., & Chrisman, J. J. (2017). Mentoring in family businesses: Toward an understanding of commitment outcomes. *Human Resource Management Review*.
- Duran, P., Kammerlander, N., Van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1224-1264.
- Fiegenger, M., Brown, B. M., Prince, R. A., & File, K. M. (1994). A comparison of successor development in family and nonfamily businesses. *Family Business Review*, 7(4), 313-329.
- Hall, A., & Nordqvist, M. (2008). Professional management in family businesses: Toward an extended understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51-69.
- Karaevli, A. (2007). Performance consequences of new CEO Outsiderness: Moderating effects of pre- and post-succession contexts. *Strategic Management Journal*, 28(7), 681-706.
- Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Le Breton-Miller, I., Miller, D., & Steier, L. P. (2004). Toward an integrative model of effective FOB succession. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 28(4), 305-328.
- Liang, Q., Li, X., Yang, X., Lin, D., and Zheng, D. (2013). How does family involvement affect innovation in China?. *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 677-695.
- Lichtenthaler, U., & Muethel, M. (2012). The impact of family involvement on dynamic innovation capabilities: Evidence from German manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(6), 1235-1253.
- Minichilli, A., Nordqvist, M., Corbetta, G., & Amore, M. D. (2014). CEO succession mechanisms, organizational context, and performance: A socioemotional wealth perspective on family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 51(7), 1153-1179.

- Mumford, T., Campion, M., & Morgeson, F. (2007). The leadership skills strataplex: Leadership skill requirements across organizational levels. *Leadership Quarterly*, 18(2), 154-166.
- Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2(3-4), 366-380.
- Salvato, C., Minichilli, A., & Piccarreta, R. (2012). Faster route to the CEO suite: Nepotism or managerial proficiency?. *Family Business Review*, 25(2), 206-224.
- Sammer, K. (2007). *Der Einfluss von Ökolabelling auf die Kaufentscheidung: Evaluation der Schweizer Energieetikette mittels Discrete-Choice-Experimenten*. na.
- Sardeshmukh, S. R., & Corbett, A. C. (2011). The duality of internal & external development of successors: opportunity recognition in family firms. *Family Business Review*, 1-15.
- Schlepphorst, S., & Moog, P. (2014). Left in the dark: Family successors' requirement profiles in the family succession process. *Journal of Family Business Strategy*, 5(4), 358-371.
- Simon, H. (1996). *Hidden champions: Lessons from 500 of the world's best unknown companies*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Wang, H., Zhao, S., & Chen, G. (2016). Firm-specific knowledge assets and employment arrangements: Evidence from CEO compensation design and CEO dismissal. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1875-1894.
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337.
- Williams, C., Chen, P. L., & Agarwal, R. (2017). Rookies and seasoned recruits: How experience in different levels, firms, and industries shapes strategic renewal in top management. *Strategic Management Journal*, 38(7), 1391-1415.