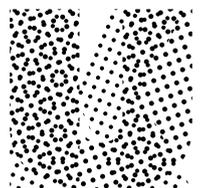


ZUKUNFTS PERSPEKTIVE VERANT WORTUNGS EIGENTUM:

Wie gestaltet die
nächste Generation
Familienunter-
nehmertum?

POSITIONEN DER NACHFOLGENDEN
GENERATION IN FAMILIENUNTERNEHMEN
ZU DEM KONZEPT DES VERANTWORTUNGS-
EIGENTUMS – EINE QUALITATIVE PERSPEKTIVE



**Positionen der nachfolgenden Generation in
Familienunternehmen zu dem Konzept des
Verantwortungseigentums – eine qualitative Perspektive**

Bachelorarbeit

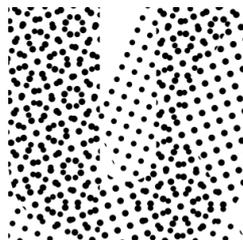
Leon Hetzer

Zeppelin Universität

Gutachter: Dr. Christian-Titus Klaiber & Sandra Längst
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

KU Kreatives Unternehmertum gGmbH

Veröffentlichung: 01. November 2022



Abstract

Durch die Arbeit verschiedener Organisationen sowie die Vorlage des Gesetzesvorhabens zur Gesellschaft mit gebundenem Vermögen rückt die Thematik des Verantwortungseigentums immer weiter in die Öffentlichkeit. Die Forschung auf dem Gebiet ist jedoch als eingeschränkt zu betrachten.

Der Fokus der vorhandenen Literatur liegt dabei zumeist auf den Entscheidungsträgern verschiedener Unternehmensformen. Um eine neue Perspektive zu bieten, untersucht die vorliegende Forschungsarbeit die Positionen der nachfolgenden Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums. Zusätzlich zu den generellen Positionen wird dabei auch explizit das Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit für das eigene Familienunternehmen untersucht. Dabei wurde ein Mixed-Methods Ansatz mithilfe von Experteninterviews verwendet, um möglichst detaillierte und differenzierte Einblicke zu gewinnen.

Through the work of several organizations as well as the proposal for legislation the topic of companies in steward-ownership is slowly moving in the spotlight. The research surrounding the topic remains limited.

The literature mostly focuses on people in executive functions of different forms of companies. In order to add a new perspective this thesis focuses on positions of the next generation in family businesses regarding the concept of steward-ownership. Additionally to examining the general positions, steward-ownership of the own family business will also be a point of research. A mixed-methods approach is used on interviews with experts to gather diverse and differentiated views.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	1
1.1. Forschungsrelevanz	1
1.2. Forschungsinteresse und Forschungsfrage	2
1.3. Aufbau der Forschungsarbeit	3
2. Theoretischer Hintergrund	4
2.1. Das Familienunternehmen	4
2.1.1. Charakteristika von Familienunternehmen	5
2.1.2. Kategorien von Familienunternehmen	6
2.2. Die nächste Generation in Familienunternehmen	7
2.2.1. Nachfolgeprozess in Familienunternehmen	7
2.2.2. Nachfolgeplanung in Familienunternehmen.....	8
2.3. Das Konzept des Verantwortungseigentums	9
2.3.1. Definition Verantwortungseigentum	10
2.3.2. Umsetzungsformen von Verantwortungseigentum	11
2.3.3. Gesellschaft mit gebundenem Vermögen	14
2.3.4. Politische Diskussion und Kritik an dem Konzept des Verantwortungseigentums .	16
2.3.5. Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit in Familienunternehmen.....	17
3. Methodik	19
3.1. Das Forschungsdesign	19
3.2. Qualitätssicherung in qualitativer Forschung	20
3.3. Aufbau des Interviewleitfadens	22
3.4. Beschreibung der vorliegenden Stichprobe	23
3.5. Erhebungsmethode der Daten	25
3.6. Analysemethode der Daten	26
4. Darstellung der Ergebnisse	29
4.1. Die untersuchten Familienunternehmen	29
4.1.1. Generation der untersuchten Familienunternehmen	29

4.2. Relevanz des eigenen Familienunternehmens während des Heranwachsens.....	29
4.2.1. Arbeiten im eigenen Familienunternehmen.....	30
4.3. Klärung der Nachfolgefrage im eigenen Familienunternehmen	31
4.3.1. Die Bereitschaft selbst die Nachfolge anzutreten	31
4.4. Vorheriger Kontakt mit dem Konzept des Verantwortungseigentums	32
4.4.1. Vorheriger Kontakt mit der politischen Debatte um die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen.....	33
4.5. Generelle Position zu Unternehmen im Verantwortungseigentum	33
4.5.1. Argumente für Verantwortungseigentum in Unternehmen.....	34
4.5.2. Argumente gegen Verantwortungseigentum in Unternehmen.....	35
4.6. Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit für das eigene Familienunternehmen	36
4.6.1. Wahrgenommene Vorteile von Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen.....	36
4.6.2. Wahrgenommene Nachteile von Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen.....	37
4.6.3. Sonderfälle in denen Verantwortungseigentum eine Nachfolgemöglichkeit darstellt	38
4.7. Hypothetische Veränderung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen, falls dieses sich im Verantwortungseigentum befinden sollte.....	39
4.7.1. Keine Veränderung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen.....	40
4.7.2. Verbesserung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen	41
4.7.3. Verschlechterung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen.....	41
5. Diskussion der Ergebnisse	43
5.1. Theoretische Implikationen	45
5.2. Praktische Implikationen.....	45
6. Limitationen	47
7. Ansätze für weiterführende Forschung	48
8. Fazit.....	49

Literaturverzeichnis 50

Hinweis zu geschlechtergerechter Sprache

In der vorliegenden Arbeit wird zur besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet. Dabei sind jederzeit alle Geschlechter gemeint.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	25
-----------------	----

Abkürzungsverzeichnis

GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbH-gebV	Gesellschaft mit beschränkter Haftung und gebundenem Vermögen
unv.	Unverständlich

1. Einleitung

1.1. Forschungsrelevanz

Mit der Gründung von ‚Purpose‘ im Jahre 2015 rückt die Thematik des Verantwortungseigentums immer weiter in den öffentlichen Fokus. Mittlerweile sind über einhundert Unternehmen dem Bündnis zugehörig und 50 Unternehmen konnten erfolgreich in das Konzept des Verantwortungseigentums überführt werden. (Purpose, 2022)

Das Konzept an sich ist jedoch kein neues, so sind Unternehmen wie Bosch oder Zeiss schon seit über einhundert Jahren nach den Grundprinzipien des Verantwortungseigentums organisiert (Plumpe, 2014). Der Begriff des Verantwortungseigentums lässt sich dabei auf einen Text des ehemaligen Verfassungsrichters Paul Kirchhof zurückführen (Kirchhof, 2005). Dieser sah die Notwendigkeit, das Konzept des Verantwortungseigentums im Rahmen der Nachfolge von Familienunternehmen zu definieren (Kirchhof, 2005).

Seit dieser Text verfasst wurde, konnte die Thematik auch auf der politischen Bühne Fuß fassen und wurde im letzten Bundestagswahlkampf zum Thema (Müller, 2021). Dies führte dazu, dass das Verantwortungseigentum im Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung verankert ist (Bundesregierung, 2022). Zudem wurde dem Bundestag bereits die zweite Version eines Gesetzesvorhabens vorgelegt (Sanders et al., 2022).

Erste Forschungen auf dem Gebiet des Verantwortungseigentums sind ebenso vorhanden. So konnten Unterstützer des Konzeptes eine Studie mit dem Institut für Demoskopie Allensbach durchführen (Köcher, 2021). Für diese Studie wurden Entscheidungsträger in Unternehmen zu ihren Positionen bezüglich des Konzeptes des Verantwortungseigentums befragt (Köcher, 2021). Die Positionen der nächsten Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums wurden dabei nicht untersucht. Dabei können diese engagierte Nachfolger sein, die innovative Lösungen in das Familienunternehmen bringen (Deloitte, 2016). Oder sie suchen nach einer alternativen Nachfolgelösung, da sie sich selbst nicht in der operativen Kontrolle

des Unternehmens sehen (Pfannenschwarz, 2006). Diese Überlegungen bieten die Forschungslücke der vorliegenden Arbeit.

1.2. Forschungsinteresse und Forschungsfrage

Das Forschungsinteresse dieser Arbeit stellt die Positionen der nächsten Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums dar. Aus diesem Interesse ergibt sich die leitende Forschungsfrage dieser Bachelorarbeit.

„Welche Positionen vertritt die nächste Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums?“

Die Forschungsfrage wird mithilfe von qualitativen Experteninterviews beantwortet werden. Dabei sollen nicht nur die Positionen der jeweiligen Experten als solche beforscht werden, sondern auch der Hintergrund der befragten Experten dargestellt werden. Der Fokus liegt dort auf dem Aufwachsen mit dem Unternehmen sowie der eigenen Einstellung der Experten zur Nachfolge. Zudem ergeben sich aus der Forschungsfrage weitere Unterpunkte, die von Interesse sind. Zu diesen gehören die Frage, in welcher Kapazität die Experten bereits Kontakt zu dem Konzept des Verantwortungseigentums sowie der politischen Debatte um die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV) hatten. Zudem gilt es das Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit im eigenen Familienunternehmen zu betrachten. Abschließend wird den Experten ein hypothetisches Szenario eröffnet, in dem das eigene Familienunternehmen nach den Prinzipien des Verantwortungseigentum organisiert ist.

Das Forschungsinteresse orientiert sich dabei teilweise an der schon angesprochenen Studie des Institutes für Demoskopie Allensbach (Köcher, 2021). Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, diese Forschung auf qualitative Weise zu erweitern, um damit auch zur gesamten Forschung um das Thema des

Verantwortungseigentums beizutragen. Darüber hinaus wird diese Forschungsarbeit weitere Ansatzpunkte für zukünftige Forschung bieten.

Eines der meistbeforschten Gebiete bezüglich des Familienunternehmens ist die Nachfolge dessen (Bird et al., 2002; Handler, 1994). Der Anspruch der vorliegenden Arbeit ist es, dieses Forschungsgebiet zu erweitern.

1.3. Aufbau der Forschungsarbeit

Die vorliegende Forschungsarbeit ist in drei Abschnitte unterteilt. Zunächst wird im ersten Abschnitt der theoretische Hintergrund des Forschungsvorhabens erarbeitet. Dabei wird auf das Konzept des Familienunternehmens als solches eingegangen sowie die Charakteristika dessen erarbeitet. Zudem wird der Begriff des Verantwortungseigentums definiert und dessen Umsetzungsformen skizziert. Das Gesetzesvorhaben zur GmbH-gebV wird ebenso wie die politische Diskussion und die Kritik an diesem dargestellt. Der theoretische Teil leitet in die verwendete Methodik über. In diesem Kapitel werden das verwendete Forschungsdesign sowie die anzuwendenden Gütekriterien erläutert. Zudem ist der Erhebungsprozess detailliert dargestellt.

Anschließend werden die in den Experteninterviews gewonnenen Daten ausführlich dargestellt. In der Diskussion wird versucht, eventuelle Korrelationen herzustellen. Zudem werden praktische als auch theoretische Implikationen abgeleitet. Die darauffolgenden Limitationen geben den Ansatzpunkt für die Überlegungen zur weiteren Forschung auf dem Themengebiet. In dem letzten Kapitel wird ein Fazit zur Arbeit sowie eine kurze Reflektion auf die Forschungsfrage dargelegt.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1. Das Familienunternehmen

Wie sich bereits aus der Forschungsfrage ergibt, muss der Begriff des Familienunternehmens im Rahmen der vorliegenden Arbeit eingeführt werden. Dazu wird zunächst eine Definition gegeben, anschließend folgen typische Charakteristiken für Familienunternehmen. Weiter folgt ein einfaches Kategoriensystem. Für den Begriff des Familienunternehmens gibt es eine große Anzahl an verschiedenen Definitionen (Kammerlander & Prügl, 2016). Vor 1930 machten Forscher keinen Unterschied zwischen Familienunternehmen und solchen, die nicht in Familienhand sind (Felden et al., 2019).

Die Definitionen zu Familienunternehmen unterscheiden sich stark und werden in der Literatur anhand von unterschiedlichen Kriterien festgemacht. Manche Autoren verlangen dabei mindestens zwei vollzogene Generationswechsel, um ein Unternehmen als Familienunternehmen zu betrachten (Donnelley, 1988). Andere Wissenschaftler verlangen hingegen den Willen zur Nachfolge im Unternehmen als Kriterium (Chua et al., 1999). Ein weiteres Kriterium für Forscher in dem Feld der Familienunternehmen kann dabei das Maß an Einfluss der Familie auf das Betriebsgeschehen sein (Klein, 2000). Familieneigentum von einer oder mehreren Familien kann dabei ebenfalls als Maßstab für Familienunternehmen herangezogen werden (Littunen & Hyrsky, 2000; Wimmer et al., 2018).

Die vorliegende Arbeit bezieht sich deshalb auf eine Definition zu Familienunternehmen, die all diese Komponenten vereint. „The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.“ (Chua et al., 1999, S. 25)

2.1.1. Charakteristika von Familienunternehmen

Der folgende Abschnitt führt einige der Charakteristiken an, durch welche sich Familienunternehmen von anderen Unternehmen absetzen. Familienunternehmen zeigen dabei gemeinsame Charakteristika, die sie zu einzigartigen Organisationsformen machen (Chua et al., 1999). Das Ziel vieler Familienunternehmen ist es, den eigenen Unternehmenserfolg über Generationen weiterzugeben (Ward, 1997). Es kann dabei auch von einer Perpetuierung des Familienunternehmens gesprochen werden (Ward, 2004). Häufig treten Familienmitglieder als Eigentümer oder Geschäftsführer auf oder haben einen starken Einfluss auf das Unternehmen (Litz, 1995). Es zeigt sich, dass der Konflikt zwischen Familie und Unternehmen einen Erfolgsfaktor von Familienunternehmen ausmachen kann (Haushofer, 2013). Emotionale Konflikte in der Familie können jedoch negative Konsequenzen für die Familie als auch das Unternehmen haben (Felden et al., 2019).

Der Eigentümer eines Familienunternehmens wirkt dabei als engagierter Gestalter von Strategie und Normen des Unternehmens (Haushofer, 2013). Dazu kann auch die Notwendigkeit, als aktiver Eigentümer aufzutreten, angesehen werden (Brundin et al., 2014). Dabei ist den Eigentümern wichtig, autonom Entscheidungen zu treffen und unabhängig von externen Ressourcen zu sein (Brundin et al., 2014). Das Unternehmen stellt die Grundlage der finanziellen Situation der Familie dar. Daraus folgt, dass eine schlechte Unternehmensperformance auch einen Einfluss auf die Familie selbst hat (Achleitner et al., 2010).

Eine weitere Charakteristik der Familienunternehmen ist die langfristige Orientierung dieser (Felden et al., 2019; Haushofer, 2013). Dabei scheinen langfristige und damit nachhaltige Investitionen vor kurzfristigem Profit zu stehen (Haushofer, 2013). Zudem zeigt sich, dass Familienunternehmen generell risiko-avers operieren, woraus sich eine verbesserte Stabilität ergeben kann (Kalm & Gomez-Mejia, 2016).

Nicht-finanzielle Ziele gehören ebenso zu den Charakteristiken von Familienunternehmen. Dazu gehören eine emotionale Bindung sowie ein Gefühl,

ein unternehmerisches Vermächtnis zu hinterlassen (Gomez-Mejia et al., 2011; Haushofer, 2013). Zudem zeigt es sich, dass Familienunternehmen in ihrer Region stark verankert sind und sich so positive Entwicklungseffekte für diese ergeben (Felden et al., 2019; Haushofer, 2013).

2.1.2. Kategorien von Familienunternehmen

Um eine bessere Vergleichbarkeit der Familienunternehmen der Experten zu schaffen, wurde im Rahmen der vorliegenden Arbeit ein einfaches Kategoriensystem verwendet.

Den **reinen Familienunternehmen** sind Unternehmen zuzuordnen, deren Unternehmensanteile zu 100% in Familienhand sind. Zudem übernehmen Familienmitglieder die operative Leitung und Kontrolle des Unternehmens. Die Form dieser Unternehmensführung kann sich jedoch in direkte Managementpositionen oder eine Mitgliedschaft im Unternehmensbeirat unterscheiden (EQUA, 2022).

Als **familienkontrolliert** werden Unternehmen bezeichnet, bei denen die Familie mindestens 50% der Anteile hält. Zudem müssen Familienmitglieder einen Großteil der Kontroll- oder Managementfunktionen übernehmen (EQUA, 2022).

Die dritte Kategorie stellen **familienbeeinflusste Unternehmen**, bei denen zwar der Großteil der Anteile in Familienhand ist, die Führungsfunktionen bei externen Managern oder Geschäftsführern liegen (EQUA, 2022).

2.2. Die nächste Generation in Familienunternehmen

Zu dem Konzept des Familienunternehmens gehört auch die Frage der Nachfolge (Felden et al., 2019). Es zeigt sich, dass eine Beschäftigung der nächsten Generation im eigenen Familienunternehmen zu einem besseren Verhältnis zu dem Unternehmen sowie den Eltern führt (Houshmand et al., 2017, 2020). Wird in der vorliegenden Arbeit von der nächsten Generation in Familienunternehmen gesprochen, sind damit Personen gemeint, die potenziell in Eigentums- oder Führungsnachfolge in Familienunternehmen gehen könnten (Pfannenschwarz, 2006). In Familienunternehmen, bei denen die Anteile über verschiedene Anteilseigner verteilt sind, gelten jeweils alle Kinder oder Enkel als potenzielle nächste Generation (Pfannenschwarz, 2006). Eine Vereinbarung über eine mögliche Nachfolgerschaft muss dabei nicht gegeben sein. Selbst wenn die nachfolgende Generation eine Unternehmensnachfolge für sich ausschließt, wird diese im Kontext dieser Arbeit als potenzielle Nachfolge angesehen. Um Unternehmensnachfolge umfassender zu verstehen, werden die verschiedenen Nachfolgemodelle sowie der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen dargestellt.

2.2.1. Nachfolgeprozess in Familienunternehmen

Es zeigt sich, dass die Nachfolge und damit verbundene Thematiken einen wichtigen Platz in der Forschung um Familienunternehmen einnehmen (Bird et al., 2002; Handler, 1994). Der Begriff der Nachfolge in Familienunternehmen kann unterschiedliche Bedeutungen annehmen (Fasselt, 1992). Diese stellt zudem eine der herausforderndsten Aufgaben in einem Familienunternehmen dar (Bizri, 2016; Brockhaus, 2004).

Die Unternehmensübergabe bietet viele verschiedene Möglichkeiten, darunter die Übertragung auf Nachfolger aus der Familie (Weinläder, 1998). Dabei ist im Kontext dieser Arbeit lediglich die interne Familiennachfolge von Relevanz, da diese mit den Experten in den Interviews explizit besprochen wird (De Massis et al., 2008). Der Prozess selbst kann in Führungs- und Vermögensnachfolge unterschieden werden (Pfannenschwarz, 2006). Eigentumsnachfolge

bezeichnet den Zeitpunkt, an dem die Aktien oder Anteile des Familienunternehmens an die nächste Generation übergeben werden (Pfannenschwarz, 2006). Führungsnachfolge wird hingegen als „[...]as the actions and events that lead the transition of leadership from one family member to another in family firms“ (Sharma et al., 2001, S. 21) definiert. Dies bedeutet, dass die nächste Generation die Leitungsverantwortung annimmt und die Senior-Generation entweder aus dem Unternehmen austritt oder sich in Beirats- oder vergleichbare Funktionen zurückzieht. Die Frage nach dem Erfolg der Nachfolge ist als komplex zu betrachten, da diese von vielen individuellen Faktoren und Stakeholdern abhängen kann (Bozer et al., 2017; De Massis et al., 2008). Definiert man Erfolg nach der Entwicklung des Umsatzes eines Unternehmens, so schlagen manche Experten eine Betrachtung nach drei Jahren vor, welche um die Entwicklungen in der Branche bereinigt wurde (King, 2003). Andere hingegen sehen einen erfolgreichen Nachfolgeprozess in dem Unternehmenserfolg als auch in der Zufriedenheit der Stakeholder (Sharma et al., 2001).

2.2.2. Nachfolgeplanung in Familienunternehmen

Die Nachfolgeplanung in Familienunternehmen läuft in verschiedenen Organisationen unterschiedlich ab. Die Nachfolge kann dabei lange ungeklärt bleiben, von informellen Abmachungen geleitet sein oder durch externe Beratende unterstützt werden (Pfannenschwarz, 2006). Dabei scheint die Nachfolgeplanung besonders oft die Familie selbst zu betreffen, um das eigene sozio-ökonomische Vermögen aufrecht zu erhalten (Gomez-Mejia et al., 2011). Dieses sozio-ökonomische Vermögen definiert sich als „non-financial aspects of the firm that meet the family's affective needs, such as identity, the ability to exercise family influence, and the perpetuation of the family dynasty“ (Gómez-Mejía et al., 2007, S. 106). Diese nicht-finanziellen Ziele stellen einen weiteren Unterscheidungsfaktor zwischen Familienunternehmen und anderen Unternehmensformen dar (Gómez-Mejía et al., 2007). Zur erfolgreichen Nachfolgeplanung gehört die adäquate Vorbereitung der nächsten Generation

sowie ein gutes Verhältnis innerhalb der Unternehmensfamilie (Morris et al., 1996). Zudem zeigt es sich, dass eine frühe Planung der Nachfolge den Erfolg dieser verbessern kann (Bozer et al., 2017).

Es ergibt sich zudem, dass die Auswahl des richtigen Nachfolgers als entscheidend anzusehen ist, dieser sollte die passenden sozialen sowie professionellen Kompetenzen besitzen (Filser et al., 2013). Sollte der Nachfolgekandidat diese Kompetenzen nicht besitzen, empfiehlt es sich früh Trainingssysteme zu implementieren (Wang et al., 2004). Zudem können externe Berater bei der Vorbereitung zusätzlich unterstützen (Wang et al., 2004).

2.3. Das Konzept des Verantwortungseigentums

In dem folgenden Kapitel wird das Konzept des Verantwortungseigentums dargestellt. Für dieses gibt es keine allgemeingültige Definition. Deshalb wird im Rahmen dieser Arbeit eine Definition erstellt, die sich aus verschiedenen Quellen zu den Ideen und Gedanken zum Verantwortungseigentum zusammensetzt. Zudem werden die verschiedenen in Deutschland gültigen Umsetzungsformen skizziert. Seit einigen Jahren gibt es politische Bestrebungen, eine Rechtsform zu etablieren, die es vereinfachen soll, das Konzept des Verantwortungseigentums umzusetzen. Die politische Diskussion um die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen (GmbH-gebV) wird in einem der folgenden Kapitel dargestellt.

Der Begriff ‚Verantwortungseigentum‘ sowie die Begriffe ‚Gesellschaft mit gebundenem Vermögen‘ sind im Kontext dieser Arbeit nicht als austauschbar zu betrachten. Bei der später dargestellten politischen Diskussion hat sich der Begriff Verantwortungseigentum als Überbegriff für das Konzept etabliert und wurde auch in der ersten Version des Gesetzesvorschlags verwendet. Der Gesetzesvorschlag in der zweiten Fassung distanziert sich jedoch von dem Begriff des Verantwortungseigentums (Sanders et al., 2022). In der vorliegenden Arbeit wird die Rechtsform, die Verantwortungseigentum ermöglicht, als GmbH-gebV bezeichnet.

2.3.1. Definition Verantwortungseigentum

Das Konzept des Verantwortungseigentums ist an sich nicht neu, sondern lässt sich auf die Gründung der Carl-Zeiss Stiftung zurückführen (Plumpe, 2014).

Der Begriff wurde durch den ehemaligen Verfassungsrichter Paul Kirchhof geprägt, der diesen in einem Artikel über Eigentum 2005 das erste Mal verwendete (Kirchhof, 2005). „Kernidee des Eigentums ist das Verantwortungseigentum. Ein Unternehmer bewirtschaftet sein eigenes Unternehmen, steht mit seiner Arbeit, seinem Namen und seinem Vermögen für die Qualität seiner Leistung ein.“ (Kirchhof, 2005, S. 19). Der Autor vertritt in seinem Paper die Ansicht, dass durch die Verschiebung einiger Faktoren das „Eigentum seine ökonomische Substanz in der Verpflichtung der nachfolgenden Generation.“ (Kirchhof, 2005, S. 20) findet. Dabei beschreibt der Autor die Notwendigkeit für eine besondere Form von Verantwortungseigentum, da Unternehmer aus Verantwortung gegenüber der nächsten Generation sowie des Unternehmens rechtzeitig die eigene Nachfolge organisieren sollten (Kirchhof, 2005). Ein staatliches Gesetz oder vergleichbare Mechanismen sollten dabei keine Rolle spielen (Kirchhof, 2005). Diese Ausführungen ähneln den Anforderungen an den Nachfolgeprozess in Familienunternehmen.

Aus dessen Überlegungen zu dem Begriff des Verantwortungseigentums leiten die Unterstützer die Notwendigkeit ab, dass Unternehmen dasselbe Konzept familienfern umsetzen können (Stiftung Verantwortungseigentum, 2021). Dies bedeutet, dass Unternehmen keinen Eigentümer haben, sondern sich selbst gehören und selbst verwalten (Canon et al., 2017).

Die Unterstützer des Verantwortungseigentums definieren dabei selbst zwei Grundsätze für das Konzept. Der erste Grundsatz sieht Gewinne lediglich als das Mittel zum Zweck (Canon et al., 2017). In der Praxis bedeutet das, dass diese entweder reinvestiert oder zur Deckung von Kapitalkosten verwendet werden. Gibt es Kapital, das das Unternehmen nicht selbst benötigt, so wird dieses gemeinnützigen Zwecken zugeführt (Canon et al., 2017). Zudem soll es Verantwortungseigentum unmöglich machen, die Vermögenswerte des Unternehmens zu privatisieren (Canon et al., 2017). Dieser Mechanismus wird

auch als Asset-Lock bezeichnet (Sanders et al., 2022). Es wird somit kein Gewinn an Privatpersonen ausgeschüttet.

Der zweite Grundsatz besteht in der Selbstbestimmung des Unternehmens. Das bedeutet, dass alle Entscheidungsträger dem Unternehmen innerlich stark verbunden sind (Canon et al., 2017). So tragen diese Akteure selbst Verantwortung für die Werte sowie das Vermächtnis des Unternehmens und sind als Verantwortungseigentümer bekannt (Canon et al., 2017).

Daraus ist zu folgern, dass sich Unternehmen im Verantwortungseigentum selbst gehören, da sie keinen privaten Eigentümer haben.

2.3.2. Umsetzungsformen von Verantwortungseigentum

Es gibt verschiedene Wege für Unternehmen, das Konzept des Verantwortungseigentums umzusetzen. Diese sind nicht in allen Ländern gleichermaßen gültig (Canon et al., 2017). Da die Experten ausschließlich aus Familienunternehmen mit Sitz in Deutschland stammen, können ausländische Regelungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit vernachlässigt werden. Die momentan in Deutschland gültigen Umsetzungsformen werden im folgenden Abschnitt dargestellt.

Veto-Anteil-Modell

Verantwortungseigentum, ohne die Gründung einer eigenen Stiftung umzusetzen, ist mit dem Veto-Anteil-Modell möglich. Es ist zu beachten, dass die folgende Darstellung der Anteilsverhältnisse beispielhaft ist und sich die Prozentsätze in der Praxis unterscheiden können. Dabei liegen 99 % der Stimmrechte des Unternehmens in einer Kategorie von Unternehmensanteilen, die im Folgenden beispielhaft als A-Anteile bezeichnet werden (Canon et al., 2017). Diese Anteile besitzen kein Dividendenrecht und werden an Treuhandeigentümer ausgegeben (Canon et al., 2017). Die Auswahl der Treuhandeigentümer ist von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Es gibt Lösungen, bei denen diese Anteile nur von Mitarbeitenden oder von den

Geschäftsführenden gehalten werden (Canon et al., 2017). In anderen Modellen werden Externe herangezogen, deren Werte denen des Unternehmens entsprechen. Bei der Nachfolge der Treuhandeigentümer gibt es ebenfalls keine einheitliche Lösung. Diese kann durch:

- die Mitarbeitenden
- die Geschäftsführung
- durch die scheidenden Treuhandeigentümer
- oder durch externe Beratende erfolgen (Canon et al., 2017).

Essenziell für die Funktionalität dieses Modells ist, dass die A-Anteile weder auf dem offenen Markt verkauft oder vererbt werden dürfen (Canon et al., 2017). Der Nennwert der Anteile wird besonders niedrig gehalten, um bei der Weitergabe keine steuerliche Bedeutung zu schaffen (Canon et al., 2017).

Die zweite Kategorie an Unternehmensanteilen in diesem Modell stellen die beispielhaft benannten B-Anteile dar. In den B-Anteilen befindet sich das restliche Prozent der Stimmanteile des Unternehmens sowie die restlichen Kapitalanteile, die nicht den A-Anteilen zugeordnet sind (Canon et al., 2017). Eine Besonderheit dieser B-Anteile ist das Vetorecht auf alle Entscheidungen, die gegen die schon genannten Grundprinzipien verstoßen (Canon et al., 2017). Über dieses Vetorecht hinaus haben die Halter der B-Anteile kein weiteres Mitbestimmungsrecht im Unternehmen. Die B-Anteile werden von Stiftungen gehalten, die für das Verantwortungseigentum einstehen (Canon et al., 2017). Eine Stiftung kann diese Rolle nur annehmen, wenn sie unabhängig ist und sich selbst gehört. Zudem muss in der Satzung eine Klausel enthalten sein, mit der sie sich zum Schutz der Grundprinzipien des Verantwortungseigentums verpflichtet (Canon et al., 2017).

Bei besonderem Bedarf können Anteile des Typs B mit begrenzten Dividendenrechten für Investoren oder Gründer ausgegeben werden (Canon et al., 2017).

Einzelstiftungsmodell

Ein ebenfalls weit verbreitetes Modell, das sich für größere Unternehmen eignet, ist das Einzelstiftungsmodell (Canon et al., 2017). Dabei hält eine gemeinnützige Stiftung die Mehrheit der Unternehmensanteile. Diese verpflichtet sich dazu keine Gewinne an Privatpersonen auszuschütten (Canon et al., 2017). Der Stiftungsrat kann aus Personen in leitenden Unternehmensfunktionen oder aus Externen bestehen, womit er einem Aufsichtsrat ähneln würde. In vielen Unternehmen ist dieses Gremium zweigeteilt. Der Unternehmensrat übt alle vorhandenen Stimmrechte aus (Canon et al., 2017). Ein gemeinnütziger Stiftungsrat vergibt die Spenden und hat in den meisten Umsetzungsformen zusätzlich die Aufgabe, den Unternehmensrat zu bestimmen (Canon et al., 2017).

Doppelstiftungsmodell

Das dritte in Deutschland anwendbare Modell ist das Doppelstiftungsmodell. Ein bekanntes Beispiel für die Umsetzung dieses Modells des Verantwortungseigentums ist Bosch. Die Grundprinzipien des Konzeptes greifen auch hier, allerdings mit dem Unterschied, dass die Anteile des Unternehmens zwei separaten Rechtstragenden zugewiesen sind (Canon et al., 2017).

Rechtsträger A ist dabei eine Treuhandorganisation, diese führt leitende Funktionen aus und hält die Anteile mit Stimmrechten (Canon et al., 2017). Eine bestimmte Rechtsform ist für diesen Rechtsträger nicht vorgeschrieben. Dem Governance-Modell entsprechend können Mitarbeitende, Manager oder außenstehende Personen die Rolle der Treuhandgesellschafter annehmen (Canon et al., 2017). Vertraglich wird ein Vererben oder eine Veräußerung der Anteile unterbunden. Sollte die Treuhandeigentümer nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden sein, so sollten sie auch nicht mehr über Anteile verfügen (Canon et al., 2017).

Rechtsträger B wird durch eine gemeinnützige Einheit dargestellt (Canon et al., 2017). Beispielhafte Rechtsformen sind hier die gGmbH oder eine Stiftung. Dieser Rechtsträger hält Anteile mit Gewinnbezugsrechten und stellt die gemeinnützige

Verwendung dieser sicher (Canon et al., 2017). In Sonderfällen kann es sein, dass Rechtsträger B nicht über sämtliche Dividendenrechte verfügt, da diese auch bei Dritten liegen können (Canon et al., 2017). Zu beachten ist dabei, dass diese Anteile kein Stimmrecht haben und die Besitzer dieser keinen Einfluss auf die ausgeschüttete Dividende haben. Eine Mindestdividende kann jedoch festgelegt werden (Canon et al., 2017).

Es ist anzumerken, dass keines der vorgestellten Konzepte eine einheitliche Lösung bietet und die Umsetzungsformen stark an das Unternehmen angepasst werden müssen. Eine einheitliche Lösung könnte die GmbH-gebV darstellen. Der dazugehörige Gesetzesentwurf ist im folgenden Kapitel dargestellt.

2.3.3. Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

Um dem Verantwortungseigentum eine eigene Rechtsform und die damit verbundene Rechtssicherheit zu geben, gibt es Bemühungen der Unterstützer, dieses Konzept in eine Rechtsform zu übertragen. Aus diesen Bemühungen entstand 2020 ein Gesetzesentwurf, der im Juni 2020 das erste Mal in der Öffentlichkeit vorgestellt wurde (Sanders et al., 2022). Die im Jahre 2021 überarbeitete Version wird im folgenden Kapitel zusammenfassend dargestellt.

Zunächst ist dabei auf den verwendeten Begriff einzugehen. Im ersten Gesetzesvorschlag 2020 sprechen die Verfasser noch von Verantwortungseigentum (Sanders et al., 2022). Die überarbeitete Version ersetzt diese Formulierung durch GmbH-gebV, da sie anerkennen, dass verantwortungsvolles Unternehmertum in vielen verschiedenen Rechtsformen praktiziert werden kann (Sanders et al., 2022).

In dem Gesetzesvorschlag werden Unternehmer mit Treuhändern gleichgesetzt, die für die Weiterentwicklung und Leitung des Unternehmens Verantwortung tragen ohne, dass dieses Unternehmen ihr persönliches Vermögen ist (Sanders et al., 2022). Der Gesetzesvorschlag schlägt vor, die GmbH-gebV als eine erweiterte Rechtsform der GmbH zu bewerten (Sanders et al., 2022). Somit können die bereits erprobten Gesetzesinstrumente der GmbH auch für die GmbH-gebV verwendet werden (Sanders et al., 2022). Unterschiede zur

herkömmlichen GmbH werden dann vor allem in der Gewinnverwendung sowie der Liquidation oder Umwandlung der Gesellschaft gemacht (Sanders et al., 2022).

Laut Sanders et al. (2022) würde die Einführung einer solchen Rechtsform die Privatautonomie stärken, da weitere Optionen bereitgestellt werden, um unternehmerische sowie gemeinnützige Projekte umzusetzen.

Ein wichtiger Punkt des Gesetzesvorschlages ist die Vermögensbindung. Die Verfasser möchten sicherstellen, dass Vermögen dauerhaft im Unternehmen gebunden ist (Sanders et al., 2022). An manchen Stellen wird dabei auch die Formulierung „Asset-Lock“ verwendet (Sanders et al., 2022). Ein Gesellschafter der GmbH-gebV hat weder Anspruch auf eine Ausschüttung der Gewinne noch auf einen Erlös bei Liquidation des Unternehmens (Sanders et al., 2022). Gesellschafter zu sein bedeutet lediglich das Unternehmen treuhänderisch zu führen und dabei von den Stimmrechten Gebrauch zu machen (Sanders et al., 2022). Dabei hat der Gesetzesentwurf bewusst keinen Anspruch auf Vollständigkeit der Vermögensbindung, sondern erkennt an, dass das vorhandene GmbH-Recht sowie die Praxis einer Vollständigkeit gewisse Riegel vorschreiben (Sanders et al., 2022). Das Vorhaben hat somit lediglich das Ziel, ein glaubhaftes Signal zu setzen.

Die Vermögensbindung soll den Gesellschaftern die Möglichkeit bieten, Entscheidungen ohne Gewinndruck zu tätigen (Sanders et al., 2022). Empirische Studien zeigen, dass die intrinsische Motivation bei kognitiv anspruchsvollen Tätigkeiten stärker ist als extrinsische Anreize (Frey, 1997). In diesem Umstand sehen die Autoren des Gesetzesvorschlages die Motivation der Gesellschafter in einer GmbH-gebV begründet (Sanders et al., 2022). Um eine verdeckte Gewinnausschüttung zu verhindern, werden zudem Änderungen an den Regeln der Finanzfassung vorgeschlagen. Zudem soll ein Umgehen der Vermögensbindung mithilfe einer Unternehmensumwandlung nicht möglich sein (Sanders et al., 2022).

Es stellt sich sogleich die Frage der Unternehmensfinanzierung. Schuldrechtliche Finanzierungsformen ähnlich dem Eigenkapital sollen eine

problemlose Finanzierung dennoch ermöglichen. Eine Governance zur Überwachung dieser Vorgänge ist im Gesetzesvorhaben enthalten (Sanders et al., 2022). Die angestrebte Governance Struktur soll dabei entgegen dem Vorgehen bei Stiftungen nicht staatlich überwacht werden (Sanders et al., 2022). Begründet wird dieses Vorgehen damit, dass Unternehmen in der GmbH-gebV keinen singulären gemeinnützigen Zweck verfolgen (Sanders et al., 2022). Um die besagte Governance sicherzustellen, wird die Erstellungen eines jährlichen Berichtes vorgeschlagen, der über die Aspekte der Vermögensbindung umfassend informiert (Sanders et al., 2022). Dieser muss zum Zwecke des öffentlichen Druckes publiziert werden. In Sonderfällen muss es die Möglichkeit geben, ein gerichtliches Verfahren gegen den Willen der Gesellschafter einzuleiten. Aus diesem Grund wird einer unabhängigen Organisation ein Klagerecht eingeräumt (Sanders et al., 2022).

Auf steuerliche Vergünstigungen oder eine Sonderregelung zielt das Gesetzesvorhaben laut den Autoren nicht ab. Gleiches gilt für den Gründungsprozess, der analog zu dem einer GmbH ist (Sanders et al., 2022).

Teile des Gesetzesvorhabens beschäftigen sich ausführlich mit der Kritik an diesem selbst sowie der Diskussion um die Einführung der Rechtsform (Sanders et al., 2022). Die Kritikpunkte werden im Folgenden kurz zusammengefasst.

2.3.4. Politische Diskussion und Kritik an dem Konzept des Verantwortungseigentums

Die nach der Bundestagswahl 2021 geschlossene Koalition nahm die Forderung nach einer Gesellschaft mit gebundenem Vermögen mit in ihren Koalitionsvertrag auf (Bundesregierung, 2022). Zudem signalisierte Olaf Scholz im vorherigen Wahlkampf bereits seine Unterstützung für eine neue Rechtsform (Müller, 2021). Die politische Unterstützung vor dem Wahlkampf 2021 zeigte sich durch den damaligen Bundeswirtschaftsminister Peter Altmaier von der CDU (Nording, 2021). In der politischen Diskussion um die GmbH-gebV erfuhr das Konzept und deren Umsetzung nicht nur Zustimmung. So kritisierte der Präsident der Stiftung Familienunternehmertum, Reinhold von Eben-Worlée, die Idee des

Verantwortungseigentums als solche (Müller, 2021). Kritik gab es auch von akademischer Seite in der Neuen Zeitschrift für Gesellschaftsrecht (Arnold et al., 2020). So wird unter anderem die Funktionalität der Vermögensbindung aus verschiedenen Perspektiven infrage gestellt (Grunewald & Henrichs, 2020). Zudem besteht unter juristischer Betrachtung die Kritik, dass der GmbH-gebV der Zweck fehlt, analog zu dem, den gemeinnützige Stiftungen verfolgen müssen (Arnold et al., 2020). Zudem sehen Kritiker Probleme bei der Verbandsautonomie dieser Unternehmensmodelle. Laut des Artikels wird diese Autonomie durch die Ewigkeitsklauseln verletzt (Arnold et al., 2020). Zu einem ähnlichen Themengebiet kann die Kritik an der Perpetuierung von Willen zugeordnet werden (Arnold et al., 2020). Zudem werden Defizite in der Governance der Vermögensbindung gesehen (Arnold et al., 2020). Auf die Kritik an den zivilrechtlichen Grundprinzipien der GmbH-gebV hat diese mit der zweiten Vorlage des Gesetzesentwurfs geantwortet (Sanders et al., 2022). Dabei sind die Autoren explizit auf manche der Kritikpunkte eingegangen und haben Änderungen zum ersten Gesetzesentwurf vorgenommen (Sanders et al., 2022). Der Autor der vorliegenden Arbeit nimmt dabei keine Bewertung der Kritik oder der Antwort darauf vor, da dies den Rahmen dieser Arbeit verlassen würde. In der politischen Debatte wird das Verantwortungseigentum als solches auch als Nachfolgeinstrument diskutiert (Sanders et al., 2022).

2.3.5. Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit in Familienunternehmen

Die Nachfolgemodelle in Familienunternehmen sind vielfältig (Pfannenschwarz, 2006). Ein etabliertes Konzept wird in dem Kapitel zur nächsten Generation in Familienunternehmen dargestellt. Explizite Lektüre zum Verantwortungseigentum als Nachfolgemodell ist dem Autor nicht bekannt. Somit wird das Konzept des Verantwortungseigentums als Nachfolgemodell im Familienunternehmen aus dem Stiftungsmodell abgeleitet. Dieses ist auch in etablierter Literatur als eine Option für die Nachfolge in Familienunternehmen akzeptiert (Pfannenschwarz, 2006). Dabei ist jedoch anzumerken, dass nicht jedes Stiftungsunternehmen Verantwortungseigentum umsetzt. Das

Stiftungsunternehmen ist jedoch eine der Umsetzungsmöglichkeiten für das Verantwortungseigentum (Canon et al., 2017). Ein Familienunternehmen hat die Möglichkeit zur Nachfolge in eine Familien- oder eine gemeinnützige Stiftung überführt zu werden (Schnitger, 2006). Eine Familienstiftung kann dabei als Werkzeug genutzt werden, dass die Kontinuität des Familienunternehmens sichert (Lehleiter, 1996). Eine Familienstiftung als solche fördert allerdings nur die Familie selbst und übernimmt keine gemeinnützige Funktion (Schnitger, 2006). Eine weitere Lösung für das Familienunternehmen stellt die gemeinnützige Stiftung dar (Schnitger, 2006). Diese darf im Gegensatz zur Familienstiftung kein Geld ohne gemeinnützigen Bezug ausschütten. Zudem muss bei der Ausschüttung der Stiftungszweck erfüllt sein (Schnitger, 2006). Hier ergibt sich auch der Schnittpunkt zu dem Konzept des Verantwortungseigentums, das in einem Einzelstiftungsmodell umgesetzt werden kann (Canon et al., 2017). Der Unterschied zwischen Verantwortungseigentum sowie der gemeinnützigen Stiftung ergibt sich dann aus der Manifestierung der Grundsätze des Konzeptes (Canon et al., 2017).

3. Methodik

Im folgenden Kapitel wird die in der Forschungsarbeit verwendete Methodik erläutert. Zunächst werden das Forschungsdesign sowie die Möglichkeiten der Qualitätssicherung in der qualitativen Forschung dargestellt. Anschließend folgt die Erläuterung der Erhebung sowie Auswertung der verwendeten Daten. Zugehörig dazu wird die vorliegende Stichprobe präsentiert.

3.1. Das Forschungsdesign

Zunächst gilt es anzuerkennen, dass Daten in der Forschung qualitativ als auch quantitativ erhoben werden können (Baur & Blasius, 2014). Im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit bietet sich jedoch die qualitative Forschung an. Das liegt einerseits an dem wenig erforschten Konzept des Verantwortungseigentums, welches erst mit dem Beginn der politischen Diskussion zunehmend in den Fokus geraten ist. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass bei den besprochenen Nachfolgethematiken in Familienunternehmen eine gewisse Diskretion als angebracht gilt.

Ausgehend von einem qualitativen Forschungsdesign empfiehlt sich die Verwendung des Formats der Experteninterviews. Experten können exklusives Wissen zu dem untersuchten Sachverhalt beitragen, da sie die forschungsrelevanten Erfahrungen im Familienunternehmen gemacht haben (Gläser & Laudel, 2009). Es ist hervorzuheben, dass die Experten hier nicht Wissen aus ihrem Beruf beitragen, sondern Erfahrungen teilen, die sie als Nachfolgeneration in Familienunternehmen selbst gemacht haben. Eine der möglichen Methoden, die zur Erhebung von Daten in Experteninterviews genutzt werden kann, ist das teilstandardisierte Interview (Helfferich, 2019). Dieses unterscheidet sich von der standardisierten Variante dadurch, dass es keine Vorgaben zur Antwort definiert, wodurch Meinungen frei geäußert werden können (Gläser & Laudel, 2009). Das teilstandardisierte Interview bietet sich für diese Arbeit im Besonderen an, da es eine gewissen gleichbleibende Gesprächsstruktur ermöglicht, aber auch die Option von den Experten angesprochene Thematiken durch Nachfragen zu vertiefen (Gläser & Laudel,

2009). Deshalb wurde jedes der Experteninterviews nach teilstandardisierter Struktur geführt. Der Unterschied zum nicht standardisierten Interview ist, dass dieses weder Fragen noch zu erwartende Antworten vorgibt (Gläser & Laudel, 2009).

3.2. Qualitätssicherung in qualitativer Forschung

Um qualitative Forschung erfolgreich durchführen zu können, muss diese gewissen Gütekriterien entsprechen. Seit ihrer Wiederentdeckung in den 1960er-Jahren wird stets die Frage aufgeworfen, wodurch sich hochwertige qualitative Forschung auszeichnet (Flick, 2014). Reliabilität, Objektivität und Validität sind dabei in jeder Art von Messung im Forschungskontext die zugrundeliegenden Gütekriterien (Krebs & Menold, 2019). Reliabilität bezeichnet die Zuverlässigkeit des verwendeten Messinstruments bei wiederholter Messung (Krebs & Menold, 2019). Validität hingegen bezeichnet die Gültigkeit eines Messinstrumentes für das vorliegende Untersuchungsobjekt (Krebs & Menold, 2019). Objektivität ist die Distanz bei der Messung; der Auswertung sowie der Interpretation der gewonnenen Daten (Krebs & Menold, 2019). Es bestehen jedoch begründete Zweifel, dass die Konzepte der Reliabilität und Validität in gleicher Weise bei qualitativer Forschung angewendet werden können (Kirk & Miller, 1986). Deshalb wird in der vorliegenden Arbeit andere Kriterien zur Qualitätssicherung verwendet. Diese orientieren sich an Helfferich (2011), werden aber durch andere Autoren erweitert. Die nachfolgend aufgezählten Grundprinzipien finden ihre Anwendung in der Erstellung des Interviewleitfades, der Erhebung sowie in der Analyse der Daten.

Offenheit

Ein wichtiges Gütekriterium der qualitativen Interviewforschung ist die Offenheit. Dabei wird Offenheit so verstanden, dass ein möglichst geringer Eingriff durch den Interviewer stattfindet. So wird dem Interviewten die Möglichkeit eröffnet, sich in größtem Maße frei zu äußern und nicht

unterbrochen zu werden. Dieses Vorgehen reduziert das Risiko des falschen Verstehens (Bohnsack, 2014).

Bei dem Fragebogen der vorliegenden Arbeit wurde deshalb auf eine möglichst offene Formulierung der Fragen geachtet. Somit wurde der befragten Person die Möglichkeit gegeben, sich frei zu äußern und die für sie wichtigen Aspekte der angesprochenen Thematik zu schildern. Zudem hat der Interviewer Wert darauf gelegt, den Experten in seinen Ausführungen nicht zu unterbrechen, um eine vollständige Entfaltung der Ausführungen nicht aufzuhalten.

Reflexivität

Die durch die Offenheit gegebene methodische Kontrolle ist allerdings als begrenzt anzusehen. Ein Interview ohne Eingriff oder Kommunikation des Interviewers gibt es nicht. Die Steuerung des Expertenwissens wird dabei bewusst genutzt, um Daten zu erheben (Helfferich, 2011). Es muss zunächst davon ausgegangen werden, dass in dem Interviewsetting eine vollständige Neutralität unmöglich ist. Im Bewusstsein des Gütekriteriums wurde darauf geachtet, die Fragen in den Interviews minimal suggestiv zu formulieren. Zudem hat der Interviewer dafür Sorge getragen, dass kein Zwang entstand, sich eigene Anschauungen bestätigen zu lassen. So wurden Nachfragen möglichst neutral formuliert und Meinungen erst auf explizites Nachfragen der Experten abgegeben. Folglich sind die Effekte imperfekter Neutralität für den Rahmen dieser Arbeit als vernachlässigbar anzusehen.

Intersubjektive Nachvollziehbarkeit

Bei standardisierten Forschungsverfahren bindet sich die Reliabilität oder Nachprüfbarkeit an eine mögliche Wiederholbarkeit des Experimentes (Helfferich, 2011). Das zu vergleichende Konzept in der qualitativen Interviewforschung wird als intersubjektive Nachvollziehbarkeit bezeichnet (Steinke, 1999). Diese verlangt die Anwendung von regelhaften Vorgehensweisen (Steinke, 1999).

In der vorliegenden Arbeit wurde mithilfe der folgenden Aspekte versucht dem Anspruch der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit gerecht zu werden. Alle forschungsrelevanten Schritte wie Erhebung, Auswertung sowie Interpretation sind für den Leser nachvollziehbar festgehalten. Die erhobenen Daten sind in der Form der tabellarisch kodierten Textstellen im Anhang VI dieser Arbeit zu finden. Die vorgestellten Gütekriterien einer qualitativen Forschungsarbeit sind somit als erfüllt zu betrachten. Getätigte Aussagen hinsichtlich des Forschungsgegenstandes können somit im Rahmen der später besprochenen Limitationen als gültig angesehen werden (Flick, 2014).

3.3. Aufbau des Interviewleitfadens

Bevor die teilstandardisierten Interviews durchgeführt werden können, gilt es zunächst den Leitfaden für diese zu konstruieren. Alle Themen, die im Interview zur Sprache kommen, werden in diesem gesammelt. Das Ziel sollte dabei sein, den Experten zunächst die Möglichkeit zu eröffnen, sich besonders frei zu äußern (Helfferich, 2019). Dabei wurde die Erzählaufforderung stets so gestaltet, dass mit der Antwort eine möglichst hohe Anzahl an forschungsrelevanten Aspekten angesprochen wird (Helfferich, 2019). Trotz der Offenheit der Fragen des Leitfadens musste dieser inhaltlich übersichtlich gestaltet werden. Die Anzahl der Fragen wurde so ausgewählt, dass die notwendige Redezeit der Experten nicht eingeschränkt wird (Helfferich, 2019). Zudem hat der Autor berücksichtigt, mit dem Leitfaden einen Erzählfluss zu schaffen, um abrupte Themensprünge oder vergleichbare Störungen des Interviews zu vermeiden (Helfferich, 2019). Nach den ersten Interviews bestätigte sich, dass der erstellte Leitfaden diesen Kriterien standhielt. Trotzdem ging der Interviewer stets auf individuelle Aspekte der Experten ein und passte Fragen insofern an, dass diese für den Hintergrund der Experten als sinnvoll zu erachten sind (Gläser & Laudel, 2009).

Der Leitfaden garantierte zudem eine gewisse Vergleichbarkeit, da unterschiedliche Experten zu der gleichen Thematik befragt wurden (Gläser & Laudel, 2009). Es ist zudem anzumerken, dass der Interviewer zu Beginn sowie während des Gespräches Definitionen zum Konzept des

Verantwortungseigentums gegeben hat (Helfferich, 2019). Diese bestand zu Beginn des Gespräches aus einer einseitigen PowerPoint-Präsentation über die Grundprinzipien des Verantwortungseigentums. Während des Gesprächs wurde der Experte kurz über die aktuelle politische Debatte zu der GmbH-gebV aufmerksam gemacht. Bei beiden Ausführungen hat der Interviewer darauf geachtet, diese möglichst neutral und gleichbleibend zu präsentieren. Am Ende des Interviews wurde dem Interviewpartner ein hypothetisches Szenario gestellt, in dem das eigene Familienunternehmen in das Konzept des Verantwortungseigentums überführt wurde. Dieses Szenario wurde gewählt, um hypothetische Veränderungen des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen zu untersuchen. Der Interviewleitfaden als auch die zuvor erwähnte PowerPoint-Präsentation sind im Anhang III und IV der vorliegenden Arbeit zu finden.

3.4. Beschreibung der vorliegenden Stichprobe

Die in der vorliegenden Arbeit erhobenen Daten basieren ausschließlich auf Experteninterviews. Der Experte ist als Quelle für Spezialwissen über die erforschten Sachverhalte zu betrachten (Gläser & Laudel, 2009). Die Interviews stellen dabei eine der Möglichkeiten der Wissenserschließung dar (Gläser & Laudel, 2009). Aus diesen Umständen ergibt sich die Voraussetzung, dass die Interviewpartner über das verlangte Wissen verfügen.

Die Ansprache der Experten erfolgte über das persönliche Netzwerk des Forschers als auch über andere Studierende und Alumni der Zeppelin Universität. Über dieses Vorgehen konnten insgesamt 16 Interviewpartner identifiziert werden. Mit 13 der identifizierten Personen wurde ein Gespräch durchgeführt. Im Zeitraum von dem 28.04.2022 bis zum 13.05.2022 wurden so insgesamt etwa 7,5 Stunden Audiomaterial gesammelt. Den Experten wurde vor den Gesprächen ein Infoblatt mit einer Unterrichtung über die Verarbeitung und Anonymisierung der Daten gegeben. Zudem hatte der Autor eine Einwilligungserklärung für die Gespräche vorbereitet. Das Ziel der Erläuterung des hohen Datenschutzes war es, eine vertraute und sichere

Gesprächsatmosphäre zu bieten. Beide Dokumente sind im Anhang I und II der Arbeit zu finden. Zudem wurde stets das Angebot zu einem Vorgespräch unterbreitet, das keiner der Befragten angenommen hat. Einer Person wurde auf Nachfrage der Interviewleitfaden vorab zugestellt, allen anderen Teilnehmern eine kurze Themenübersicht.

Bei den Interviewpartnern handelt es sich um Personen, die in der potenziellen Nachfolgerrolle von Familienunternehmen stehen. Einige der Befragten sind dabei schon im Unternehmen tätig, allerdings nicht in geschäftsführender Kapazität, womit der Generationenwechsel als nicht abgeschlossen anzusehen ist. Ein Experte hält zudem Unternehmensanteile mit Stimmrecht. Durch das Aufwachsen der Experten mit dem Familienunternehmen ist davon auszugehen, dass diese ein ausreichendes praktisches Verständnis der Thematik haben.

Anders verhält es sich mit dem Konzept des Verantwortungseigentums. Dem Interviewer war vorab nicht bekannt, in welcher Kapazität die Experten bereits Kontakt mit dem Verantwortungseigentum hatten. Einige der Experten teilten mit, sich auf das Interview vorbereitet zu haben. Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über die Befragten. Es wurde bei der Auswahl darauf geachtet, dass die Familienunternehmen der Experten ein gewisses Maß an Diversität aufweisen, um verschiedene Perspektiven mit unterschiedlichen Hintergründen zu bieten. Alle der Befragten Experten befinden sich in der Altersgruppe zwischen 20. und 30.

Code	Typ des fam. Unternehmens & Generation (Kapitel 2.1.2.)	Beschäftigung	Geschlecht
A	Reines Familienunternehmen in vierter Generation	Studentin	Weiblich
B	Familienkontrolliertes Unternehmen in dritter Generation	Studentin	Weiblich
C	Reines Familienunternehmen in zweiter Generation	Student	Männlich
D	Reines Familienunternehmen in dritter Generation	Studentin	Weiblich
E	2 Unternehmen / Reines Familienunternehmen in vierter Generation und familienbeeinflusstes	Studentin	Weiblich

	Unternehmen in achter Generation		
F	Reines Familienunternehmen im momentanen Generationenwechsel in die zweite Generation	Studentin	Weiblich
G	Reines Familienunternehmen in dritter Generation	Student	Männlich
H	Reines Familienunternehmen in zweiter Generation	Angestellter in einem familien-externen Unternehmen	Männlich
I	Reines Familienunternehmen in dritter Generation	Mitarbeit im Familienunternehmen	Männlich
J	Reines Familienunternehmen in erster Generation	Studentin	Weiblich
K	Reines Familienunternehmen in der vierten Generation	Studentin	Weiblich
L	Reines Familienunternehmen in der zweiten Generation	Studentin	Weiblich
M	Familienkontrolliertes Unternehmen in vierter Generation	Student	Männlich

Tabelle 1

Quelle: eigene Darstellung

3.5. Erhebungsmethode der Daten

Die Daten wurden wie bereits beschrieben mithilfe von semistrukturierten Interviews erhoben. Die Interviews wurden ausschließlich über die Videokonferenzplattform Microsoft Teams durchgeführt. Der Grund dafür ist, dass einige der Befragten Experten nicht einfach zu erreichen waren. Um alle Interviews möglichst gleich zu gestalten, wurden diese deshalb ausschließlich über die bereits genannte Plattform durchgeführt (Gläser & Laudel, 2009). Teams wurde aufgrund seiner weiten Verbreitung als auch der Möglichkeit der Nutzung ohne ein vorinstalliertes Computerprogramm ausgewählt. Den Experten wurde in der Kommunikation vor den Gesprächen die Option der Nutzung von anderen Videokonferenzplattformen unterbreitet. Diese wurden von keinem der Befragten angenommen. Es wurde mit den Videokonferenzen ein

visuell gestütztes Medium gewählt, da dieses einen geringeren Informationsverlust während des Interviews sicherstellt (Gläser & Laudel, 2009).

Die Aufzeichnung der Interviews erfolgte über die von Microsoft Teams bereitgestellten Funktion zur Aufzeichnung von Gesprächen. Dabei wurde eine Videoaufnahme mit Tonspur erstellt. Bevor die Aufnahmen zur Transkription weitergegeben wurden, hat der Forscher die Videospur entfernt. Somit entsprach die finale Aufnahme der eines Diktiergerätes (Gläser & Laudel, 2009).

Die Experten wurden vor dem Start des Interviews über das Vorgehen vollständig in Kenntnis gesetzt. Ein den Experten vorgelegtes Informationsblatt ist im Anhang I der Arbeit zu finden.

Die entstandenen Aufnahmen wurden durch den Service ‚Transkripto‘ mit hohen Datenschutzerfordernungen transkribiert. Die Experten wurden über dieses Vorgehen ebenfalls aufgeklärt. Personenbezogene Daten aus den Interviews wurden anonymisiert. Dieses Vorgehen stellt sicher, dass die Teilnehmer der Interviews keine negativen Konsequenzen ihrer Aussagen befürchten müssen und so ehrlicher Antworten können (Helfferich, 2019). Zudem erfolgte eine Glättung der Texte, um diese besser lesbar zu machen (Rädiker & Kuckartz, 2019).

3.6. Analysemethode der Daten

Um den Inhalt der Daten erforschen zu können, wird eine qualitative Inhaltsanalyse durchgeführt (Gläser & Laudel, 2009). „Mit der qualitativen Inhaltsanalyse steht ein Verfahren qualitativ-orientierter Textanalyse zur Verfügung, das mit dem technischen Know-how der quantitativen Inhaltsanalyse (Quantitative Content Analysis) große Materialmengen bewältigen kann, dabei aber im ersten Schritt qualitativ-interpretativ bleibt und so auch latente Sinngehalte erfassen kann“ (Mayring & Fenzl, 2019, S. 543). Die intersubjektive Überprüfbarkeit der qualitativen Forschung wird durch vereinbarte Regeln ermöglicht (Mayring & Fenzl, 2019; Steinke, 1999). Die Daten aus den Experteninterviews in der vorliegenden Arbeit wurden durch die strukturierte Inhaltsanalyse nach dem Vorbild von Mayring und Fenzl (2019)

ausgewertet. Zur Auswertung dieser Daten bietet sich die Erstellung eines Kategoriensystems an, mit dem die einzelnen Textabschnitte aus den Interviews kodiert werden können (Gläser & Laudel, 2009).

Es gilt zunächst anzuerkennen, dass ein Kodierleitfaden deduktiv als auch induktiv erstellt werden kann (Mayring & Fenzl, 2019). Der in der vorliegenden Arbeit verwendete Kodierleitfaden wurde aus einer Kombination beider Methoden erstellt (Mayring & Fenzl, 2019). Die initiale Erstellung des Kategoriensystems zur Auswertung der Daten erfolgt jedoch deduktiv (Mayring, 2010). Durch die explorative Natur der Forschungen werden die verwendeten Kategorien ausschließlich aus der vorliegenden Theorie abgeleitet und nicht von zuvor aufgestellten Hypothesen bestimmt. Aus den theoretischen Überlegungen sowie der Forschungsfrage wurden die vorliegenden Oberkategorien deduktiv erstellt.

- Form des Familienunternehmens und Generation
- Relevanz des eigenen Familienunternehmens während des Heranwachsens
- Klärung der Nachfolgefrage im eigenen Familienunternehmen
- Vorheriger Kontakt mit dem Konzept des Verantwortungseigentums
- Kontakt mit der politischen Debatte rund um die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen
- Generelle Position zu Unternehmen im Verantwortungseigentum
- Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit für das eigene Familienunternehmen
- Hypothetische Veränderung des Verhältnisses zum eigenen Unternehmen im Verantwortungseigentum

Um nachvollziehbare Forschungsergebnisse zu garantieren und die gewonnenen Informationen aus den Interviews zuverlässig zuordnen zu können, wurde ein Kodierleitfaden aus den Oberkategorien erstellt (Mayring & Fenzl, 2019).

Der Kodierleitfaden wurde durch einen iterativen Prozess festgelegt. Anschließend wurden in den transkribierten Interviews mithilfe des Kodierleitfadens die forschungsrelevanten Stellen markiert. Dabei handelt es sich um einen softwaregestützten Prozess mithilfe des Analyseprogrammes MAXQDA (Mayring, 2010).

Das verwendete Programm bietet ein sehr breites Spektrum an Analysemöglichkeiten, welche im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht voll ausgeschöpft wurden (Rädiker & Kuckartz, 2019). Nachdem der Forscher die ersten drei Interviews auf diese Weise kodiert hatte, sind anhand der gewonnenen Daten induktive Subkategorien erstellt worden (Mayring & Fenzl, 2019). Es ist davon auszugehen, dass ein feineres Kategoriensystem eine bessere Analyse der erhobenen Daten ermöglicht. Der Kodierleitfaden ist im Anhang V zu finden.

Die verwendete qualitative Auswertungsmethode bietet mit dem Mixed-Methods Ansatz die Möglichkeit, quantitative Elemente in qualitative Forschung zu integrieren (Kelle, 2014). Anhand von Mayring & Fenzl (2019) werden die Daten zunächst qualitativ ausgewertet. Die Häufigkeit der Nennung bietet dabei ein zusätzliches quantitatives Indiz auf das Gewicht einer der gemachten Aussagen. Dieser Mixed-Methods Ansatz hat das Potenzial, die Aussagekraft der in dem folgenden Kapitel dargestellten Ergebnisse zu erhöhen.

4. Darstellung der Ergebnisse

Zunächst zeigen sich keine besonderen Auffälligkeiten in den Daten. Die Experten haben auf fast jede der gestellten Fragen eine Antwort gegeben. Lediglich an manchen Stellen ist die Datenqualität in den Transkripten verringert, da aufgrund von technischen Störungen die entstandene Audioaufnahme an manchen Stellen nicht auszulesen ist.

4.1. Die untersuchten Familienunternehmen

Es zeigt sich, dass mit elf Unternehmen ein Großteil der Stichprobe reine Familienunternehmen darstellen. Zwei der Experten (B, I) stammen aus familienkontrollierten Unternehmen, lediglich ein familienbeeinflusstes (E) ist in der Stichprobe vorhanden. Es ist dabei anzumerken, dass das Gewicht dieses Unternehmens als geringer anzusehen ist, da es das zweite Familienunternehmen einer der Interviewpartner darstellt. Dieser fokussierte seine Aussagen im Interview vor allem auf das reine Familienunternehmen.

4.1.1. Generation der untersuchten Familienunternehmen

Die untersuchten Unternehmen befinden sich in diversen Generationen. So ist eines der Unternehmen in der ersten Generation (J), vier in der zweiten (C, F, H, L), vier in der dritten (B, D, G, I), vier in der vierten (A, E, K, M) sowie eines in der achten Generation (E).

4.2. Relevanz des eigenen Familienunternehmens während des Heranwachsens

Lediglich zwei der Experten gaben an, dass das eigene Familienunternehmen kein Thema während des Heranwachsens gewesen sei (B, C). Dabei wurde eine gewollte Trennung zwischen Unternehmen und nächster Generation beschrieben. Die anderen elf Experten gaben an, dass das Unternehmen eine große Rolle während ihrer Jugend gespielt hat. Hier sind allerdings

verschiedene Ausprägungen erkennbar. In manchen der Interviews wurde das Unternehmen als ein weiteres Kind der Eltern beschrieben (F, I, J). Viele der Experten teilten zudem Erfahrungen, dass bei Mahlzeiten in der Familie oft über das Unternehmen oder damit verbundene Thematiken gesprochen wurde (A, D, F, G, J, K, L). Einige beschrieben zudem, dass die Intensität der Auseinandersetzung mit dem Unternehmen durch die Eltern mit dem fortschreitenden Alter der Experten zunahm (C, K). Ein Experte teilte zudem die Erfahrung, dass vor allem für die ältere Generation im Unternehmen die Gespräche über das Unternehmen besonders wichtig waren (I). Ein weiterer Indikator für die Relevanz des eigenen Familienunternehmens während des Aufwachsens ist Mitarbeit in diesem, Indikatoren für diese werden im kommenden Abschnitt dargestellt.

4.2.1. Arbeiten im eigenen Familienunternehmen

Es zeigt sich, dass alle der Experten schon im eigenen Familienunternehmen gearbeitet haben. Dabei unterscheiden sich die Umfänge der Mitarbeit zwischen den Befragten stark. In den Interviews B und C zeigte sich, dass damit Job-Shading oder einzelne Tage im Unternehmen gemeint sind. Ferienjobs im eigenen Familienunternehmen haben fünf der interviewten Mitglieder der nächsten Generation beschrieben (A, E, G, H, I). Zudem haben mehrere Teilnehmer auch Erfahrungen mit Praktika im eigenen Unternehmen geteilt (A, C, D, E, F, G). In Interview G zeigte sich, dass der Impuls nicht immer nur von der nächsten Generation selbst kam, sondern auch die Eltern diesen Weg wählen, um die nächste Generation näher an das Familienunternehmen zu bringen. Zwei der Nachfolger im Familienunternehmen haben während der universitären Ausbildung im eigenen Unternehmen gearbeitet (F, L).

4.3. Klärung der Nachfolgefrage im eigenen Familienunternehmen

Sechs der interviewten Personen gaben an, dass es zwar Gespräche über Nachfolgefragen gäbe, aber noch keine konkrete Lösung erkennbar sei (A, D, E, J, K, L). Drei Personen gaben an, dass es bis dato noch keine solcher Gespräche über die Nachfolge im Familienunternehmen gegeben habe (B, H, I). Eine geklärte Nachfolge ist bei vier der Befragten zu erkennen (C, F, M). Dabei ist anzumerken, dass diese sich unterschiedlich gestaltet. Ein Experte erklärte, dass eine operative Nachfolgerschaft aus der Familie ausgeschlossen wurde und lediglich ein externer Geschäftsführer eingesetzt werden kann (M). Zwei der Experten gaben an, dass bereits eine feste Vereinbarung über eine operative Nachfolge getroffen wurde. Nur einer dieser Experten möchte diese selbst übernehmen (C, F). In einem Interview wurde klar, dass mithilfe einer Familienverfassung ein fester Nachfolgeprozess festgelegt wurde (C).

4.3.1. Die Bereitschaft selbst die Nachfolge anzutreten

Drei der Interviewten geben an, dass sie eine operative Nachfolgerschaft ihrer selbst ausschließen (F, I, M). Zwei geben an, dass sie sich selbst einfach nicht in dieser Rolle sehen, bei einer Person wird die eigene operative Nachfolge durch Vereinbarungen über einen externen Geschäftsführer ausgeschlossen (M). Ein Experte gibt an, dass er sich durchaus eine operative Nachfolgerolle vorstellen könne, allerdings nur von einem Teilbereich des Unternehmens (A). Die restlichen Experten sehen sich zu unterschiedlichen Graden in der Nachfolge. Einige geben an, dass sie sich als die wahrscheinlichsten Nachfolger sehen und mit dieser Position auch zufrieden sind (C, H, J, K, L). Andere möchten sich noch Optionen offenlassen und weitere Erfahrungen sammeln, bevor sie über einen Unternehmenseintritt entscheiden. Eine Doppelspitze mit Geschwistern wird ebenfalls in Erwägung gezogen (B, D, G,).

4.4. Vorheriger Kontakt mit dem Konzept des Verantwortungseigentums

Sieben der Experten gaben an, dass sie bereits vor dem Gespräch mit dem Verantwortungseigentum in Kontakt gekommen seien. Dies zeigt jedoch nicht das komplette Bild. Viele sind nur peripher mit dem Konzept in Verbindung gekommen oder haben sich auf das Gespräch vorbereitet. Nur einer der interviewten Experten gab an, dass er sich sehr stark mit dem Konzept auseinandersetzt. „Ja, sehr jetzt. Also bis vor zwei Monaten noch gar nicht, glaube ich.“ (C, 47). Im späteren Verlauf des Interviews zeigte sich dann allerdings, dass der Kontakt durch die Abschlussarbeit einer Bekannten zustande gekommen war. Zwei der Experten gaben zudem an, dass ihnen das Konzept als solches bekannt sei, sie es aber nicht mit dem Begriff Verantwortungseigentum verbunden hätten (J, F). Einige der Antworten, lassen auch vermuten, dass die Experten selbst nur sehr wenig Kontakt mit der Thematik hatten (I, B, M). Betrachtet man genauer, auf welchen Wegen die Experten mit Verantwortungseigentum in Kontakt kamen, zeigt sich ein klareres Bild. Drei der interviewten Personen gaben an Unternehmen im Verantwortungseigentum zu kennen (A, H, L). Hier wurden die Unternehmen Bosch, elobau und das Start-Up Ecosia genannt. Zudem kamen in Interview A zusätzlich die Bosch-Gruppe und Alnatura zur Sprache sowie einige Persönlichkeiten, die mit Verantwortungseigentum in Verbindung stehen. Drei der Experten hatten Kontakt über ihre universitäre Ausbildung (A, J, L). Experte J gab an, dass er eine Vorlesung über Stiftungsunternehmen besucht hatte. L gab an, das Beispiel Bosch aus einer Vorlesung zu kennen. Experte A beschäftigte sich im Rahmen der Masterarbeit peripher mit der Thematik und gab darüber hinaus an, dass sie einen zu Podcast diesem Inhalt gehört hätte. Ein weiterer Befragter gab an hauptsächlich über die Presse mit dem Thema in Kontakt gekommen zu sein (G). Vier der Mitglieder der nächsten Generation hatten Kontakt mit dem Thema über Freunde und Bekannte (B, C, H, I). „Mein Großvater hat mir dazu einen Zeitungsartikel hingelegt, den ich ehrlicherweise nicht gelesen habe.“ (I, 59). Experte H gab an, dass er durch einen Unterstützer des Verantwortungseigentums sowie über die Überlegungen, den eigenen

Arbeitgeber in ein solches Konstrukt zu überführen, auf das Konzept des Verantwortungseigentums aufmerksam wurde. Im Interview wurde ein Erstkontakt über die Eltern beschrieben, in Interview C ein Kontakt über die Bachelorarbeit einer Bekannten.

4.4.1. Vorheriger Kontakt mit der politischen Debatte um die Gesellschaft mit gebundenem Vermögen

Sieben der Experten gaben an, keinerlei Kontakt mit der politischen Debatte gehabt zu haben (D, E, F, I, J, K, M). Die Interviewpartner B und C hatten über Dritte Kontakt mit der politischen Debatte, beide allerdings keine direkte Auseinandersetzung mit dieser. Experte L gab an, sich speziell für das Interview zur Thematik informiert zu haben, bis vor dem Gespräch aber nicht davon gehört zu haben. Experten A, G und H gaben an schon mal davon gehört zu haben aber selbst jedoch keine aktiven Verfolger der Geschehnisse und Entwicklungen zu sein. In den Gesprächen mit A und G wurde zudem ein Kontakt über Medien in Form eines Podcasts sowie eines Artikels beschrieben. Begleitende Kommentare zeigen hier jedoch, dass dies in eher unterbewusster Manier geschehen ist.

4.5. Generelle Position zu Unternehmen im Verantwortungseigentum

Befragt nach der generellen Position zu Unternehmen im Verantwortungseigentum, gaben alle 13 Interviewpartner an an, dieses grundlegend zu unterstützen. Betrachtet man die Antworten genauer, wird klar, dass die Experten unterschiedlich starke Zustimmung geäußert haben. In Interview B wird dazu eine sehr klare Meinung gegeben: „Also ich finde es richtig wichtig und richtig gut.“ (B, 67). Vergleichbare Zustimmung war auch in anderen Interviews zu erkennen (A, C, F, L). In mehreren Interviews hielten es die Experten es für ein gutes Konzept (D, H).

4.5.1. Argumente für Verantwortungseigentum in Unternehmen

Die initiale Zustimmung zeigt auch hier wieder nicht das gesamte Bild, da die Experten auch Argumente für oder gegen Unternehmen im Verantwortungseigentum vorbrachten. In vier Interviews äußerten die Experten Vorteile in der Nachfolgeregelung für Unternehmen im Verantwortungseigentum (A, C, E, G).

„Gerade auch im Hinblick darauf, dass es oft in Familien nicht mehr diese klassischen Nachfolger gibt, weil sich auch gesellschaftlich so viel verändert, dass die nachfolgende Generation nicht nachfolgen möchte (...). Auch das Thema, dass man sich nicht binden möchte (...). Da gibt es viele Punkte, die eigentlich gegen dieses alte Modell der Nachfolge sprechen, weil das eben gerade einfach nicht mehr so gegeben ist. Auch jetzt Generation Z, die möchte ja was ganz anderes. Die möchte flexibel bleiben, die möchte sich gar nicht binden. Ich kann mir vorstellen, dass das eben für Familienunternehmer eine sehr große Herausforderung wird.“ (A, 59)

Dabei kann man die Positionen bezüglich einer Nachfolge durch Verantwortungseigentum in zwei unterschiedliche Lager teilen. Aus dem Zitat zu Interview A wird klar, dass der Experte hier eine Möglichkeit zur größeren Freiheit für die nächste Generation sieht, sollte diese kein starkes Interesse am eigenen Familienunternehmen zeigen. Experten in den Interviews C, E und G sehen im Verantwortungseigentum eher einen Schutzmechanismus vor einer nächsten Generation, die entweder nicht qualifiziert ist oder sich am Unternehmen in unguter Manier bereichern will. „Also wenn irgendein Nachfolger wirklich so gar nichts kann und das Ding einfach nur verscherbeln will“ (E, 91). Andere Experten sehen darin einen Vorteil, dass in ihren Augen Unternehmen im Verantwortungseigentum unter einem schwächeren Gewinndruck stehen, als solche, die dieses Konzept nicht umgesetzt haben (F, H). Die Befragten D und F sehen darin Vorteile für Stakeholder, die mit dem Unternehmen interagieren, da

dieses sich selbst sozialer orientieren kann. In den Interviews J und H äußern die Experten die Meinung, dass Verantwortungseigentum in ihren Augen die Möglichkeit habe, die Eigenkapitalquoten in Unternehmen zu erhöhen. Experte H sieht zudem auch die Möglichkeit dafür, dass Unternehmen durch Verantwortungseigentum sozialer agieren können. In verschiedenen Anmerkungen der Experten wird zudem klar, dass diese die Idee den individuellen Ursprungsgedanken eines Unternehmens durch Verantwortungseigentum zu schützen als ansprechend empfinden (C, E, G). In Interview E äußert der Experte zudem die Ansicht, dass sich Verantwortungseigentum vor allem für junge Unternehmen eignen könnte sowie Unternehmer die Möglichkeit haben sollten, ihr Unternehmen ins Verantwortungseigentum zu überführen, sollte dies ihr Wunsch sein.

4.5.2. Argumente gegen Verantwortungseigentum in Unternehmen

In den Interviews fielen jedoch nicht nur positive Argumente für Unternehmen im Verantwortungseigentum. So wird in Interview C klar, dass der Experte es für erstrebenswert hält, dass Familienunternehmen innerhalb der Familie weitergegeben werden und so die Unternehmenswerte auch weitergetragen würden. Das Hauptargument der Experten gegen Unternehmen im Verantwortungseigentum ist, dass das Vermögen der Familie gebunden sei, auf welches diese dann nicht mehr zugreifen kann (E, I). „Ich sage nur gerade in älteren Unternehmen ist sehr viel Vermögen in Unternehmen gebunden.“ (E, 125). So spricht Experte E zusätzlich von einer Enteignung der kommenden nachfolgenden Generationen, da diese nicht mehr die Möglichkeit hätten, am Unternehmenserfolg teilzuhaben. In Interview I wird eine ähnliche Einschränkung beschrieben, in der sich Unternehmerfamilien eine Übertragung des Unternehmens nicht unbedingt leisten können, da vorausgesetzt wird, dass diese ohne Gewinnbeteiligung am Unternehmen finanziell abgesichert sind. Experte M ist sich zudem unsicher, ob die Strukturen sowie die Systematik der sozialen Marktwirtschaft ein langfristiges Überleben von Unternehmen im Verantwortungseigentum sicherstellen können. Anzumerken ist an dieser Stelle

ist, dass bei der Kodierung der Daten die Möglichkeit eingeräumt wurde, festzustellen, ob die Experten keine Position zu Unternehmen im Verantwortungseigentum bezogen haben. Bei der Analyse der Transkripte konnten dieser Kodierung jedoch keine Aussagen zugeordnet werden.

4.6. Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit für das eigene Familienunternehmen

Befragt nach Verantwortungseigentum für das eigene Familienunternehmen, antworten zwei der Experten (H, I) mit indifferenten Aussagen oder wollen sich nicht festlegen. Vier der Befragten (D, F, J, M) sehen eine Möglichkeit für Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen. Die restlichen sieben Experten sehen im Moment keine Möglichkeit für Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen. In Interview L fügt der Befragte jedoch hinzu, dass es nicht an ihm persönlich scheitern würde, sondern andere Nachfolger einer solchen Regelung seiner Ansicht nach nicht zustimmen würden.

4.6.1. Wahrgenommene Vorteile von Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen

Vorteile sehen die Befragten vor allem in der Sicherung des Unternehmens für zukünftige Generationen. So sehen Experten A, J, H und L einen Vorteil darin, die Werte des Unternehmens zu perpetuieren und so vor möglichen zukünftigen Generationen zu schützen, die in Ihren Augen nicht im gleichen Sinne für das Unternehmen handeln. In den Interviews D und L wird klar, dass die Familienunternehmen der Experten die Gewinne schon länger thesaurieren und keine Gewinnausschüttung vornehmen. Daraus leiten beide ab, dass Verantwortungseigentum unter diesem Aspekt keine große Veränderung darstellen würde. Experte B sieht im Verantwortungseigentum zudem sinnvolle Werte. Experte E bietet zusätzliche Perspektive für Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen. Laut seiner Aussage ist ein Teil des

Familienunternehmens zurzeit ein Nullsummenspiel. Somit sieht er eine Möglichkeit darin, diesen Teil des Unternehmens in das Verantwortungseigentum auszugliedern, um das langfristige Überleben des Unternehmens zu sichern.

4.6.2. Wahrgenommene Nachteile von Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen

Die Experten brachten auch Argumente gegen Verantwortungseigentum in den eigenen Familienunternehmen vor.

„Gerade in dem Aspekt, wie wir als Familie auftreten, wie wir als Familie auch gemeinsam das Unternehmen gestalten wollen und weiterführen wollen, so dieses Treuhändische, was in unserer Familie und in den Werten drin ist. Deshalb denke ich, dass ich dafür keinen Bedarf sehe.“ (C, 57)

Experte C sieht keinen Bedarf für Verantwortungseigentum, da seiner Ansicht nach die Familie bereits jetzt das Unternehmen treuhänderisch führt und so dessen langfristige Existenz sichert. Eine ähnliche Einstellung vertritt Experte K, der die Geschäftsführung des Unternehmens traditionell in der Hand der Familie sieht. In den Interviews A, F, G und L sehen die Experten eine Überführung in das Verantwortungseigentum als materiellen und auch immateriellen Verlust für die Familie. Einige der Experten weisen dabei auf viel Arbeit am Unternehmen hin, die sich auch lohnen sollte. Experte G spricht einen Kontrollverlust der Familie direkt an. Die Befragten B und L sehen Gründe gegen das Verantwortungseigentum in den Einstellungen vorheriger Generationen oder denen der anderen Mitglieder der nächsten Generation, da diese in ihren Augen die Idee des Verantwortungseigentums nicht tragen würden.

„Also ich würde es auf jeden Fall nicht zu Beginn priorisieren, einfach weil ich glaube, dass das Unternehmen bisher die Werte des Verantwortungseigentums

schon recht gut lebt, beziehungsweise da auf einem guten Weg ist,
unabhängig von der Rechtsform.“ (H, 49)

Experte H ist der Meinung, dass das eigene Familienunternehmen die Grundwerte des Verantwortungseigentums bereits heute vertritt und dadurch keine unmittelbare Notwendigkeit entsteht, dieses Konzept zu formalisieren.

„Gut, da hätte ich jetzt dann aber tatsächlich einen anderen Problempunkt mit (...) es kann in gewissen Umständen nachteilig sein für das Unternehmen. Das wäre jetzt nicht mein erster Ansatzpunkt (...) man hat zwar meistens erst mal kein Interesse daran (...), an ein größeres zu verkaufen, aber es kann ja in manchen Konstellationen, wo der Markt konsolidiert wird, kann es nachteilig sein, wenn man aus solchen Gründen sich quasi klein hält und dann von Großen dadurch erdrückt wird, um jetzt mal ein bisschen überzogen zu sagen.“

(G, 117)

Experte G sieht Probleme darin, dass ein Unternehmen im Verantwortungseigentum nicht verkauft werden könne. Seiner Ansicht nach können äußere Umstände einen Verkauf erfordern. Ein Unternehmen im Verantwortungseigentum können auf einen solchen Umstand nicht adäquat reagieren.

4.6.3.Sonderfälle in denen Verantwortungseigentum eine Nachfolgemöglichkeit darstellt

Acht der dreizehn Experten haben eine Aussage zu Sonderfällen, in denen das Verantwortungseigentum eine Nachfolgemöglichkeit für eigene Familienunternehmen darstellt, getroffen (A, B, C, D, E, G, H, L). So sieht Experte A im Verlauf der Zeit eine Möglichkeit für eine Umsetzung des Konzeptes im eigenen Unternehmen. „Also auf uns bezogen jetzt glaube ich, wenn es keine Nachfolger gibt, würden es meine Eltern auf jeden Fall in Erwägung ziehen.“ (B,

81). Experte B sieht eine Möglichkeit, falls es keine Nachfolge für das eigene Unternehmen gäbe. Die Experten D und E vertreten eine ähnliche Meinung: Es könne möglicherweise eine Nachfolgegeneration geben könnte, die nicht fähig ist, das Unternehmen zu führen. Um dieses in einem solchen Fall zu schützen, würden sie Verantwortungseigentum in Betracht ziehen. In den Interviews G und H sehen die Experten eine Möglichkeit für Verantwortungseigentum, falls sie das Gefühl hätten, sie könnten den Menschen um sich herum nicht mehr vertrauen. Von beiden wird ein Szenario beschrieben, in dem Dritte im Unternehmen Werte vertreten, die sie selbst nicht unterstützen. Die Experten sehen dann in im Konzept des Verantwortungseigentums die Möglichkeit, die Manifestierung dieser zu verhindern. Experte C sieht eine Möglichkeit in einem plötzlichen Erbfall, durch den das Unternehmen sonst liquidiert werden müsste. „Wenn ich alleine das Unternehmen übernehmen würde, wäre es für mich eine Option.“ (L, 59). Experte L sieht es als eine Option an, wenn er das Unternehmen alleine übernehmen würde.

4.7. Hypothetische Veränderung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen, falls dieses sich im Verantwortungseigentum befinden sollte

Zum Ende des Gespräches wurde den Experten durch den Interviewer ein hypothetisches Szenario gestellt, bei dem das eigene Familienunternehmen in das Verantwortungseigentum übergegangen ist. Die Experten sollten dann mutmaßen, inwiefern sich ihr jetziges Verhältnis zum Unternehmen dadurch wandeln würde.

„Aber ich glaube, ich wäre dann eher so, dass ich so etwas spannend fände, dass man guckt, okay, wie läuft es jetzt versus zuvor? Sind die Mitarbeiter engagierter? Wie verändert sich die Kultur? Also ich glaube, ich fände so etwas eher spannend, aber ich kann mir auch das Gegenteil vorstellen bei anderen Personen.“ (D, 117)

4.7.1. Keine Veränderung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen

Experte D sieht dabei zunächst keine Veränderung als solche, sondern fragt sich, inwiefern das Unternehmen sich selbst verändern würde. Drei der Experten sehen keine Veränderung ihres Verhältnisses zum Unternehmen (G, H, L). Experte G geht von einer Konstellation aus, in der er über einen Stiftungsrat oder Ähnliches weiterhin an das Unternehmen gebunden ist. Seiner Ansicht nach würde dieser Umstand ihm die notwendige Kontrolle geben, sodass sich sein Verhältnis zum eigenen Familienunternehmen nicht verändere. Er ist der Meinung, dass Verbundenheit zum Familienunternehmen nicht automatisch über Geld herzustellen ist. Experte H sieht ebenfalls keine Veränderung und macht dabei keinen Unterschied, ob er selbst diese Veränderung anstoßen würde oder ob diese bereits vorhanden ist. In seinen Augen verhält sich das Unternehmen in vielen Punkten bereits entsprechend des Verantwortungseigentums, weswegen für die Familie keine Veränderung erkennbar wäre. Experte L hingegen sieht sich in einer geschäftsführenden Rolle und damit auch in dem Gefühl, das Unternehmen zu besitzen. In seinen Augen praktiziert das Familienunternehmen bereits jetzt eine partizipative Kultur und gibt vielen Menschen im Unternehmen das Gefühl, dort auch Geschäftsführer zu sein.

4.7.2. Verbesserung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen

Vier der Befragten mutmaßen sogar eine Verbesserung des eigenen Verhältnisses zum Familienunternehmen. Experte D stellt sich dabei eine Situation vor, in der er selbst noch im Unternehmen arbeitet. Er vermutet eine Verbesserung des eigenen Verhältnisses zum Unternehmen, da seine Arbeit im eigenen Unternehmen jetzt nicht mehr durch Besitz selbstverständlich ist. Experte F sieht hingegen eine mögliche Veränderung des Verhältnisses dadurch, dass das eigene Unternehmen im Verantwortungseigentum als weniger belastend für die Familie wahrgenommen werden könnte. In seinen Augen gibt man Verantwortung ab und könnte durch diesen Umstand ein entspannteres Verhältnis zum eigenen Unternehmen entwickeln, da sich dieses etwas mehr selbst trägt. In Interview I wird das eigene Familienunternehmen als Last beschrieben, da der Experte wenig Interesse am Unternehmen und dessen Produkten hat. In seinen Augen könnte sich diese Last durch Verantwortungseigentum verringern, wodurch er selbst ein besseres Verhältnis zum Unternehmen entwickeln könnte. Zudem sieht er eine mögliche Veränderung für die Mitarbeitenden, da diese sich anders mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können. Experte M sieht ebenfalls eine mögliche Verbesserung des eigenen Verhältnisses zum Unternehmen, da er sein momentanes Verhältnis als eher distanziert beschreibt. Er sieht sich in diesem Szenario als der Antreiber der Unternehmenstransformation, wodurch er seiner Meinung nach in einen neuen Austausch mit anderen darüber treten muss. In diesem Austausch sieht er eine mögliche Verbesserung des jetzigen Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen.

4.7.3. Verschlechterung des Verhältnisses zum eigenen Familienunternehmen

Sechs der Experten sehen eine Verschlechterung des eigenen Verhältnisses zum Unternehmen. Experte A vermutet eine Verschlechterung, auch wenn er über Gremien weiter am Unternehmen teilhaben könnte. Experte B sieht kein

Teilhabe seiner selbst in dem Familienunternehmen im Verantwortungseigentum, weswegen er eine geringere Bindung zum Unternehmen spüren würde. „Also weil wenn ich dann natürlich nicht mehr dran teilhaben würde, dann hätte ich offensichtlich nicht die gleiche Bindung“ (B, 85). Die Experten C, E und K vermuten einen Verlust von Verantwortung dem eigenen Familienunternehmen gegenüber. Durch den geringeren Grad an Verantwortung sehen sie eine Verschlechterung des Verhältnisses zum Unternehmen. Experte K beschreibt das eigene Familienunternehmen als weiteres Kind, um das man sich als Unternehmerfamilie kümmert. Sollte diese Verantwortung nicht mehr vorhanden sein, so sieht der Experte eine Verringerung des Gefühls der Zugehörigkeit zum Unternehmen. Experte E glaubt, dass Bindung zum Unternehmen aus Leistung diesem gegenüber entsteht. Er ist der Ansicht, dass man durch das Bieten eines Mehrwerts sich dem Unternehmen gegenüber rechtfertigt. Er mutmaßt, dass diese Dynamik im Verantwortungseigentum nicht in demselben Maße vorhanden ist. Experte C sieht eine besondere Verschlechterung des Verhältnisses bei Menschen, die sowieso kein Interesse am Unternehmen haben. Zudem sieht er Implikationen im Aufwachsen nächster Generationen, denen in seinen Augen durch Verantwortungseigentum Möglichkeiten genommen werden könnten. Diese könnten möglicherweise durch die Nähe zum Unternehmen lernen sowie sich selbst ein professionelles Netzwerk aufzubauen. Experte J sieht in der plötzlichen Umsetzung des Verantwortungseigentums durch die Änderung der Rechtsform die Durchkreuzung lang gehegter Pläne. Er möchte, dass kommende Generationen mit dem Gedanken aufwachsen, einmal Anteile am eigenen Familienunternehmen zu halten. Er selbst habe sich laut eigener Aussage selbst seit seiner Geburt darauf eingestellt, später Anteile am Familienunternehmen zu halten und möchte nicht, dass sich das plötzlich ändert.

5. Diskussion der Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Forschungsarbeit diskutiert. Dabei ist anzumerken, dass der Autor der vorliegenden Forschungsarbeit bewusst auf die Aufstellung von Hypothesen verzichtet hat. Die verfügbaren Theoriegrundlagen, die solche Hypothesen erfordert hätten, waren nicht gegeben. Deshalb ist die Forschung, wie auch ein in der Einleitung erläutert, allein durch die Forschungsfrage geleitet.

Zunächst ist anzuerkennen, dass aus den Ergebnissen abzulesen ist, dass es sich bei den befragten Experten um engagierte Mitglieder der nächsten Generation von Familienunternehmen handelt. Abzuleiten ist dies aus dem Umstand, dass viele der Experten schon im eigenen Unternehmen gearbeitet haben. Zudem beschrieben fast alle der Experten, dass das Familienunternehmen schon früh Gespräche mit den Eltern eingenommen hat.

Zur Diskussion der Ergebnisse werden die Experten in dem folgenden Abschnitt in zwei Gruppen unterteilt. Gruppe 1 schließt die eigene operative Unternehmensnachfolge aus (A, F, I, M). Experte A wurde der Gruppe hinzugezählt, da er die Nachfolge des Gesamtunternehmens ausschließt. Gruppe 2 hingegen sieht sich selbst in der operativen Nachfolge oder möchte sich alle verfügbaren Optionen offenhalten (B, C, D, E, G, H, J, K, L).

Zunächst ist festzuhalten, dass alle der Experten das Grundkonzept des Verantwortungseigentums unterstützten. Naturgemäß ist die Zustimmung zu diesem Konzept unter den Experten nicht gleichmäßig ausgeprägt. Nahezu alle der Befragten haben auch schon einmal in verschiedenen Formen im eigenen Familienunternehmen gearbeitet.

Betrachtet man hingegen die Unterschiede, so wird deutlich, dass die Hälfte von Gruppe 1 Verantwortungseigentum als eine Nachfolgemöglichkeit im eigenen Familienunternehmen betrachtet. Ein möglicher Grund hierfür könnte sein, dass diese eine eigene operative Nachfolge ausschließen. Interessant ist dabei auch, dass alle der Unternehmen in Gruppe 1 bereits mindestens einen Generationswechsel vollzogen haben.

In Gruppe 2 befinden sich neun Experten, zwei davon sehen Verantwortungseigentum als Nachfolgemöglichkeit im eigenen Familienunternehmen. Ein Grund hierfür könnte die eigene Nachfolgeambition der befragten Experten sein. Zudem wurde die Möglichkeit von Verantwortungseigentum im eigenen Familienunternehmen von manchen der Experten als Kontrollverlust beschrieben. Hier ist jedoch anzumerken, dass aufgrund der kleinen Stichprobe keine generalisierende Aussage gemacht werden kann (Diekmann 2007). Ebenso besteht die Gefahr von Scheinkorrelationen (Diekmann, 2007).

Betrachtet man die Ergebnisse der Befragung etwas genereller, so lassen sich einige Rückschlüsse daraus ableiten. Es zeigte sich, obwohl alle der Befragten als engagierte Nachfolger zu sehen sind, sie nur in geringem Maße mit Verantwortungseigentum vertraut sind. Der Kontakt wurde bei drei der Experten über die Wahrnehmung von Unternehmen im Verantwortungseigentum hergestellt. Ein Indiz dafür, dass das Handeln der Unternehmen für die Experten sichtbarer ist als das der Organisationen, die sich aktiv für Verantwortungseigentum einsetzen. Nur einer der Experten gab an, dass sein Kontakt über Medien entstanden sei. Dies ist ein Hinweis darauf, dass die Thematik medial nicht im Fokus von nächsten Generationen in Familienunternehmen ist. Nur einer der Experten beschreibt einen Kontakt über sein professionelles Netzwerk. Aus diesem Umstand lässt sich ableiten, dass eine Auseinandersetzung mit dem Thema in den professionellen Netzwerken der Befragten nicht stattfindet.

Es zeigt sich auch, dass die politische Debatte in der Stichprobe keine besondere Relevanz hat. Viele der Experten gaben an, lediglich von dieser gehört zu haben und diese nicht aktiv zu verfolgen. Keiner der Experten beschrieb einen Austausch im persönlichen oder privaten Umfeld. Dieser Umstand ist insofern relevant, da der erste Gesetzesvorschlag zur GmbH-gebV durchaus eine Reaktion in den Netzwerken von Familienunternehmen ausgelöst hat. Ebenso scheint die politische Debatte keine Relevanz in der universitären Ausbildung der Befragten gespielt zu haben, obwohl zwölf der dreizehn Befragten selbst noch Studierende sind.

5.1. Theoretische Implikationen

Mit der vorliegenden Arbeit konnte ein differenziertes Bild der Positionen dem Konzept des Verantwortungseigentums geschaffen werden. Dabei stellt diese Arbeit einen Zuwachs der momentan noch dünn gesiedelten Literatur zu dem Konzept des Verantwortungseigentums dar. Es ist das erste Mal, dass die nächste Generation in Familienunternehmen qualitativ zu der Thematik befragt wurde. Im Vergleich zu der Studie des Institutes für Demoskopie Allensbach zeigt sich, dass zwar ein größerer Teil der Befragten das Verantwortungseigentum als Konzept unterstützt. Die generelle Bekanntheit des Verantwortungseigentum hingegen auf einem vergleichbaren Niveau liegt. Zudem zeigt sich, dass die Umsetzung von Verantwortungseigentum im eigenen Unternehmen von den Befragten differenziert bewertet wird und diese eigenen Positionen entwickelt haben. Generell gesprochen ist eine Offenheit zu der Thematik auch für das eigene Unternehmen erkennbar. Es zeigt sich auch, dass bestimmte Argumente wie der monetäre Verlust unabhängig voneinander immer wieder angesprochen wurden.

5.2. Praktische Implikationen

Aus der vorliegenden Arbeit ergeben sich einige praktische Implikationen für die Unterstützer des Verantwortungseigentums. Zum einen zeigt sich, dass die Thematik wenig präsent für die Mitglieder der nächsten Generation von Familienunternehmen ist. Diese scheinen andererseits dem Konzept gegenüber generell sehr aufgeschlossen. Trotz dieser generellen Akzeptanz der Thematik scheinen die Befragten das Konzept als solches nicht als Nachfolgemöglichkeit wahrzunehmen. Zudem scheint das Verantwortungseigentum für die Experten weder in den Medien noch in professionellen oder privaten Netzwerken sonderlich sichtbar. So könnten die Unterstützer den Fokus ihrer Bemühungen für das Verantwortungseigentum zu werben, auf die nächste Generation von Familienunternehmen ausweiten. Zudem bietet diese Arbeit Ansatzpunkte für weitere Forschungen auf dem Gebiet und kann auch deshalb für die

Unterstützer relevant sein, da diese Teile der Forschungen koordinieren oder in Auftrag geben.

Familienunternehmensinstitute könnten in Zusammenarbeit mit den Unterstützern des Verantwortungseigentums die Thematik an den Universitäten stärker platzieren und somit mehr potenzielle Nachfolger in Familienunternehmen erreichen. Dabei scheint selbst bei willigen Nachfolgern eine besondere Offenheit zu entstehen, wenn diese selbst keine geeignete Nachfolge sehen.

Die Arbeit bietet zudem die Grundlage für Familienunternehmer sich mit den Implikationen einer Nachfolge, durch Verantwortungseigentum aus der Sichtweise der nächsten Generation auseinanderzusetzen. Dabei können die genannten Positionen als Denkanstöße für eigene Überlegungen genutzt werden.

Für die zuvor genannten Kritiker des Verantwortungseigentums ergeben sich ebenfalls Implikationen. Es zeigt sich, dass einige der Befragten ihre Bedenken gegenüber dem Konzept teilen.

6. Limitationen

Die vorliegende Forschungsarbeit unterliegt verschiedener limitierender Faktoren. Zunächst ist anzumerken, dass die Stichprobe aus dem persönlichen und universitären Umfeld des Verfassers akquiriert wurde. Somit ist nicht auszuschließen, dass die Mitglieder der Stichprobe keinen perfekten Querschnitt der Mitglieder der nächsten Generation von Familienunternehmen repräsentieren. Die Experten stammten alle aus Familienunternehmen mit Sitz in Deutschland. Diese geografische Einschränkung limitiert die Aussagekraft für das Ausland, besonders wenn man regional unterschiedliche rechtliche Regelungen in Bezug auf das Verantwortungseigentum betrachtet. Somit ist nicht auszuschließen, dass die Präsenz der Thematik oder die Bereitschaft für Verantwortungseigentum außerhalb Deutschlands höher oder geringer ist. Das Sample von dreizehn Personen ist für den Rahmen einer qualitativen Forschungsarbeit auf Bachelorniveau als annehmbar zu sehen. Dieser Umstand schränkt die Generalisierbarkeit der gewonnenen Daten jedoch erheblich ein. Die Ursache dieser Limitation ist in der begrenzten Bearbeitungszeit der vorliegenden Forschungsarbeit zu finden.

7. Ansätze für weiterführende Forschung

Die vorliegende Arbeit zeigt vielfältige Möglichkeiten für zukünftige Forschung auf. Zunächst ist dabei an den genannten Limitationen anzusetzen. Ein zukünftiges Forschungsprojekt könnte die Stichprobe vergrößern und zusätzlich internationale Experten einbeziehen. Die Studie könnte auch weiter gefasst werden und folglich quantitative Natur annehmen und in ihrem Prinzip der zuvor genannten Umfrage des Institutes Allensbach entsprechen. So könnten statistisch valide Daten zu den Positionen der nächsten Generation in Familienunternehmen generiert werden. Ein weiterer Ansatz wäre, die Argumente der Experten auf qualitative Weise weiter erforschen, um die Beweggründe hinter den Entscheidungen und Aussagen besser zu verstehen.

8. Fazit

Ausgehend einer Studie sowie theoretischer Überlegungen hat die vorliegende Forschungsarbeit die Positionen der nächsten Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums untersucht.

Durch die qualitative Erhebung wurden Antworten auf Forschungsfrage „Welche Positionen vertritt die nächste Generation in Familienunternehmen zu dem Konzept des Verantwortungseigentums?“ gefunden. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die generelle Thematik für die befragten Experten nur in sehr geringem Maße eine Rolle spielt. Zudem konnte festgestellt werden, dass die Stichprobe dem Konzept als solchem offen gegenübersteht, für das eigene Unternehmen jedoch eine deutlich kritischere Position einnimmt. Ungeachtet dessen sehen die Experten nicht nur eine mögliche Verschlechterung des eigenen Verhältnisses zum Familienunternehmen, sollte dies in das Konzept des Verantwortungseigentums überführt werden. Es zeigen sich jedoch auch Implikationen für Unternehmen, die viel des Familienvermögens in sich gebunden haben. Die Experten erkennen an, dass diese das Konzept nicht einfach umsetzen können. Zudem ist davon auszugehen, dass ein unmotivierter Nachfolger das Verantwortungseigentum eher umsetzen wird, verglichen mit einem engagierten Nachfolger.

Abschließend ist zu sagen, dass es mehr Forschung auf dem Gebiet des Verantwortungseigentums benötigt, da die vorliegende Arbeit nur mit einer begrenzten Stichprobe arbeiten konnte. Für größere Generalisierbarkeit muss eine qualitative Umfrage, ähnlich der des Institutes für Demoskopie Allensbach durchgeführt werden.

Literaturverzeichnis

Achleitner, A.-K., Bock, C., Braun, R., Schraml, S., & Welter, J. (2010). Goal Structures in Family Firms: Empirical Evidence on the Relationship between Firm and Family Goals. *ZfKE – Zeitschrift Für KMU Und Entrepreneurship*, 58(3), 267–294. <https://doi.org/10.3790/zfke.58.3.1>

Arnold, A., Burgard, U., Roth, G., & Weitemeyer, B. (2020). Die GmbH im Verantwortungseigentum – eine Kritik. *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, 34, 1321–1360.

Baur, N., & Blasius, J. (2014). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Springer VS.

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family Business Research: The Evolution of an Academic Field. *Family Business Review*, 15(4), 337–350. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x>

Bizri, R. (2016). Succession in the family business: Drivers and pathways. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(1), 133–154. <https://doi.org/10.1108/IJEER-01-2015-0020>

Bohnsack, R. (2014). *Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in qualitative Methoden* (9., überarbeitete und erweiterte Auflage). Verlag Barbara Budrich.

Bozer, G., Levin, L., & Santora, J. C. (2017). Succession in family business: Multi-source perspectives. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 24(4), 753–774. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2016-0163>

Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00011.x>

Brundin, E., Samuelsson, E. F., & Melin, L. (2014). Family ownership logic: Framing the core characteristics of family businesses. *Journal of Management & Organization*, 20(1), 6–37. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.15>

Bundesregierung. (2022). Koalitionsvertrag. <https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9>

[a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1](https://www.bundesregierung.de/resource/blob/974430/1990812/04221173eef9a6720059cc353d759a2b/2021-12-10-koav2021-data.pdf?download=1)

Canon, C., Hensen, A., Hensen, A., Kühl, A., Derek, R., Steuernagel, A.,

- Urman, D., & Willeke, J.** (2017). Verantwortungseigentum Unternehmenseigentum für das 21. Jahrhundert (1. Auflage). Purpose Stiftung gemeinnützige GmbH. https://purpose-economy.org/content/uploads/purpose_book_de.pdf
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P.** (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J.** (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- Deloitte.** (2016). Next-generation family businesses. Evolution, keeping family values alive. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/strategy/deloitte-uk-family-business-nextgen-survey.pdf>
- Diekmann, A.** (2007). Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Donnelley, R. G.** (1988). The Family Business. *Family Business Review*, 1(4), 427–445. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00427.x>
- EQUA.** (2022). Familienunternehmen. EQUA. <https://equa-stiftung.de/glossar-fuer-unternehmerfamilien/glossar-2/familienunternehmen/>
- Fasselt, T.** (1992). Nachfolge in Familienunternehmen. Schäffer-Poeschel Verlag.
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C.** (2019). Management von Familienunternehmen: Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-24058-5>
- Filser, M., Kraus, S., & Märk, S.** (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256–277. <https://doi.org/10.1108/01409171311306409>
- Flick, U.** (2014). Gütekriterien qualitativer Sozialforschung. In *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 412–423). Springer Fachmedien.
- Frey, B. S.** (1997). Markt und Motivation: Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-)Moral verdrängen. Vahlen.

Gläser, J., & Laudel, G. (2009). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen (3., überarb. Aufl.). VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707.

<https://doi.org/10.5465/19416520.2011.593320>

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Grunewald, B., & Hennrichs, J. (2020). Die GmbH in

Verantwortungseigentum, wäre das ein Fortschritt? *Neue Zeitschrift für Gesellschaftsrecht*, 31, 1201–1240.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>

Haushofer, C. (2013). Familienunternehmen in Österreich Eine aktuelle Studie der WKO. *Wirtschaftskammer Österreich*.

https://news.wko.at/news/oesterreich/2013-11_Dossier_Familienunternehmen.pdf

Helfferich, C. (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Aufl.). VS, Verl. für Sozialwiss.

Helfferich, C. (2019). Leitfaden- und Experteninterviews. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 669–686). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_44

Houshmand, M., Seidel, M.-D. L., & Ma, D. (2020). Engaging the next generation of family members through work: Adolescence and beyond. In A. Calabrò, *A Research Agenda for Family Business* (S. 61–72). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788974073.00009#>

Houshmand, M., Seidel, M.-D. L., & Ma, D. G. (2017). The Impact of

Adolescent Work in Family Business on Child–Parent Relationships and Psychological Well-Being. *Family Business Review*, 30(3), 242–261.

<https://doi.org/10.1177/0894486517715838>

Kalm, M., & Gomez-Mejia, L. R. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409–411.

<https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>

Kammerlander, N., & Prügl, R. (2016). *Innovation in Familienunternehmen: Eine Einführung für Akademiker und Praktiker*. Springer Gabler.

<https://doi.org/10.1007/978-3-658-12315-4>

Kelle, U. (2014). Mixed Methods. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 153–166). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-531-18939-0_8

King, S. (2003). Organizational Performance and Conceptual Capability: The Relationship Between Organizational Performance and Successors' Capability in a Family-Owned Firm. *Family Business Review*, 16(3), 173–182.

<https://doi.org/10.1177/08944865030160030301>

Kirchhof, P. (2005). Eigentum als Ordnungsidee—Wert und Preis des Eigentums. In O. Depenheuer (Hrsg.), *Eigentum* (Bd. 2, S. 19–42). Springer-Verlag. https://doi.org/10.1007/3-540-26926-6_5

Kirk, J., & Miller, M. L. (1986). *Reliability and validity in qualitative research*. Sage Publications.

Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157–181. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00157.x>

Köcher, R. (2021). Verantwortungseigentum Zur Resonanz von Familienunternehmen auf eine spezifische Option für die Nachfolgeregelung. Stiftung Verantwortungseigentum. <https://www.neurechtsform.de/app/download/11088455979/Allensbach-Studie+Verantwortungseigentum.pdf?t=1649063866>

Krebs, D., & Menold, N. (2019). Gütekriterien quantitativer Sozialforschung. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 489–504). Springer Fachmedien Wiesbaden.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_34

Lehleiter, R. (1996). Die Familienstiftung als Instrument zur Sicherung der Unternehmenskontinuität bei Familienunternehmen. P. Lang.

Littunen, H., & Hyrsky, K. (2000). The Early Entrepreneurial Stage in Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 13(1), 41–53.

<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2000.00041.x>

Litz, R. A. (1995). The Family Business: Toward Definitional Clarity. *Family Business Review*, 8(2), 71–81. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00071.x>

Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken* (Neuausgabe). Julius Beltz GmbH & Co. KG.

Mayring, P., & Fenzi, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633–648). Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-21308-4_42

Morris, M. H., Williams, R. W., & Nel, D. (1996). Factors influencing family business succession. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(3), 68–81. <https://doi.org/10.1108/13552559610153261>

Müller, A. (2021, Mai 5). Gesellschaft mit gebundenem Vermögen: Scholz und Habeck sympathisieren mit der Idee einer neuen Rechtsform für Unternehmen. *Handelsblatt*. <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen-scholz-und-habeck-sympathisieren-mit-der-idee-einer-neuen-rechtsform-fuer-unternehmen/27162336.html>

Nording, W. (2021, Juni 8). Gründerszene—Jung-Unternehmer wollen neue Rechtsform für Start-Ups. *Deutschlandfunk*. <https://www.deutschlandfunk.de/gruenderszene-jung-unternehmer-wollen-neue-rechtsform-fuer-100.html>

Pfannenschwarz, A. (2006). *Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen. 1: Ambivalenzen und Lösungsstrategien beim familieninternen Generationswechsel* / Armin Pfannenschwarz (1. Aufl). Carl-Auer-Systeme.

Plumpe, W. (2014). *Eine Vision, zwei Unternehmen: 125 Jahre Carl-Zeiss-Stiftung*. Verlag C.H. Beck.

Purpose. (2022). Über Uns. Purpose Economy. <https://purpose-economy.org/who-we-are/>

Rädiker, S., & Kuckartz, U. (2019). Analyse qualitativer Daten mit MAXQDA: Text, Audio und Video. Springer Fachmedien Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-22095-2>

Sanders, A., Dauner-Lieb, B., von Freeden, A., Kempny, S., Möslein, F., & Veil, R. (2022). Entwurf eines Gesetzes für die Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit gebundenem Vermögen. Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. <https://www.gesellschaft-mit-gebundenem-vermoegen.de/der-gesetzesentwurf/>

Schnitger, A. (2006). Die Stiftung als steuerliches Gestaltungsmittel zur Sicherung des Fortbestandes eines Unternehmens? Diplomica GmbH.

Sharma, P., Chrisman, J. J., Pablo, A. L., & Chua, J. H. (2001). Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms: A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 17–36. <https://doi.org/10.1177/104225870102500302>

Steinke, I. (1999). Kriterien qualitativer Forschung: Ansätze zur Bewertung qualitativ-empirischer Sozialforschung. Juventa.

Stiftung Verantwortungseigentum. (2021). Verantwortungseigentum im Wandel der Zeit. Und der Bedarf nach einer neuen Rechtsform: Eine Gesellschaft mit gebundenem Vermögen. Stiftung Verantwortungseigentum. https://stiftung-verantwortungseigentum.de/fileadmin/user_upload/verantwortungseigentum_im_wandel_der_zeit.pdf

Wang, Y., Watkins, D., Harris, N., & Spicer, K. (2004). The relationship between succession issues and business performance: Evidence from UK family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 10(1/2), 59–84. <https://doi.org/10.1108/13552550410521380>

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x>

Ward, J. L. (2004). Perpetuating the family business: 50 lessons learned from

long-lasting, successful families in business. Palgrave Macmillan.

Weinläder, H. (1998). Unternehmensnachfolge: Strategien, Praxis, Recht. Beck.

Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M., & Vater, G. (2018).

Familienunternehmen—Auslaufmodell oder Erfolgstyp? (3., überarbeitete Auflage). Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-4723-9>