

**Organisatorische und unternehmenskulturelle Transformationsprozesse
im Rahmen stiftungsorientierter Nachfolgelösungen für kleine und mit-
telständische Unternehmen aus der Bauwirtschaft**

Von der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg –
Fakultät für Informatik, Wirtschafts- und Rechtswissenschaften –
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)
genehmigte Dissertation
von Herrn Robert A. Haußner
geboren am 16.08.1973 in Hilpoltstein

Referent: Professor Dr. Thomas Breisig

Korreferent: Professor Dr. Dennis Drews

Tag der Disputation: 29.11.2024

Vorwort

Diese Dissertation entstand parallel zu meiner Tätigkeit in der Wirtschaft und wurde am Lehrstuhl für Organisation und Personal der Fakultät II – Department für Wirtschafts- und Rechtswissenschaften an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg betreut.

Kaum etwas im Leben erreicht man ganz allein. Bei einer Dissertation gilt das umso mehr. Daher möchte ich allen danken, die mich auf diesem Weg begleitet und zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen haben.

Mein besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Herrn Univ.-Prof. Dr. Thomas Breisig. Es war für mich keineswegs selbstverständlich, dass er mich als externen Doktoranden an seinem Lehrstuhl aufgenommen und mir damit diese Forschungsarbeit ermöglicht hat. Ich danke ihm für seine Offenheit, sein Vertrauen und den wissenschaftlichen Freiraum, den er mir gewährt hat.

Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Dennis Drews für die Übernahme des Korreferats sowie für sein großes Engagement. Seine fachlichen Impulse, seine inspirierenden Kommentare und seine ständige Bereitschaft zum inhaltlichen Austausch waren für mich in jeder Phase dieser Arbeit von unschätzbarem Wert. In schwierigen Momenten wusste er mich stets zu motivieren. Sein Beitrag zum Gelingen dieser Dissertation kann nicht hoch genug geschätzt werden.

Mein Dank gilt auch Herrn Prof. Dipl.-Kfm. Dr.-Ing. Franz Diemand für seine wertvollen Anregungen und seinen stets wohlwollenden Zuspruch. Sein Interesse an dem Forschungsthema und die konstruktiven Gespräche mit ihm waren für mich eine bereichernde Begleitung.

Mein tiefster Dank gilt meinen Eltern. Sie haben mich immer uneingeschränkt gefördert und mir stets die Möglichkeiten geboten, mich persönlich weiterzuentwickeln. Ohne ihr Vertrauen und ihre uneingeschränkte Unterstützung wäre vieles nicht möglich gewesen. Ihnen widme ich diese Arbeit in großer Dankbarkeit.

Februar 2025

Robert A. Haußner

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	X
1 Thematische Einführung.....	1
1.1 Problemstellung und Diskussion der grundlegenden Relevanz.....	1
1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen	8
1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit.....	10
2 Stand der Forschung	12
2.1 Identifikation und Eingrenzung der relevanten Forschungsfelder	13
2.2 Thematische Perspektiven in der Nachfolgeforschung.....	16
2.3 Das Problem der nachfolgebedingten Strukturbrüche	24
2.4 Forschungsstand und Methodik	29
2.5 Forschungslücke und wissenschaftliche Einordnung	31
3 Konzeptionelle Grundlagen und Begrifflichkeiten.....	33
3.1 Wissenschaftsverständnis: anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre	33
3.2 Transformation.....	35
3.2.1 Begriffsabgrenzung und Definition.....	35
3.2.2 Transformation als teleologischer Prozess.....	43
3.2.3 Transformationsperspektiven	45
3.2.4 Charta des Managements von Transformation.....	53
3.3 Stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge.....	58
3.3.1 Unternehmensverbundene Stiftung	58
3.3.1.1 Begriffsabgrenzung und Definition	59
3.3.1.2 Gestaltungsvarianten – ein Überblick.....	60
3.3.1.3 Anerkennung und Anerkennungsgrenzen.....	62
3.3.1.4 Organisationsstruktur in Stiftungen.....	65
3.3.2 Stiftungsunternehmen.....	67
3.3.2.1 Begriffsabgrenzung und Definition	67
3.3.2.2 Stiftung – nur für große Unternehmen?.....	68
3.3.3 Das Beziehungsgefüge zwischen Stiftung und Unternehmen.....	71
3.3.4 Kritische Würdigung der Stiftung als Form der Unternehmensnachfolge.....	73
3.4 Kleine und mittelständische Bauunternehmen.....	78
3.4.1 Begriffsvielfalt	79
3.4.2 Begriffsabgrenzung und Definition.....	80

3.4.3 Organisatorische Rahmenstruktur	86
3.4.4 Bauwirtschaft – produktionstechnische Besonderheiten.....	87
3.4.5 Charakteristische Organisationsstrukturen.....	90
3.4.6 Das zentrale Element: der intuitiv agierende Unternehmer	97
3.4.7 Das Führungsverständnis als Subsystem der Unternehmenskultur.....	99
4 Theoretischer Bezugsrahmen	102
4.1 Theoretische Grundlegung: neuere Systemtheorie	102
4.1.1 Begründung für die Wahl der neueren Systemtheorie	103
4.1.2 Systemabgrenzung - Unternehmen als soziales System	104
4.1.3 Phänomene sozialer Systeme	108
4.2 Zentraler Bezugspunkt: Kommunikation.....	114
4.3 Epistemologische Implikationen.....	115
5 Forschungskonzeption	120
5.1 Grundlegung der Forschungsmethodologie	120
5.2 Forschungsmethode Aktionsforschung.....	124
5.2.1 Charakterisierung und Definition von Aktionsforschung	126
5.2.2 Begründung für die Wahl der Aktionsforschung	131
5.2.3 Kritische Würdigung	137
5.2.4 Wissenschaftliche Gütekriterien	141
5.3 Entwicklung des Forschungsdesigns	143
5.3.1 Phasen der Forschungsorganisation	144
5.3.2 Partizipationsstruktur	145
5.3.3 Aktionsforschungszyklen in der Explorations-/Interventionsphase.....	147
6 Unternehmensvorstellung	149
6.1 Unternehmenstypologie und -entwicklung	149
6.2 Ausgangssituation	152
6.3 Komplexitätsorientierte Situationsbeurteilung	156
7 Empirische Ergebnisse	159
7.1 Herstellung eines situationsspezifischen Rahmenkonzepts	159
7.1.1 Grundidee	160
7.1.2 Festlegung der komplexitätsnormierenden Grundstrategie.....	161
7.1.3 Ableitung einer Leitmaxime.....	163
7.1.4 Formierung des Rahmenkonzepts	164
7.2 Operationalisierung der konzeptualisierten Handlungsfelder.....	167
7.2.1 Organisation der Spitzeninstanzen	168
7.2.1.1 Ausgangspunkt: von der intuitiven Führung zum Management.....	169
7.2.1.2 Austarieren der Organkompetenzen: eine Interessenabstimmung	172

7.2.1.3 Die Kompetenzen der Stiftung: Eine dispositive Betrachtung	174
7.2.1.4 Die Bedeutung der Informationsversorgung	179
7.2.1.5 Konfiguration der Spitzeninstanzen	184
7.2.2 Organisation des Leitungsorgans	186
7.2.2.1 Ausgangspunkt: personeller Faktor als Gestaltungsvariable	186
7.2.2.2 Einflussfaktoren auf die Leitungsorganisation – eine situationsspezifische Systematisierung	189
7.2.2.3 Bedeutungszuwachs kaufmännischer Themenbereiche	192
7.2.2.4 Arbeitsteilung durch Ressortierung	198
7.2.2.5 Ressortierung und regelbasiertes Kollektiv	200
7.2.2.6 Konfiguration des Leitungsorgans	204
7.2.3 Organisation der Unternehmensbereiche	205
7.2.3.1 Ausgangspunkt: aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten	205
7.2.3.2 Entscheidungsproblem	213
7.2.3.3 Angepasstes additives Bewertungsmodell	216
7.2.3.4 Konfiguration des Gesamtsystems	231
7.2.4 Führungsverhalten	232
7.2.4.1 Ausgangspunkt: Mitarbeiterorientierung	232
7.2.4.2 Motivation durch Partizipation und Kooperation	235
7.2.4.3 Von der hierarchischen Weisung zur Führung mit Zielen	238
8 Schlussbetrachtung	243
8.1 Zusammenfassung	243
8.2 Kritische Reflexion der Ergebnisse	247
8.3 Ausblick	253
Literaturverzeichnis	255
Anhang	308
Anhang 1: Ergebnisse der Fortführungsanalyse zum Stand der Forschung	308
Anhang 2: Forschungsplan	313
Anhang 3: Bewertungsmatrix	317
Eidesstattliche Erklärung	322

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AE	Anteilseigner
AG	Aktiengesellschaft
AHP	Analytischer Hierarchieprozess
AktG	Aktiengesetz
AR	Action Research
ARGEN	Arbeitsgemeinschaften
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BIM	Buildung Information Modelling
bspw.	beispielsweise
BVerwG	Bundesverwaltungsgericht
bzw.	beziehungsweise
DD	Due Diligence
DIHK	Deutscher Industrie- und Handelskammertag
d. h.	das heißt
DrittelbG	Gesetz über die Drittelbeteiligung der Arbeitnehmer im Aufsichtsrat
ebd.	ebenda
e. V.	eingetragener Verein
GbR	Gesellschaft bürgerlichen Rechts
GenG	Genossenschaftsgesetz
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GmbHG	Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung
GU	Große Unternehmen

HGB	Handelsgesetzbuch
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
InsO	Insolvenzordnung
iR	im Rahmen
IT	Informationstechnologie
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
KG	Kommanditgesellschaft
kmU	kleine und mittelständische Unternehmen
kmBU	kleine und mittelständische Bauunternehmen
lit.	littera
MBO	Management by Objectives
MitbestErgG	Mitbestimmungs-Ergänzungsgesetz
MitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer
MontanMitbestG	Gesetz über die Mitbestimmung der Arbeitnehmer in den Aufsichtsräten und Vorständen der Unternehmen des Bergbaus und der Eisen und Stahl erzeugenden Industrie
MTA	Maschinentechnische Abteilung
n. F.	neue Fassung
Nr.	Nummer
oÄ	oder Ähnliche/oder Ähnliches
OE	Organisationsentwicklung
OHG	offene Handelsgesellschaft
p. a.	per anno
Rn.	Randnummer
SBU	Stiftungsbauunternehmen
StiftR-VereinHG	Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts

u. v.	unternehmensverbundene
UG	Unternehmergeellschaft
vgl.	vergleiche
VOB	Vergabe- und Vertragsordnung für Bauleistungen
vs.	versus
zB	zum Beispiel
ZiviZ	Zivilgesellschaft in Zahlen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Der unternehmerische Prozess	17
Abbildung 2: Charakterisierungsmerkmale des Begriffs „Wandel“	38
Abbildung 3: Die drei Ebenen von Kultur.....	51
Abbildung 4: Formen der unternehmensverbundenen Stiftung	60
Abbildung 5: Modell einer Zwei-Ebenenstruktur	86
Abbildung 6: Das Unternehmen in seiner Umwelt	106
Abbildung 7: Das Stiftungsbauunternehmen in seiner Umwelt	118
Abbildung 8: Das Vorgehensmodell als mehrstufiger Kreislauf von Reflexion und Aktion.....	130
Abbildung 9: Aktionsforschungsprozess unter triangulativer Betrachtungsweise.....	143
Abbildung 10: Beziehungsgefüge zwischen Beteiligungsträgerstiftung und SBU	151
Abbildung 11: Systematik von Führungsstilen	153
Abbildung 12: Formiertes Rahmenkonzept.....	167
Abbildung 13: Kernaufgaben der SBU-Unternehmensleitung.....	171
Abbildung 14: Kompetenzen der Stiftung nach § 46 GmbHG	175
Abbildung 15: Organisationsmodell der Spitzeninstanzen	185
Abbildung 16: Organisationsmodell des Leitungsorgans.....	204
Abbildung 17: SBU-Lösungsvariante 1	209
Abbildung 18: SBU-Lösungsvariante 2	212
Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Autonomie- und Koordinationskosten.....	218
Abbildung 20: Organisationsmodell der neuen aufbauorganisatorischen Gesamt- rahmenstruktur.....	231

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung im Vergleich.....	35
Tabelle 2: Gängige größenbezogene Abgrenzungsdefinitionen.....	83
Tabelle 3: Größenbezogene Abgrenzungsdefinitionen von Bauunternehmen.....	84
Tabelle 4: Systemtypen und -begriffe in der neueren Systemtheorie.....	105
Tabelle 5: Merkmale traditioneller Forschung vs. Aktionsforschung.....	128
Tabelle 6: Ablaufphasen des Aktionsforschungsprozesses.....	148
Tabelle 7: Organisatorische Merkmale in der Ausgangssituation.....	155
Tabelle 8: Mono- und multikausale Perspektiven zu den Einflussfaktoren.....	190
Tabelle 9: Effizienzkriterien organisatorischer Gestaltung.....	217
Tabelle 10: Operationalisierte Unterziele der Dimensionsspektren.....	220
Tabelle 11: Mehrdimensionales Entscheidungskriterienkonzept.....	222
Tabelle 12: Qualitativ validiertes Entscheidungskriterienkonzept.....	225
Tabelle 13: Gewichtung der (Sub-)Dimensionen und der Einzelitems.....	227
Tabelle 14: Einzelnutzen- und Gesamtnutzenwerte.....	230
Tabelle 15: Phasen und zeitliche Terminierung der Zielvereinbarungen.....	242

1 Thematische Einführung

1.1 Problemstellung und Diskussion der grundlegenden Relevanz

In Deutschland nehmen kleine und mittelständische Unternehmen (kmU) eine gesamtwirtschaftlich bedeutende Position ein. Von ihnen wird der Großteil des wirtschaftlichen Erfolgs getragen. Neben den volkswirtschaftlichen Zielen wie Wachstum, Innovation und Strukturwandel wird insbesondere die von kmU ausgehende Beschäftigungsdynamik in der wissenschaftlichen Literatur beständig diskutiert.¹

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) hat für das Jahr 2022 Daten ermittelt, die die Bedeutung dieser Unternehmensgruppe quantitativ unterstreicht. Demnach wurden etwa 3,4 Millionen Unternehmen als kmU eingestuft. Das entspricht 99,2 Prozent aller Unternehmen mit Umsätzen aus Lieferungen und Leistungen und/oder sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Bundesgebiet. Ihr Beitrag zum gesamten Umsatz in Deutschland belief sich auf etwa 27,3 Prozent und damit mehr als 2,6 Billionen Euro. Die deutschen kmU beschäftigten mehr als 19,1 Millionen abhängig Beschäftigte, also über 53,6 Prozent aller abhängig Beschäftigten. Darüber hinaus leisten sie einen erheblichen Beitrag zur Ausbildung. Über 70 Prozent aller Auszubildenden waren Ende 2022 in Betrieben mit weniger als 250 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angestellt. Ferner trugen sie rund 55,7 Prozent zur gesamten Nettowertschöpfung aller Unternehmen bei und investierten mehr als 8,55 Milliarden Euro in Forschung und Entwicklung.²

Die Unternehmensnachfolge nimmt eine zentrale Rolle in Wissenschaft, Wirtschaft und Wirtschaftspolitik ein und zählt zu den am intensivsten diskutierten Handlungsfeldern.³ Aufgrund des demografischen Wandels ist jedoch zu hinterfragen, ob ausreichend viele Personen mit dem Interesse und der Bereitschaft zur Verfügung stehen, Unternehmen zu übernehmen.⁴

Mit einem Anteil von 93,6 Prozent ist der deutsche Mittelstand inhaber- oder familiengeführt.⁵ Insofern ist der Wandel in diesem Segment besonders stark. In 2023 waren nach

¹ Vgl. beispielhaft Reinemann/Ludwig (2015), S. 38 und Reinemann (2019), S. 19.

² Vgl. Institut für Mittelstandsforschung (2024).

³ Vgl. Welter et al. (2014), S. 16 f.

⁴ Vgl. beispielhaft Müller et al. (2011). Identisch dazu auch Schwartz (2024), S. 3. Im Jahr 2000 standen einer Person zwischen 55 und 70 Jahren noch 2,6 Jüngere zwischen 20 und 54 gegenüber, 2016 waren es mit 2,4 schon deutlich weniger und im Jahr 2030 werden es voraussichtlich nur noch etwa 1,8 sein. Vgl. dazu Leifels (2016). Zu den Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche in kmU vgl. auch Schwartz (2024), S. 5.

⁵ Vgl. Wolter/Sauer (2017), S. 12.

Angaben von Fokus Volkswirtschaft Nr. 450, KfW Research, 30 Prozent der mittelständischen Unternehmensinhaber 60 Jahre oder älter.⁶ Etwa zwei Drittel der Inhaber sind mindestens 50 Jahre alt.⁷ Bis Ende 2024 planen rund 224.000 Inhaber von kmU, sich aus ihren Unternehmen zurückzuziehen. Das betrifft immerhin 6 Prozent aller kmU. Rund 63.000 davon sind ohne konkrete Nachfolgeregelung.⁸ Bis Ende 2027 planen nach derzeitigem Stand etwa 626.000 der Inhabenden ihren Rückzug aus dem aktiven Geschäftsleben und streben eine Nachfolge an.⁹ Wahrscheinlich ist, dass viele mit diesem Vorhaben scheitern werden.¹⁰

Als vorrangiges Ziel streben die Altinhaber in einer Nachfolgesituation die Kontinuität der Unternehmensfortführung an.¹¹ Dabei gilt die Weitergabe eines Unternehmens innerhalb der Familie als präferierte Form.¹² Allerdings ist eine dauerhafte Kontinuität nicht in allen Fällen gesichert. Die Gründe, warum familieninterne Nachfolgen oftmals scheitern, sind vielfältig.¹³ Häufig werden sie durch Konflikte belastet, die sich aus unterschiedlichen Vorstellungen zwischen den Generationen ergeben. Oftmals gibt es keine Nachfolger in der Familie, weil potenzielle Erben entweder kein Interesse an der Unternehmensführung haben oder nicht die Fähigkeiten dafür mitbringen.¹⁴ Das Problem wird verstärkt, wenn potenzielle Nachfolger aufgrund mangelnder Innovationsanreize, Investitionsbereitschaft und unternehmerischer Dynamik des bisherigen Eigentümers alternative Karrierewege vorziehen.¹⁵

Zudem ist die Betriebsübergabe im aktuellen wirtschaftspolitischen Umfeld oftmals schwierig. Die Vererbung oder die Schenkung eines Unternehmens ist steuerrechtlich äußerst komplex und erfordert eine längerfristige Planung.¹⁶ Die aktuelle steuerpolitische Debatte zur

⁶ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit und der Vereinfachung wird in dieser Arbeit stets das generische Maskulinum verwendet, die der Leser als geschlechtsneutral beurteilen möge. Gleiches gilt für jegliche anderen Personen wie bspw. den Unternehmer, Altinhaber, Nachfolger, Mitarbeiter etc.

⁷ Vgl. Schwartz (2024), S. 4.

⁸ Vgl. ebd., S. 6.

⁹ Vgl. ebd., S. 1.

¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 816 sowie die dort zitierte Literatur.

¹² Vgl. Schwartz (2024), S. 2.

¹³ Die Übergabe von der ersten auf die zweite Generation verläuft bei 60 Prozent der Unternehmen erfolgreich. Eine weitere erfolgreiche Übertragung schaffen lediglich 32 Prozent, sodass nur noch 16 Prozent der Unternehmen in der vierten Generation bestehen. Vgl. Moog/Schell (2015), S. 816 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁴ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 816 f.

¹⁵ Vgl. Klemisch (2018), S. 2.

¹⁶ Vgl. Sundheimer (2020), S. 305. Aufgrund des mangelnden Themenbezugs zur Arbeit werden die steuerlichen Regelungen im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolge nicht weiter vertieft. Stattdessen wird auf die weiterführende Spezialliteratur verwiesen. Einen ersten Überblick über diese komplexe Thematik bieten beispielsweise Kußmaul/Berens (2018), S. 185 ff. und Sundheimer (2020), S. 293 ff.

Wiedereinführung der Vermögensteuer sollte bei den Planungen ebenfalls berücksichtigt werden.¹⁷

Neben familieninternen Übergaben kann ein Unternehmen ebenso familienextern an Dritte, Mitarbeiter oder Mitgesellschafter veräußert werden.¹⁸ Beim Verkauf sind rechtliche Regelungsbedarfe und betriebswirtschaftliche Analysen des Unternehmens jedoch zeitintensiv und mit hohen Kosten verbunden.¹⁹ Im Gegensatz zu internen Lösungen, bei denen bereits eine bestehende Zusammenarbeit existiert, haben Käufer und Verkäufer in der Regel keine vorherige Kooperation und auch nach dem Verkauf keine weiteren Berührungspunkte. Dementsprechend ist das rechtliche Absicherungsbedürfnis zu den Zahlungs- und Übertragungsmodalitäten sowie dem Haftungsausschluss groß.²⁰

Auch die Auflösung des Unternehmens oder alternative Übertragungsformen an Dritte, wie etwa eine Stiftungslösung, können in Betracht gezogen werden.²¹ Letztere gewinnen in der Unternehmensnachfolge zunehmend an Bedeutung.²² Etwa 20 Prozent der Familienunternehmen zeigen sich offen für diese Variante.²³ Diesbezüglich konstatiert Richter (2019): „Die Stiftung als juristische Person stellt beim Tod des Unternehmers nur einen Rechtsträger als leere Hülle zur Verfügung. In Gestalt der Stiftung ist dies ein in besonderer Weise

¹⁷ Zur aktuellen Diskussion über die Wiedereinführung der Vermögensteuer vgl. beispielsweise Di Fabio (2023), S. 14 und Hans-Böckler-Stiftung (2023).

¹⁸ Vgl. Gottschalk et al. (2010), S. 20, Ebner (2012), S. 423 ff. und Moog et al. (2012), S. 28 und Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 464 f.

¹⁹ Vgl. Schwartz (2019). Zu den Besonderheiten des Verkaufsprozesses in mittelständischen Unternehmen vgl. Wegmann/Siebert (2020), S. 12 ff. In diesem Zusammenhang stellt Wegmann (2020) einen 10-stufigen Phasenablauf eines Unternehmensverkaufs vor, der von der Kontaktaufnahme bis zur Integration des gekauften Unternehmens bis zu zwei Jahre andauern kann. Vgl. Wegmann (2020), S. 114 ff.

²⁰ Vgl. Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 465.

²¹ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 817.

²² Vgl. Oppel (2014), Moog/Schell (2015), S. 818, Löwe (2016), Spiegelberger (2019) und Hosseini-Görge/Hirschmann (2020), S. 1. Ein weiterer Beleg für die zunehmende Attraktivität von Stiftungen als Nachfolgeinstrument ist, dass es in Deutschland 2018 etwa 500 bis 700 unternehmensverbundene Stiftungen gab. In den letzten Jahrzehnten ist ein deutliches Wachstum zu verzeichnen gewesen, und es besteht die Möglichkeit, dass sich die Zahl noch deutlich weiter erhöhen könnte. Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 12 ff.. Ebenso kann auf die Gründungsdaten von Stiftungen zurückgegriffen werden. Demnach wurden drei Viertel der Stiftungen deutlich später als die Unternehmen ins Leben gerufen. Solche Daten könnten ein Anhaltspunkt dafür sein, [...] dass im Sinne eines ‚institutional choice‘ das Modell der unternehmensverbundenen Stiftung in den letzten Jahren zunehmend an Bekanntheit und Popularität gewonnen hat.“ Ebd., S. 174.

²³ Vgl. Stiftung Verantwortungseigentum (2021), S. 31. Offenkundig begünstigt auch der demografische Wandel diese Entwicklung. Im Jahr 2000 standen einer Person zwischen 55 und 70 Jahren noch 2,6 Jüngere zwischen 20 und 54 gegenüber, 2016 waren es mit 2,4 schon deutlich weniger und im Jahr 2030 werden es voraussichtlich nur noch etwa 1,8 sein. Vgl. dazu Leifels (2016). Zu den Schwierigkeiten bei der Nachfolgersuche in kmU vgl. auch Schwartz (2024), S. 5.

auf Dauer ausgelegter Rechtsträger. Schon deshalb ist die **Kombination** von Stiftung und Gesellschaft [...] stets erwägenswert.“²⁴

Das kennzeichnende Merkmal dieser Nachfolgeform ist somit die Dualität zwischen einer Stiftung und einem Unternehmen. Folglich hat sich die Forschungslandschaft ausgeprägt. Dabei fällt auf, dass sich die wissenschaftlichen Publikationen stark auf die Stiftung als Eigentümerin des Unternehmens konzentrieren. In erster Linie wird untersucht, wie sie als Trägerin agiert, welche Rolle sie in der Unternehmensführung spielt und wie sie die strategische Ausrichtung des Unternehmens prägt.²⁵ Allerdings geht ein derartiger Fokus auf die Stiftung als strategische Akteurin oft zulasten einer Betrachtung des Unternehmens selbst.²⁶

Dies wird durch aktuelle wissenschaftliche Literatur untermauert.²⁷ Infolgedessen gelten stiftungsverbundene Unternehmen als weitgehend unerforscht.²⁸ Ursächlich hierfür ist eine historische Intransparenz. In der Vergangenheit waren derartige Stiftungen oft mit Rechtsformen wie Einzelunternehmen, Personengesellschaften oder GmbH's verknüpft, die nicht zur Offenlegung von Eigentümerstrukturen oder internen Regelungen verpflichtet waren. Dies führte zu einer begrenzten Einsicht in die Beteiligungsverhältnisse zwischen Stiftung und Unternehmen sowie in die Inhalte der Stiftungssatzungen.²⁹

Gleichwohl betonen die bislang vorliegenden Untersuchungen verschiedene betriebswirtschaftliche Vorteile für das Unternehmen, darunter höhere Eigenkapitalquoten, eine gute Reputation und eine verbesserte Unternehmenskultur. Zugleich kann der Verbund mit einer Stiftung langfristig positive Auswirkungen auf seine Leistungsfähigkeit entfalten, sofern ein ausreichender Handlungsfreiraum gewährleistet ist. Es wird jedoch auch auf potenzielle Problemfelder hingewiesen, wie etwa die Gefahr einer zu engen personellen Verflechtung zwischen Unternehmen und Stiftung.³⁰

²⁴ Richter (2019), S. 279, Rn. 11. Hervorhebung im Original.

²⁵ Vgl. beispielhaft Ott/Gergen (2018), Meinecke (2019) und Block et al. (2020b). An dieser Stelle ist folgender Hinweis angebracht: Die Literaturanalyse zu Stiftungen bzw. Stiftungsunternehmen beschränkt sich ausschließlich auf das Rechtsgebiet Deutschland. Gleichwohl wird dieser Aspekt zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal aufgegriffen und entsprechend erläutert.

²⁶ Zu den neueren Werken, die explizit auch Stiftungsunternehmen fokussieren, gehört die Arbeit von Fleisch et al. (2018). Auch das Sammelwerk von Achleitner et al. (2018) enthält überwiegend Beiträge zu Stiftungsunternehmen. Vgl. Achleitner et al. (2018).

²⁷ Vgl. Block/Kormann/Fathollahi (2023), S. 52. Zu berücksichtigen ist, dass die Autoren in ihrem Aufsatz explizit auf Stiftungsunternehmen abstellen. Gleichwohl lässt er einen Rückschluss auf die Aktualität der bisherigen Forschungsergebnisse zu. Demgemäß berufen sich die Autoren bei der Beurteilung der Forschungslandschaft u. a. auf die vergleichsweise neueren Arbeiten von Fleisch et al. (2018) und Block et al. (2020b). Vgl. Block/Kormann/Fathollahi (2023), S. 52.

²⁸ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S., Fleisch et al. (2018), S. 183 und Hippeli (2018), S. 123.

²⁹ Vgl. Hippeli (2018), S. 123 f.

³⁰ Vgl. insgesamt Fleisch et al. (2018), S. 182 ff.

Um die Zusammenhänge besser zu verstehen, ist es erforderlich, nicht nur die Stiftung als dominierendes Element, sondern auch das Unternehmen als abhängiges Objekt stärker zu analysieren. Eine detaillierte Betrachtung kann wertvolle Einblicke in das Innenleben stiftungsträger Unternehmen liefern und praxisnahe Handlungsempfehlungen für deren effiziente Gestaltung entwickeln. Trotz der Chancen für eine langfristige Unternehmensfortführung erfordert gerade eine solche Strukturen mit klaren Mechanismen und Regelungen.

Neben der stiftungsorientierten Nachfolgelösung wird die Arbeit durch den spezifischen Kontext der Bauwirtschaft gerahmt.³¹ Die Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung branchenbedingter Merkmale wird in der Nachfolgeforschung durchaus betont. So fordern etwa Scholes et al. (2007) dazu auf, die Auswirkungen einer Unternehmensnachfolge (konkret MBO/MBI's) auf Familienunternehmen auch in einem industriellen Kontext zu untersuchen.³² Ähnlich dazu Nordqvist et al. (2013). Sie verweisen ebenso auf einen fehlenden Branchenkontext in der Nachfolgeforschung.³³

Statistisch betrachtet ist in der Bauwirtschaft die Einzelfirma die am weitesten verbreitete Rechtsform.³⁴ Zudem ist in den vergangenen 20 Jahren die Anzahl der dominierenden Bau-Aktiengesellschaften deutlich zurückgegangen,³⁵ sodass das Baugewerbe in Deutschland mit 77,2 Prozent zwischenzeitlich über die höchste Mittelstandsquote verfügt.³⁶ Somit ist sie von dem Nachfolgeproblem besonders stark betroffen. Das zeigt sich auch daran, dass bis 2030 nahezu jeder zweite Unternehmer altersbedingt aus seinem Betrieb ausscheiden

³¹ Unter „Bauwirtschaft“ wird der Teilbereich der Volkswirtschaft verstanden, „[...] der sich mit der Errichtung, Erhaltung und Nutzung von Bauwerken sowie mit deren baulicher Anpassung und Veränderung befasst.“ Berner/Kochendörfer/Schach (2020), S. 1. Eine einheitliche Begriffsdefinition liegt jedoch nicht vor. Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 2. Synonym zum Begriff „Bauwirtschaft“ werden die Begriffe „Baubranche“ und „Baugewerbe“ verstanden. Vgl. Kehl/Achternbosch/Revermann (2022), S. 34. Der Begriff „Baugewerbe“ wird durchweg auch in den amtlichen Statistiken verwendet. Vgl. Brömer (2015), S. 7. Er umfasst Unternehmen, die originäre Bauleistungen erbringen und definiert damit „Bauen“ im engsten Sinn. Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 2 und 4. Auf diesem Begriffsverständnis bauen die weiteren Ausführungen auf.

³² Vgl. Scholes et al. (2007), S. 345.

³³ Vgl. Nordqvist et al. (2013), S. 1107.

³⁴ Vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 236. Laut Statistischem Bundesamt sind im Baugewerbe rund 66 Prozent der Unternehmen Einzelunternehmen, etwa 8 Prozent Personengesellschaften und etwa 26 Prozent Kapitalgesellschaften. Vgl. dazu Statistisches Bundesamt (2024c).

³⁵ Leimböck/Iding/Meinen (2017) vertreten die Ansicht, dass die dominierenden Bau-Aktiengesellschaften gar verschwunden sind. Vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 68.

³⁶ Vgl. Berleemann/Jahn/Lehmann (2019), S. 27. Leimböck/Iding/Meinen (2017) stellen dazu ähnlich fest, „[...] dass der Baumarkt immer stärker durch kleine und mittelständische Unternehmen geprägt ist [...].“ Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 70. Laut Statistischem Bundesamt beschäftigen 98,90 Prozent der Unternehmen im Baugewerbe bis zu 49 Mitarbeiter beziehungsweise 99,90 Prozent bis zu 249 Mitarbeiter Vgl. dazu Statistisches Bundesamt (2024b).

wird.³⁷ Bis Ende 2025 erwägen 42.600 Unternehmer eine geplante Stilllegung, während in 19.000 Unternehmen sogar von einer gescheiterten Nachfolgelösung ausgegangen wird.³⁸

Bemerkenswert ist, dass aus wissenschaftlicher Perspektive das Nachfolgegeschehen in diesem Wirtschaftszweig der Volkswirtschaft bislang kaum untersucht wurde. Schlömer-Laufen et al. (2022) stellen fest, dass es keinerlei Forschungsarbeiten gibt, „[...] die sich explizit und umfassend mit dem Nachfolgegeschehen im Baugewerbe auseinandersetzen [...]“.³⁹ Ebenfalls bemerkenswert ist die Tatsache, dass das Baugewerbe auf nationaler Ebene bei stiftungsorientierten Nachfolgelösungen den vierten Platz belegt.⁴⁰

Die Bauwirtschaft nimmt in der deutschen Volkswirtschaft einen relevanten Platz ein. Sie zählt nahezu 2,5 Millionen Beschäftigte. Etwa 10 Prozent des deutschen Bruttoinlandsprodukts fließen in Baumaßnahmen. Das entspricht einem nominalen Bauvolumen von 444 Milliarden Euro. Die Baubranche ist ein wesentlicher Wirtschaftszweig in Deutschland.⁴¹ In 2022 betrug der Anteil der Bauwirtschaft an der gesamtwirtschaftlichen Bruttowertschöpfung 6 Prozent.⁴²

Sie steht im Zentrum einer umfassenden Wertschöpfungskette, die für die gesamte Volkswirtschaft von Bedeutung ist.⁴³ Durch ihre sektorale Verflechtung mit zahlreichen anderen Branchen und Handwerkszweigen leistet die Bauwirtschaft einen erheblichen Beitrag zur Schaffung und Aufrechterhaltung des Kapitalstocks einer Volkswirtschaft. Durch den Bau von Verkehrswegen, Häfen sowie Geschäfts- und öffentlichen Gebäuden schafft sie die Voraussetzungen, damit in anderen Branchen überhaupt erst eine Wertschöpfung stattfinden kann.⁴⁴

³⁷ Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2022), S. 40.

³⁸ Vgl. Schwartz/Leifels (2022), S. 1.

³⁹ Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2022), S. 12.

⁴⁰ Vgl. Block/Kormann/Fathollahi (2023), S. 53.

⁴¹ Vgl. insgesamt Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024). Aus Vollständigkeitsgründen wird darauf hingewiesen, dass sich das dort genannte Zahlenmaterial auf das Corona-Jahr 2021 bezieht.

⁴² Vgl. Kraus (2023), S. 1.

⁴³ In diesem Zusammenhang weisen Leimböck/Iding/Meinen (2017) auf den sogenannten Multiplikatoreffekt hin. Dieser beträgt in der Bauwirtschaft ca. 2,5. Das bedeutet, dass eine Erhöhung der Baunachfrage um 1,00 € in den vor- und nachgelagerten Sektoren im Durchschnitt ein gesamtwirtschaftliches Produktionswachstum von 2,50 € bewirkt. Vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 68 f. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Brömer (2015), S. 66 f. Im Vergleich dazu ist der Produktionswert beispielsweise in der deutschen Stahlindustrie mit 2,7 nur geringfügig höher. Vgl. Simic Küster/Gül/Lauenstein (2017), S. 22.

⁴⁴ Vgl. Berner/Kochendörfer/Schach (2020), S. 1.

In der Covid-19-Pandemie hat sich die Bauwirtschaft als wichtige konjunkturelle Stütze für die deutsche Wirtschaft bewiesen. Während dieser Zeit blieb die Baukonjunktur vergleichsweise stabil und trug dazu bei, den pandemiebedingten Abschwung in der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung im Jahr 2020 abzufedern.⁴⁵

Gegenwärtig ist sie jedoch mit erheblichen Herausforderungen konfrontiert. Der Fachkräftemangel,⁴⁶ ein plötzlicher Anstieg der Bauzinsen und der Wegfall von Bauförderungen haben eine tiefgreifende Rezession ausgelöst. Zudem treiben die geopolitische Lage, Lieferkettenprobleme und inflationäre Entwicklungen die Baukosten weiter in die Höhe. Angesichts dieser Entwicklungen stellt sich die Frage, ob die Bauwirtschaft auch weiterhin ihre bedeutende Rolle in der Gesamtwirtschaft ausfüllen kann.⁴⁷

Im Einklang mit den vorgenannten wissenschaftlichen Postulaten verzichtet die Forschungsarbeit mit einem konkreten Branchenbezug bewusst darauf, einen generalistischen Rahmen für die organisatorischen und unternehmenskulturellen Transformationsprozesse im Kontext einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge zu entwickeln. Stattdessen werden die charakteristischen Spezifika der Bauwirtschaft berücksichtigt. Ihre betriebswirtschaftliche Darstellung ist in ihrer Art und ihrem Umfang besonders und erfordert einen speziellen Blick.⁴⁸

Üblicherweise verkaufen Bauunternehmen ihre Leistungsbereitschaft, also die Fähigkeit, ein Bauwerk herzustellen.⁴⁹ Oftmals ist der dafür relevante Markt geografisch begrenzt.⁵⁰ Daraus resultieren spezifische soziale Bezüge, die die Funktionsweise des Baumarktes kennzeichnen. Charakteristisch sind netzwerkartige Strukturen zwischen den Beteiligten, die das Verständnis der lokalen Gepflogenheiten fördern und so eine Situation schaffen, die maßgeblich auf Vertrauen beruht.⁵¹

Im Auftragsfall unterliegt der organisatorische Ablauf der Bauproduktion im Vergleich zur industriellen Produktion grundsätzlich anderen Bedingungen und Voraussetzungen.⁵² Eine

⁴⁵ Vgl. Gornig/Michelsen/Pagenhardt (2021), S. 20.

⁴⁶ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2024).

⁴⁷ Vgl. insgesamt Schmidt (2023).

⁴⁸ Klassische Fakultäten für Betriebswirtschaftslehre bieten im Gegensatz zu den speziellen Wirtschaftslehren für Banken, Handel oder Industrie selten einen rein baubetriebswirtschaftlichen Schwerpunkt an. Infolgedessen sind die Gegebenheiten der Bauwirtschaft in der Betriebswirtschaftslehre eher unterrepräsentiert.

⁴⁹ Vgl. Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (2024).

⁵⁰ Vgl. Hochstadt (2002), S. 49.

⁵¹ Vgl. ebd., S. 50.

⁵² Vgl. Seefeldt (2003), S. 21.

ökonomische Vergleichbarkeit selbst für ähnliche Bauwerke wird besonders durch die projektbezogene Einzelfertigung an wechselnden Standorten, die Notwendigkeit lokaler Ressourcenvorhaltung oder die Flexibilität für Änderungen während der Projektphase erschwert. Die eigentliche Bauphase ist durch eine steuernde und begleitende Abwicklung der Baustellenaktivitäten charakterisiert.⁵³ Folglich liegt der Fokus vornehmlich auf technischen Aspekten.

Oftmals weisen die Unternehmen eine handwerklich/technisch geprägte Organisation auf.⁵⁴ Auch auf der Führungsebene sind viele Bauunternehmen stark technisch orientiert.⁵⁵ Dadurch sind Ingenieure und/oder Techniker auch für eine ausgewogene Ausrichtung auf kaufmännisches Denken und Gewinnerzielung verantwortlich.

Der spezielle Blick auf die Besonderheiten der Bauwirtschaft muss beim Einstieg in die nachfolgebundene Problemlage sichergestellt sein. Gleichzeitig muss er mit den formalen Anforderungen der Stiftung sowie den Merkmalen kombiniert werden, die durch die Unternehmensgröße bedingt sind. Auf dieser Grundlage ist es möglich, einen Orientierungsrahmen für die Gestaltung der Transformation zu konzeptionieren.

Die Größenmerkmale konzentrieren sich konkret auf kleine und mittelständische Bauunternehmen (kmBU). Industrie- und Handwerksunternehmen können Bauleistungen in den Bereichen Bauhaupt- und/oder Ausbaugewerbe erbringen.⁵⁶ Entsprechend dem Verteilungsgrad aller deutschen kmU ist der Fokus auf Eigentümerunternehmen ausgerichtet.

1.3 Zielsetzung und Forschungsfragen

Das Ziel der Arbeit besteht darin, die Transformationsprozesse im Zuge einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge zu identifizieren, zu systematisieren und Lösungsansätze aufzuzeigen, um mit den Ergebnissen einen theoretisch-konzeptionellen und praxis-transferierenden Forschungsbeitrag zur Unternehmensnachfolge zu leisten.

⁵³ Vgl. Berner/Kochendörfer/Schach (2015), S. 103.

⁵⁴ Vgl. Urmersbach (2002), S. 39.

⁵⁵ Vgl. Girmscheid (2010), S. XXVIII.

⁵⁶ Vgl. dazu und zu beispielhaften Zuordnungen Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 88 An dieser Stelle wird darauf hingewiesen, dass eine Aufteilung in Bauhaupt- und Ausbaugewerbe nicht der statistischen Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft entspricht. Vgl. eurostat (2008). Allerdings wird sie weiterhin beispielsweise vom Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. verwendet. Vgl. dazu Berner/Kochendörfer/Schach (2020), S. 12. Ebenso vom Statistischen Bundesamt. Vgl. dazu Statistisches Bundesamt (2024a).

Um das Ziel zu erreichen, ist es unabdingbar, den Verlauf der Prozesse zu untersuchen, Handlungsfelder zu identifizieren und Lösungswege darzulegen. Aber auch die Ursachen und Treiber der Herausforderungen sind in ihrer Tiefe zu erfassen und zu verstehen.

Ungeachtet der vielfältigen und individuellen Unterschiede in organisatorischen und unternehmenskulturellen Fragestellungen verfolgt die Forschungsarbeit auch das Ziel, eine Grundlage für potenzielle Generalisierungsansätze zu schaffen. Zu diesem Zweck wird ein konzeptioneller Orientierungsrahmen entwickelt und operationalisiert. Er soll die Sensibilität für nachfolgebefindete Strukturbrüche steigern und Unternehmen gestatten, frühzeitig gezielte Abstimmungs- oder Vorbereitungsmaßnahmen zu treffen. Darüber hinaus trägt die Operationalisierung dazu bei, Möglichkeiten für Verallgemeinerungsansätze abzuleiten.

Zur Erfüllung der Zielsetzung wird die Arbeit von folgenden Fragen bestimmt:

- (1) Liegen in der Ausgangssituation Bedingungen vor, die vor dem Hintergrund organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen besonders zu beachten sind?**
- (2) Werden die Bedingungen durch den Eintritt der Stiftung als Nachfolgerin gegebenenfalls beeinflusst oder verändert?**
- (3) Wie kann diesen Bedingungen entgegengetreten werden?**
- (4) Welche organisatorischen Veränderungen resultieren daraus?**
- (5) Betreffen die Veränderungen das gesamte Unternehmen oder nur bestimmte Unternehmensbereiche?**
- (6) Welche Auswirkungen haben die Veränderungen auf die Unternehmenskultur?**

Daraus wird die zentrale Forschungsfrage abgeleitet:

Wie lassen sich die organisatorischen und unternehmenskulturellen Transformationsprozesse im Rahmen von stiftungsorientierten Nachfolgelösungen für kleine und mittelständische Unternehmen der Bauwirtschaft identifizieren, systematisch erfassen und darauf aufbauend eine Handlungsstrategie und konzeptionelle Lösungsvorschläge ableiten?

Die Untersuchung setzt voraus, dass sich der Altinhaber eines kmBU bereits grundsätzlich für eine gängige Stiftungsvariante als Nachfolgeform entschieden hat. Infolgedessen weist

die Arbeit eine unternehmensbezogenen Perspektive auf. Die Zielsetzung umfasst demgemäß keine inhaltlichen Handlungsempfehlungen und Ausgestaltungsoptionen für die Stiftung in Bezug auf organisatorische und/oder rechtliche Fragestellungen.⁵⁷

Gleichwohl spricht die Forschungsarbeit auch Unternehmer an, die diese Entscheidung noch nicht abschließend getroffen haben und offen dafür sind, eine Stiftungslösung in ihre Nachfolgeplanungen einzubeziehen. Die Arbeit bietet ihnen die Möglichkeit, ihre individuellen Beweggründe und Ziele sorgfältig mit den organisatorischen und kulturellen Veränderungen abzugleichen, die mit der Nachfolgeform einhergehen.

Zur Zielgruppe der Forschungsarbeit gehören ebenfalls die Berater von kmBU. Oftmals arbeiten die Unternehmer im Laufe der Jahre mit einem Kern an Beratern wie Anwälten, Steuerberatern und/oder Wirtschaftsprüfern zusammen. Sie ergänzen damit die Unternehmensleitung auf Vertrauensbasis. So entstehen mit der Zeit eine hohe Expertise und tiefgreifende Kenntnisse der Beratenden über das jeweilige Unternehmen.⁵⁸

Allerdings wird eine Spezialisierung im Hinblick auf das Thema der Forschungsarbeit nur in seltenen Fällen anzunehmen sein. Zudem werden die Berater kein Interesse daran haben, spezialisierte Berufskollegen in diesen Prozess einzubinden, um nicht ihr eigenes Mandat zu riskieren.⁵⁹ Entsprechend dürfte eine frühzeitige Thematisierung einer Stiftung als Nachfolgeinstrument in den Zielunternehmen ausbleiben.

1.4 Vorgehensweise und Aufbau der Arbeit

Die Arbeit umfasst neben dem einleitenden Kapitel noch sieben weitere:

Kapitel 2 beinhaltet eine Literaturanalyse zur Darlegung des aktuellen Forschungsstands aus thematischer und methodischer Sicht. Darauf aufbauend wird das Forschungsdesiderat identifiziert und der Erkenntnisgewinn wissenschaftlich eingeordnet.

Die konzeptionellen Grundlagen der Arbeit werden in Kapitel 3 vorgestellt. Überdies werden die wesentlichen Begriffe definiert und ihre Verwendung innerhalb der Arbeit kontextualisiert. Der Abschnitt startet mit der Vorstellung des zugrunde liegenden Wissenschaftsverständnisses. Anschließend wird eine Analyse des Begriffs „Transformation“ im Kontext

⁵⁷ Die inhaltliche Ausgestaltung von Stiftungen bietet nahezu unendliche und vielfältige Kombinationsmöglichkeiten. Vgl. Richter (2019), S. 280, Rdnr. 17. Eine anders gelagerte Zielsetzung würde den Rahmen der Arbeit bei Weitem überschreiten und den Fokus von dem eigentlichen Ziel und der zentralen Forschungsfrage ablenken. Daher wird auf entsprechende Fachliteratur verwiesen, wie beispielsweise Richter (2019) oder Meinecke (2019) als Einführung in diese komplexe Thematik.

⁵⁸ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 29.

⁵⁹ Vgl. ebd.

einer Unternehmensnachfolge durchgearbeitet. Hierbei wird nicht nur eine Definition abgeleitet, sondern ebenfalls eine auf den Ablauf bezogene Klassifikation vorgenommen. Im weiteren Verlauf werden die Transformationsvariablen erläutert, und es werden verschiedene Grundsätze diskutiert, die für einen erfolgreichen Transfer der Transformation relevant sind. Von zentraler Bedeutung ist die Charakterisierung von kmBU. Dahingehend wird eine Arbeitsdefinition entwickelt und die funktionale Bedeutung des bisherigen Inhabers diskutiert. Die Ausführungen enden schließlich mit einer Diskussion der organisatorischen und unternehmenskulturellen Besonderheiten dieser Unternehmen.

Im dritten Kapitel werden zudem die grundlegenden Aspekte unternehmensverbundener Stiftungen erörtert. Neben einer Begriffsbestimmung werden verschiedene Gestaltungsvarianten vorgestellt und ihre Bedeutung für Unternehmensnachfolgen erläutert. Darüber hinaus werden die Anerkennungsvoraussetzungen unternehmensverbundener Stiftungen sowie ihre interne Organisationsstruktur diskutiert.

Parallel werden auch die Unternehmen einbezogen, die von Stiftungen getragen werden. Nach einer definitorischen Abgrenzung wird eruiert, ob stiftungsorientierte Unternehmensnachfolgen eine spezifische Unternehmensgröße indizieren. Nachdem die Relevanz von Hybridität an den Schnittstellen zwischen Stiftung und Unternehmen aufgezeigt wurde, rundet eine kritische Auseinandersetzung mit der Nachfolgeform das Kapitel ab.

In Kapitel 4 wird der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit hergestellt, um dem weiteren Verlauf eine Systematik sowie Struktur zu verleihen und die Auswahl der Forschungsmethodik zu fundieren. Zu Beginn wird die Wahl des theoretischen Zugangs begründet. Im Anschluss werden zur weiteren theoretischen Analyse Unternehmen als Organisationssysteme gegenüber anderen Systemtypen abgegrenzt und ihre spezifischen Phänomene diskutiert. Nachdem der Bedeutungsgehalt von Kommunikation dargelegt wurde, schließt das Kapitel mit den erkenntnistheoretischen Implikationen.

Die Forschungsmethodik und das -design werden in Kapitel 5 vorgestellt. Zu Beginn wird der methodologische Forschungsrahmen beschrieben. Unter Zugrundelegung des theoretischen Zugangs und des Problemhintergrunds der zentralen Forschungsfrage wird eine empirische Einzelfallstudie in Kombination mit der Aktionsforschung als Methode gewählt. In der Folge wird die besondere Charakteristik des Forschungsansatzes erläutert und eine für die Arbeit geeignete Definition vorgestellt. Anschließend wird die methodische Vorgehensweise unter organisationstheoretischen sowie praxeologischen Gesichtspunkten begründet und gleichzeitig im Zusammenhang mit dem Repertoire des theoretischen Bezugsrahmens reflektiert. Nach einer kritischen Würdigung werden die wissenschaftlichen Gütekriterien abgeleitet und das Forschungsdesign erläutert.

Kapitel 6 widmet sich der Typologie und Entwicklung des in der Einzelfallstudie betrachteten Unternehmens. Die Ausgangssituation wird analysiert und einer komplexitätsorientierten Beurteilung unterzogen, in die auch die Auswirkungen der Nachfolgeform einfließen.

Der empirische Teil wird in Kapitel 7 präsentiert. Als Ausgangspunkt wird ein Transformationsrahmen entwickelt, der das Beziehungsgefüge zwischen der Stiftung und dem Unternehmen berücksichtigt und als zentrales Element eine Leitmaxime beinhaltet. Aufgrund der Erkenntnisse des vorangegangenen Kapitels wird der Leitmaxime die Funktion einer strategischen Transformationsgrundlage zugeschrieben. In dieser funktionalen Logik steuert sie maßgeblich den Fortgang der konzeptionellen Ausführungen.

Unter ihrem Einfluss werden die Konzeptanforderungen präzisiert und die damit verbundenen Ziele definiert. Anschließend werden die strukturierten Arbeitsergebnisse in operationalisierbare Handlungsfelder überführt und den beiden Transformationsvariablen der Arbeit zugeordnet. Schließlich wird das Rahmenkonzept formiert. Dergestalt kann der Problembereich der Transformation nicht nur systematisiert, sondern auch visualisiert werden.

Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die Handlungsfelder getrennt voneinander operationalisiert. Hierbei werden konkrete Lösungsvorschläge präsentiert. Die Konzeption dient nicht nur als Orientierungsrahmen zur Erhöhung der Sensibilität sowie für frühzeitige Abstimmungs- oder Vorbereitungsmaßnahmen, sondern auch als Entscheidungshilfe für bisher unentschlossene Unternehmer mit Nachfolgehintergrund.

In Kapitel 8 wird die Arbeit zusammengefasst und die Ergebnisse einer kritischen Reflexion unterzogen. Die Arbeit wird mit einem Ausblick auf den weiteren Forschungsbedarf abgerundet.

2 Stand der Forschung

Bei der Darlegung des Wissenschaftsstands ist für die vorliegende Problemstellung primär die Forschungsrichtung zur Unternehmensnachfolge zu berücksichtigen. Aufgrund ihrer

Bedeutung hat sie die Aufmerksamkeit verschiedener Forschungsgebiete auf sich gezogen.⁶⁰ Neben der allgemeinen Managementforschung und der Familienunternehmensforschung wird sie in der Entrepreneurship-Forschung als spezifischer Teilaspekt thematisiert.⁶¹

Im Laufe der Zeit ist nicht nur umfangreiche Literatur, sondern eine vielfältige und teilweise disjunktive Wissensbasis entstanden. Denn jede Disziplin folgt einem eigenen Paradigma oder zumindest spezifischen Ansätzen.⁶² Um auf einer solchen Grundlage möglichst viele potenzielle Anknüpfungs- und Referenzpunkte identifizieren zu können, ist eine stufenweise, mehrschichtige Betrachtungs- und Herangehensweise sinnvoll.

Zunächst werden die inhaltlichen Schwerpunkte der vorgenannten Forschungsgebiete analysiert, um festzustellen, ob eine Relevanz für das Forschungsvorhaben und seine Zielsetzung grundsätzlich erkennbar ist. Nachdem die relevanten Forschungsgebiete identifiziert wurden, werden die Publikationen geordnet und im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit analysiert. Der Schwerpunkt der Literaturanalyse besteht jedoch weniger in einer inhaltlichen Auseinandersetzung, sondern in der Erfassung der theoretischen Themenbereiche und der angewandten Forschungsmethoden.

Zum Abschluss des Kapitels wird der Stand der Wissenschaft bewertet, der notwendige Forschungsbedarf abgeleitet und der Erkenntnisgewinn wissenschaftlich eingeordnet.

2.1 Identifikation und Eingrenzung der relevanten Forschungsfelder

Die allgemeine Managementforschung konzentriert sich auf Anpassungs- und Umstellungsprobleme bei Führungs- und Leitungswechseln.⁶³ In der einschlägigen Literatur werden vornehmlich ihre Auswirkungen im Zusammenhang mit internen oder externen Nachfolgen

⁶⁰ Ungeachtet ihrer Bedeutung existiert bislang zum Begriff „Unternehmensnachfolge“ keine einheitliche Definition. Vgl. Kay/Suprinovic (2020), S. 4.

⁶¹ Vgl. Lang-von Wins et al. (2004), S. 185.

⁶² Die vielfältige und teilweise disjunktive Wissensbasis ist auch auf den fehlenden Integrationsgrad der verschiedenen Forschungsstränge zurückführbar. Eine Integration der allgemeinen Management- und der Familienunternehmensforschung ist trotz einer gewissen inhaltlichen Nähe bis heute kaum erkennbar. Vgl. Bagby (2004), S. 332 und Kreter (2017), S. 14. Le Breton-Miller et al. (2004) und Cabrera-Suarez (2005) stellen dazu fest, dass der Nachfolgeprozess in Familienunternehmen aufgrund der Besonderheiten als eigenständiges Forschungsthema behandelt werden sollte. Vgl. Le Breton-Miller/Miller/Steier (2004) und Cabrera-Suárez (2005).

⁶³ Vgl. früh schon Luhmann (1962). Eine Übersicht zur Nachfolgeliteratur seit den 1950er Jahren bietet Spelsberg (2011), S. 26. Obwohl seine Arbeit die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen thematisiert, basiert die Skizzierung auf den Übersichten von Kesner/Sebora (1994) und ist daher der „executive succession“ zuzuordnen. Vgl. dazu Kesner/Sebora (1994) und Brockschnieder (2015), S. 50. Eine weitere Übersicht ab 1994 liefern Giambatista/Rowe/Riaz (2005).

betrachtet.⁶⁴ Innerhalb des Forschungsstrangs hat sich die Beratungs- und Coachingforschung als vergleichsweise neues Gebiet etabliert. Ihre Erkenntnisse gelten als wertvoll, da sie eine Zurechnung organisationaler Problemsituationen sowohl auf individuelle Akteure als auch auf organisationale Strukturen ermöglichen.⁶⁵

Die Untersuchung einer Nachfolge ist in der allgemeinen Managementforschung durch drei grundlegende Merkmale gekennzeichnet:

- (1) Sie wird unabhängig von betriebsgrößenbedingten Aspekten durchgeführt. Daher fokussiert sie vor allem die Auswirkungen von Führungs- und Leitungswechseln in Großkonzernen.⁶⁶ Dort sind solche Veränderungen jedoch keineswegs ungewöhnlich. Oftmals sind sie sogar aufgrund befristeter Amtszeiten Gegenstand mittelfristiger Unternehmensplanungen.⁶⁷
- (2) Sie vertritt eine stark rollenbezogene und sozialisationstheoretische Betrachtungsweise. Es werden vorrangig die Perspektiven der bisherigen Inhaber oder der neuen Führungskräfte behandelt. Untermuert wird dies wiederum durch den Forschungsstrang zur Beratungs- und Coachingforschung.
- (3) In der Managementliteratur gilt eine klare Trennung zwischen Eigentum und Management als selbstverständlich.⁶⁸ Folglich konzentriert sich die Tradition der Nachfolgeforschung tendenziell auf Management- und weniger auf Eigentumsübergänge.

Mit diesen Merkmalen blendet die allgemeine Managementforschung jedoch spezifische Charakteristiken und Dynamiken in kmU aus, obwohl sie dort eine akzentuierte Bedeutung haben. KmU besitzen eine eigenständige Problemlandkarte und damit auch besondere Erfolgsfaktoren.⁶⁹ Möglicherweise können daher Publikationen nicht adäquat in dem Umfeld von kmU angewendet werden. Infolgedessen erscheint es schwierig, ihre Erkenntnisse auf

⁶⁴ Vgl. Chang/Shim (2015), S. 1297.

⁶⁵ Vgl. Kühl (2008), Schreyögg (2010) und Zehrer/Leiß (2018).

⁶⁶ Vgl. Ma/Seidl/Guérard (2015), Kreter (2017), S. 13 f.

⁶⁷ Vgl. Kluth (2018), S. 11.

⁶⁸ Vgl. Chang/Shim (2015), S. 1297. Als wegweisend für diese Entwicklung gelten die empirischen Untersuchungen, die bereits Ende der 20er Jahre des letzten Jahrhunderts von Berle/Means (1933) für die USA und in den 60er Jahren von Pross (1948) für Deutschland durchgeführt wurden. Eine Studie der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem Jahr 1979 zeigt, dass bereits 57 Prozent der Unternehmen aufgrund ihrer Eigentümerstruktur als „managerbeherrscht“ einzustufen sind. Vgl. Berle/Means (1933) und Pross (1948). Die Trennung ist auch in der modernen Betriebswirtschaftslehre präsent, die stark von der neuen Institutionenlehre geprägt ist und daher perspektivisch auf Börsenunternehmen abstellt. Vgl. Kormann/Wimmer (2019), S. 89. Ähnlich dazu auch Becker/Ulrich (2015d), S. 13.

⁶⁹ Vgl. Becker/Ulrich (2015a), S. 831.

kmU zu übertragen. Dadurch fehlen relevante Anknüpfungs- und Referenzpunkte, weshalb dieser Forschungsstrang nicht weiter berücksichtigt wird.

In Familienunternehmen ist die enge Verbindung zwischen Eigentum und Management oft ein entscheidender Erfolgsfaktor.⁷⁰ Die erhebliche Abhängigkeit von der unternehmerischen Persönlichkeit macht sich besonders im Fall einer Nachfolge bemerkbar.⁷¹

Die Nachfolgeproblematik gehört zu einem der Hauptuntersuchungsgebiete in der wissenschaftlichen Erforschung von familiengeführten Unternehmen.⁷² Denn die Sicherung der Überlebensfähigkeit ist ein zentrales Problem.⁷³ „Die Unternehmensnachfolge zählt insbesondere bei Familienunternehmen zu den Schlüsselprozessen ihres Lebenszyklus. Ihr Ablauf ist nicht selten entscheidend für den langfristigen Erfolg oder das Scheitern eines Familienunternehmens.“⁷⁴

In der Forschungsarbeit wird ein inhabergeführtes Unternehmen aus der Bauwirtschaft betrachtet, das auf Grundlage der pragmatischen Überlegungen von Wieselhuber et al. (2017) definitorisch den Familienunternehmen zuzuordnen ist.⁷⁵ Demzufolge ist der Forschungsstrang zur Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen für das Forschungsvorhaben relevant.

Familienunternehmen gehören größtenteils zu den kmU. Demgemäß stellen sie auch ein Forschungsobjekt in der Entrepreneurship-Forschung dar.⁷⁶ Basierend auf der Arbeit von Shane/Venkataraman (2000) kann die Übernahme einer etablierten Organisation mit unternehmerischem Potenzial als Chance betrachtet werden.⁷⁷ Nordqvist et al. (2013) verdeutlichen, dass der neue Eigentümer eines übernommenen Unternehmens die Möglichkeit erkennt, Ressourcen zu investieren, während der bisherige Inhaber im Gegenzug Chancen erhält, Ressourcen freizusetzen. Dieser Austausch gestattet die Sicherung neuer Geschäfte, Wachstum, Innovationen und unternehmerische Nachhaltigkeit.⁷⁸

⁷⁰ Vgl. beispielhaft Reinemann/Ludwig (2015), S. 41 f.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 42.

⁷² Vgl. Brockhaus (2004), Zahra/Sharma (2004), S. 334, Letmathe/Hill (2006), Pfannenschwarz (2006), Wulf/Stubner (2010), Schröder (2011), Meier/Schier (2014), Minichilli et al. (2014), Jaskiewicz et al. (2015), Zellweger (2017).

⁷³ Vgl. Ebner (2012), S. 419.

⁷⁴ Dreyer (2008), S. 151. Ähnlich dazu Moog/Schell (2015). Sie verknüpfen eine Unternehmensnachfolge im Lebenszyklus eines Familienunternehmens mit einer erhöhte Instabilität. Vgl. Moog/Schell (2015), S. 816.

⁷⁵ Vgl. Wieselhuber/Lohner/Thum (2007), S. 113.

⁷⁶ Vgl. Felden/Zumholz (2009), S. 19.

⁷⁷ Vgl. Shane/Venkataraman (2000).

⁷⁸ Vgl. Nordqvist et al. (2013), S. 1090.

Die internationale Entrepreneurship-Forschung betrachtet eine Unternehmensnachfolge als natürlichen Bestandteil des unternehmerischen Prozesses.⁷⁹ Hierfür verwendet sie Bezeichnungen wie „Gründungs- und Ausstiegsprozess“ oder „derivative Gründungsform“.⁸⁰

Durch seinen Standpunkt ist der Forschungsstrang zu Entrepreneurship-Forschung für die vorliegende Problemstellung ebenfalls relevant. Die Entscheidung wird zudem durch die Bemühungen um Integrationsansätze zwischen den beiden Forschungsgebieten unterstützt.⁸¹

Obwohl die Familienunternehmens- und Entrepreneurship-Forschung unterschiedliche Perspektiven und Schwerpunkte verfolgen, können sie relevante Beiträge zur Arbeit beisteuern. Um einen kompakten Stand der Wissenschaft in den beiden Forschungssträngen wiederzugeben, wird im nachfolgenden Abschnitt die Literatur geordnet und im Anschluss daran themenbezogen analysiert.

2.2 Thematische Perspektiven in der Nachfolgeforschung

Der erwähnte große Umfang wissenschaftlicher Publikationen erschwert die Analyse. Somit wird ein Bezugsrahmen benötigt, mit dessen Hilfe die Literatur geordnet und bewertet werden kann.

In der Literatur existieren hierzu verschiedene Ansätze: Handler (1994) unterscheidet 5 Kategorien.⁸² Dreyer (2008) differenziert ebenso 5 problem- und situationsorientierte Kategorien.⁸³ Caspary (2014) hingegen ordnet die Themengebiete deutschsprachiger Nachfolgeliteratur nach einer von Webster/Watson (2002) vorgestellten Konzeptmatrix.⁸⁴

In Anbetracht der unternehmensbezogenen Perspektive der Arbeit erfolgt die Kategorisierung der Literatur in einem entsprechenden Kontext. Als Grundlage dient ein an Nordqvist et al. (2013) angelehntes Prozessmodell. Es beinhaltet nicht nur eine Umwelt- und Individuums-/Akteursebene, sondern integriert ebenfalls eine Unternehmensebene gemäß nachfolgender Abbildung 1.⁸⁵

⁷⁹ Vgl. Zanger/Geißler/Schübel (2014), S. 209.

⁸⁰ Vgl. Nordqvist et al.(2013), S. 1089, Pinkwart et al. (2005) und Fritsch (2019), S. 15.

⁸¹ Vgl. Nordqvist et al. (2013), S. 1089.

⁸² Vgl. Handler (1994) und Brockschnieder (2015), S. 37.

⁸³ Vgl. Dreyer (2008), S. 151 f.

⁸⁴ Vgl. Caspary (2014), S. 156 f.

⁸⁵ Vgl. Nordqvist et al. (2013), S. 1092.

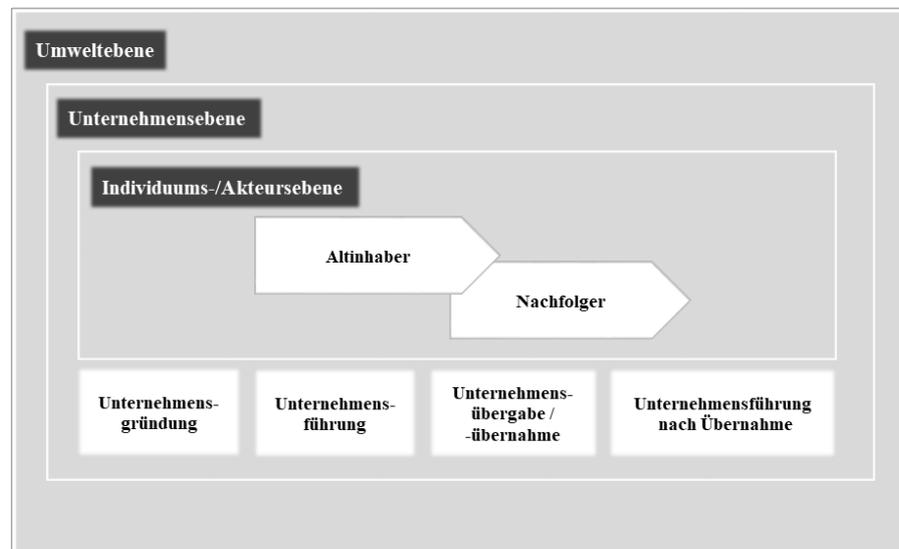


Abbildung 1: Der unternehmerische Prozess⁸⁶

Die drei Ebenen werden genutzt, um die Inhalte und Thematiken der Nachfolgeforschung zu veranschaulichen. In dem Spannungsfeld von inhaltlich-konzeptioneller Abgrenzung und thematischem Fokus wird evaluiert, ob literarische Ansätze als Anknüpfungs- und Referenzpunkte herangezogen werden können.

In die Literaturanalyse fließen nicht nur deutschsprachige Monografien und Buchbeiträge ein, sondern vor allem Publikationen in internationalen Forschungsmagazinen.⁸⁷ Prinzipiell werden sie vor ihrer Veröffentlichung eingehend begutachtet. Daher ist die Validität ihrer Erkenntnisse höher einzustufen als bei Monografien oder Buchbeiträgen.

Durch die Berücksichtigung internationaler Schriften wird ebenfalls einbezogen, dass die deutsche Forschung zu Familienunternehmen aufgrund der quantitativen Anzahl von Forschern und ihrer Wirkungsmöglichkeiten nur eine randständige Existenz aufweist. Trotz eines hohen Reifegrades und beachtlicher Leistungen entspricht sie der Bedeutung von Familienunternehmen bei Weitem noch nicht.⁸⁸

⁸⁶ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.

⁸⁷ Die Grundlage für die Analyse von Publikationen in internationalen Forschungsmagazinen bildet die Arbeit von Wennberg et al. (2010). Die Autoren analysierten für den Zeitraum von 1974 bis 2010 mittels eines mehrstufigen Clusterverfahrens insgesamt 127 Veröffentlichungen zur Nachfolge in kmU in einschlägigen internationalen Fachzeitschriften. Um die Aktualität sicherzustellen, wurde die Wennberg-Studie für den Zeitraum von 2011 bis einschließlich 2023 unter Verwendung der ursprünglich angewandten Kriterien fortgeführt. Dabei konnten weitere 26 Publikationen mit einem konkreten Nachfolgebezug identifiziert werden. Eine Übersicht über die Ergebnisse der Fortführungsanalyse liegt der Arbeit als Anhang 1 bei.

⁸⁸ Vgl. Felden/Zumholz (2009) und Kormann/Wimmer (2019), S. 89.

Umweltebene

Auf der Umweltebene untersuchen Forschungsarbeiten die Auswirkungen unternehmens-externer Faktoren auf Unternehmensnachfolgen wie beispielsweise Finanz- und Rechtsinstitutionen oder nationale Kulturen.⁸⁹

Die häufig untersuchten Determinanten sind neben zivilrechtlichen Gesichtspunkten besonders steuerrechtliche Aspekte.⁹⁰ Beiden Perspektiven wird eine hohe praktische Relevanz beigemessen. Infolgedessen befassen sich zahlreiche Veröffentlichungen mit dieser Thematik. In diesem Zusammenhang wird untersucht, inwieweit rechtliche Rahmenbedingungen die Übertragung von Unternehmen beeinflussen. Von Bedeutung sind Fragen zu Erbschaft- und Schenkungsteuerzahlungen, Pflichtteilsansprüchen, Reduktion/Optimierung der Steuerbelastung, Gesellschafterverträgen oder zur Erbfolge und Eheverträgen.⁹¹

Ein weiterer Forschungsschwerpunkt adressiert die gesellschaftlichen und kulturellen Einflussfaktoren. Anhand mehrerer Studien konnten verschiedene Verbindungen zwischen Nachfolgeansätzen und soziokulturell-politischen Traditionen wie zum Beispiel in Bezug auf Nachfolgepläne, die Häufigkeit erfolgreicher Nachfolgen, die grundsätzlichen Einstellungen zu Nachfolgen⁹² oder die Nachfolgesuche nachgewiesen werden.⁹³

Schließlich thematisieren weitere umweltbezogene Forschungsarbeiten die Bedingungen für Management-Buy-in/-outs sowie den Zusammenhang zwischen Unternehmensnachfolgen und der Unternehmensleistung.⁹⁴ Neuere Studien bestätigen, dass Familienunternehmen von einer positiven Entwicklung profitieren können, wenn sie künftig von Fremdmanagern geleitet werden.⁹⁵ Als vorteilhaft gelten ebenso externe Governance-Mechanismen und ein geringerer Einfluss der Unternehmerfamilie.⁹⁶

⁸⁹ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 15.

⁹⁰ Vgl. Jung (2020), S. 79. Die zivilrechtlichen Aspekte umfassen insbesondere Regelungen zum allgemeinen Schuldrecht, Sachenrecht, Familienrecht, Erbrecht und Gesellschaftsrecht. Vgl. Brass (2020), S. 278.

⁹¹ Vgl. Beck/Osterloh-Konrad (2009), Djanani/Frey/Krenzin (2012), Kummer (2018), Kußmaul/Berens (2018), Sundheimer (2020), Wiese (2020) und Schumann (2023).

⁹² Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 15 sowie die dort angeführte Literatur.

⁹³ Vgl. Bacq/Janssen/Noël (2019). Aus Vollständigkeitsgründen wird darauf hingewiesen, dass in dieser Studie ausschließlich Sozialunternehmen im Fokus stehen.

⁹⁴ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 15 sowie die dort angeführte Literatur.

⁹⁵ Vgl. Ahrens et al. (2019), S. 462.

⁹⁶ Vgl. Schenkel/Yoo/Kim (2016), S. 393.

Unternehmensebene

Im Fokus betriebswirtschaftlicher Aspekte stehen als Oberziele sowohl die Unternehmenskontinuität als auch die Unternehmensstabilität – und damit die Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf lange Sicht.⁹⁷ Neues Gewicht erhielten die Bedeutung von Organisationsroutinen für die Familienunternehmensnachfolge, die Professionalisierung des Managements sowie die transgenerationalen Kontrollabsichten und ihre Auswirkungen auf das Innovationsverhalten vor einer Nachfolge.⁹⁸

Ein weiteres Untersuchungsgebiet betrifft das generationsübergreifende Unternehmertum in Familienunternehmen.⁹⁹ Es lässt sich mit der wissensbasierten Forschung verknüpfen, aus der zwei Forschungsstränge hervorgegangen sind. Einer dieser Stränge fokussiert sich auf den Umgang mit dem Sozialkapital des Altinhabers. Er liefert wichtige Erkenntnisse zum Aufbau und zur Übertragung von sozialem Kapital und geistigem Vermögen.¹⁰⁰ Der zweite Forschungsstrang untersucht den Transfer von branchen- und firmenspezifischem Wissen, insbesondere in den Bereichen Technologie, Herstellung, Marketing und Vertrieb. Üblicherweise umfasst es implizite Elemente, die nicht nur beim Altinhaber, sondern auch bei anderen internen und externen Akteuren verankert sind. Angesichts der Erkenntnisse wird durch Forschungsergebnisse die Bedeutung der Integration, des Aufbaus und der Neu-configuration von Wissen im Zuge des Nachfolgeprozesses betont. Auf diese Weise soll der Nachfolger seine unternehmerischen Fähigkeiten zur Schaffung und Aufrechterhaltung von Wettbewerbsvorteilen entwickeln.¹⁰¹

Zum unternehmensbezogenen Forschungsfeld gehören ebenso die Veröffentlichungen des vergleichsweise jungen Forschungsstrangs zu den (Miss-)Erfolgsfaktoren von Unternehmensnachfolgen. Diskutiert wird, warum manche Übergaben erfolgreicher vonstattengehen als andere und welche Faktoren und Bedingungen hierfür verantwortlich sind.¹⁰² In der Regel werden die übrigen Perspektiven direkt oder indirekt in den Diskurs einbezogen, um ein

⁹⁷ Vgl. Beckhard/Dyer (1983) und Albach/Freund (1989).

⁹⁸ Zur Bedeutung der Organisationsroutinen vgl. Reay (2018). Zur Professionalisierung des Management vgl. Sonfield/Lussier (2004), Chittoor/Das (2007), Giovannoni/Maraghini/Riccaboni (2011) und Del Giudice/Della Peruta/Maggioni (2013). Zu den transgenerationalen Kontrollabsichten vgl. Dorsch et al. (2023).

⁹⁹ Vgl. Jaskiewicz/Combs/Rau (2015) und Wilmes/Brändle/Kuckertz (2023).

¹⁰⁰ Vgl. Wennberg et al. (2010) und die dort angeführte Literatur sowie Brockschnieder (2015). An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass das aktuelle Verständnis von Sozialkapital in Familienunternehmen weiterhin unklar ist und die Definitionen inkonsistent sind. Vgl. dazu ausführlich Stasa/Machek (2022).

¹⁰¹ Vgl. Cabrera-Suárez/Desiderio/Saá-Pérez (2018).

¹⁰² Vgl. Brockschnieder (2015), S. 41. Zwischenzeitlich gilt das Forschungsgebiet als umfassend beleuchtet. Vgl. dazu Felden/Hack/Hoon (2019), S. 271.

möglichst umfassendes Bild einer Unternehmensnachfolge darzustellen. Demnach sind diese Studien durch den Umfang ausgezeichnet.¹⁰³

Morris et al. (1997) setzen einen Referenzpunkt bei familieninternen Nachfolgen, indem sie insbesondere ein harmonisches Beziehungsgeflecht innerhalb der Familie als entscheidenden Faktor für einen reibungslosen Übergang von Familienunternehmen identifizieren.¹⁰⁴ Eine umfassende Perspektive für erfolgreiche Unternehmensnachfolgen bietet ebenso der Ansatz von Le Breton-Miller et al. (2004).¹⁰⁵ Herausgestellte Erfolgsfaktoren sind: der Altinhaber, die Förderung und Entwicklung des Nachfolgers, die familiären Beziehungen, die Machtübergabe, gemeinsame Visionen, die Existenz eines Verwaltungsrats mit kompetenten externen Mitgliedern sowie die Nachfolgeplanung.¹⁰⁶

Andere Arbeiten betonen explizit Misserfolgskriterien wie das Fehlen einer ausreichenden Nachfolgevorbereitung und -planung, das Fehlen geeigneter Nachfolger, die mangelnde Bereitschaft der Unternehmer, die Kontrolle über das Unternehmen abzugeben, sowie die Art und Lebensfähigkeit des Unternehmens selbst.¹⁰⁷

Felden et al. (2019) wiederum betrachten als zentralen (Miss-)Erfolgsfaktor die Kommunikation. Die Autoren begründen ihre Haltung mit einer Symbiose aus Herausforderung und Erfolgsfaktor. Sie unterstreichen, dass die Kommunikation während des Nachfolgeprozesses eine der bedeutendsten Herausforderungen darstellt, jedoch gleichzeitig als einer der entscheidenden Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Verlauf der Nachfolge zu verstehen ist.¹⁰⁸

Individuums-/Akteursebene

In der individuums-/akteurszentrierten Kategorie stehen die Hauptakteure einer Unternehmensnachfolge und deren Einfluss im Mittelpunkt der Untersuchungen, also die abgebende und die übernehmende Generation.¹⁰⁹ Ab den 1970er Jahren wird zunächst die Rolle der Seniorunternehmer in der Nachfolge thematisiert.¹¹⁰ Seit den 1980er Jahren rücken die

¹⁰³ Vgl. Wulf/Stubner (2010), S. 9.

¹⁰⁴ Vgl. Morris et al. (1997).

¹⁰⁵ Vgl. Le Breton-Miller/Miller/Steier (2004).

¹⁰⁶ Vgl. ebd., S. 324.

¹⁰⁷ Vgl. Gagné et al. (2021), S. 154 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁰⁸ Vgl. Felden/Hack/Hoon (2019), S. 272.

¹⁰⁹ Vgl. LeMar (2014), Bassewitz (2017), Nagl (2019).

¹¹⁰ Vgl. Levinson (1974), Lansberg (1988), Handler (1990).

Nachfolger und deren Merkmale wie Einstellung, Bereitschaft, Fähigkeiten und Fertigkeiten verstärkt in den Fokus.¹¹¹

Neuere Forschungsarbeiten befassen sich mit der Förderung ihrer Bereitschaft sowie den Erziehungseffekten, die ihre psychologische Funktionsweise beeinflussen.¹¹² Darüber hinaus wird die Dynamik untersucht, die entstehen kann, wenn mehrere potenzielle Nachfolger Interesse bekunden und ein Wettbewerb unter den Kandidaten ausgelöst wird.¹¹³

Jüngere Veröffentlichungen widmen sich verstärkt auch geschlechterspezifischen Themen, wie dem Einfluss von Ehefrauen und Müttern oder weiblichen Nachfolgern.¹¹⁴ Zudem werden die Mitarbeiter in den Kreis der Akteure integriert und ihre Bedeutung betont.¹¹⁵ Daraus resultiert der Anspruch, dass nachfolgebedingte Veränderungsprozesse nicht nur die Ebene des Eigentums und die oberste Führungsriege, sondern auch die Mitarbeiterebene berücksichtigen müssen.¹¹⁶

Ebenfalls thematisiert wird das psychologische Konfliktpotenzial bei Unternehmensnachfolgen, das durch die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Beteiligten in den Interaktionsprozess einfließt.¹¹⁷ Mögliche Konfliktfaktoren sind das Familien- oder Unternehmensklima, die Kommunikation, die Lebensplanung der involvierten Personen, ihre Befindlichkeiten, die Wahrnehmung des Nachfolgeprozesses sowie die Akzeptanz der aktuellen und zukünftigen Situation.¹¹⁸ Weitere Konfliktquellen ergeben sich aus den vielfältigen Rollen, die die Mitglieder von Familienunternehmen im Rahmen einer Unternehmensübertragung einnehmen.¹¹⁹

¹¹¹ Vgl. Wennberg et al. (2010) sowie die dort angeführte Literatur, Björnberg/Nicholson (2012) Schlepphorst/Moog (2014), Chalus-Sauvannet/Deschamps/Cisneros (2016), Nagl (2019) und Gagné et al. (2021).

¹¹² Zur Förderung der Bereitschaft der Nachfolger vgl. Marques/Bikfalvi/Busquet (2022). Zu den Erziehungseffekten vgl. Shanine et al. (2023).

¹¹³ Vgl. Mathews/Blumentritt (2015).

¹¹⁴ Vgl. Vera/Dean (2005), LeMar (2014), 64 f. und 95 ff., Jäkel-Wurzer/Dahncke/Buck (2017), Schulte (2019), Kay (2020), Xian/Jiang/McAdam (2020), Cosson/Gilding (2021) und McAdam/Brophy/Harrison (2021).

¹¹⁵ Vgl. Piscula/Letter (2020).

¹¹⁶ Vgl. ebd., S. 312.

¹¹⁷ Vgl. Filser/Kraus/Märk (2013).

¹¹⁸ Vgl. Pirmanschegg (2016), S. 74.

¹¹⁹ Vgl. Wing (2011). Zu den vielfältigen Rollen, die beispielsweise ein Altinhaber einnimmt, zählt die Rolle als „unterstützender, stolzer und liberaler Vater“ der gerne alles seinem Kind/seinen Kindern überlässt. Andererseits kann er die Rolle als „verantwortungsbewusster Unternehmer“, „Aktionär“ oder „erfahrener Berater“ einnehmen, der alles im Blick haben muss, um sicherzustellen, dass sein Kind/seine Kinder kein Chaos verursachen. Vgl. dazu ebd. (2011), S. 524.

Aufgrund der hohen Misserfolgsquote hat sich die Nachfolgeplanung zu einem wichtigen Bestandteil in der Literatur entwickelt.¹²⁰ Zugrunde liegt die Annahme, dass die Nachfolgeplanung entscheidend für die Kontinuität und den Erfolg eines Unternehmens ist. Daher ist sie als langfristiges Projekt zu organisieren und zu institutionalisieren.¹²¹ In der Praxis zeigt sich dafür jedoch lediglich eine geringe und teilweise inkonsequente Bereitschaft. Sie erfolgt in der Regel zu spät oder überhaupt nicht.¹²² Als Hauptgründe gelten für die Unternehmer die fehlende Aktualität oder das Fehlen eines geeigneten Nachfolgers.¹²³

Resultieren können schwerwiegende Konsequenzen, besonders wenn steuerliche oder erbrechtliche Folgen von den nachfolgenden Generationen oder dem Unternehmen getragen werden müssen oder es zu einem unerwartetem Ausscheiden des Inhabers kommt.¹²⁴ In Anbetracht dessen ist die Sinnhaftigkeit eines umfassenden Nachfolgecontrollings, wie sie in neueren Publikationen erörtert wird, durchaus nachvollziehbar.¹²⁵

Ein weiteres Forschungsgebiet adressiert den Prozess der Unternehmensnachfolge, mit Fokus auf die Entwicklung eines optimalen Ablaufs für den Eigentums- und Managementübergang.¹²⁶ Dieser Nachfolgeprozess wird als langfristig, dynamisch und vielschichtig betrachtet und umfasst verschiedene Elemente und Phasen.¹²⁷ Im Allgemeinen werden vier verschiedene Abschnitte unterschieden:

- (1) Vorbereitung und Planung,
- (2) Entscheidung und Anleitung,
- (3) Übergabe und Loslassen sowie

¹²⁰ Zur Relevanz der Nachfolgeplanung vgl. Moog/Schell (2015), S. 817. In Anbetracht dessen ist der Hinweis angebracht, dass bei familieninternen Unternehmensnachfolgen die Misserfolgsquote bei 50 Prozent liegt. Vgl. dazu Lust (2020), S. 91.

¹²¹ Vgl. Miller/Steier/Le Breton-Miller (2003) und Bassewitz (2017), S. 120.

¹²² Vgl. Brückner (2011), S. 34, Zanger/Geißler/Schübel (2014), S. 204 und S. 206, Junker/Griebisch (2017), S. 38, Nagl (2019), S. 2, Reinemann (2019), S. 259. Studien zeigen, dass selbst bei vorhandener Nachfolgeplanung die Beteiligten in Familienunternehmen oft nicht rational oder konsequent handeln, was den Wert der Nachfolgeplanung beeinträchtigt. Vgl. hierzu Wing (2011).

¹²³ Vgl. Nagl (2019), S. 2 f. Zu weiteren Gründen vgl. Abschnitt 1.1.

¹²⁴ Vgl. Dreyer (2008), S. 152.

¹²⁵ Vgl. Wieseahn (2020), S. 247 ff.

¹²⁶ Vgl. Wulf/Stubner (2010), S. 6. In dem hier verstandenen Sinn umfasst eine Unternehmensnachfolge sowohl eine Eigentumsübertragung als auch einen Managementübergang. Vgl. Handler (1994) sowie die Ausführungen zur allgemeinen Managementforschung und zur Bedeutung des Elements „Eigentum“ in Abschnitt 2.1.

¹²⁷ Vgl. Le Breton-Miller/Miller/Steier (2004), S. 324 f. und Moog/Schell (2015), S. 816.

(4) Nachfolge.¹²⁸

Jede dieser Phasen bietet zahlreiche Möglichkeiten für gezielte Planungs- und Gestaltungsmaßnahmen.

Eine bekannte Theorie der Führungsnachfolge ist der Prozess der gegenseitigen Rollen Anpassung.¹²⁹ In einem schrittweisen Prozess gibt der Altinhaber nach und nach mehr Verantwortung und Tätigkeitsbereiche ab. So entwickelt er sich in mehreren Phasen zum Berater des Nachfolgers. Gleichzeitig übernimmt der Nachfolger im Zeitablauf zunehmend die Position des Altinhabers.¹³⁰

Die konkrete Ausgestaltung des Nachfolgeprozesses oder der Führungsnachfolge ist von der Art der Unternehmensübertragung abhängig. Laut Ballarini et al. (2021) ist bei externen Übergaben – im Gegensatz zu familieninternen Nachfolgen – eine längere Co-Existenz der Hauptakteure oft nicht gegeben. Dies liegt daran, dass der Nachfolger in seiner neuen Rolle und Funktion möglichst frei agieren möchte und oftmals keine Entgeltzahlung für Beratung akzeptiert wird.¹³¹ Deshalb wird er bestrebt sein, sich schnellstmöglich von seinem Vorgänger zu emanzipieren.¹³²

Entscheidend ist jedoch nicht der Managementübergang, sondern der Aspekt der Eigentumsübertragung. Dieser Gesichtspunkt wird gleichwohl bei den meisten Untersuchungen im Forschungsfeld zu den internen und externen Unternehmensnachfolgen ausgeblendet. Die überwiegende Mehrheit der Studien konzentriert sich auf die Managementaspekte einer Nachfolge.¹³³

Schließlich beinhaltet die Individuums-/Akteursebene ein Forschungsgebiet, das sich auf die Phase nach der Nachfolge und besonders auf die Auswirkungen des Nachfolgeprozesses auf das Unternehmen fokussiert.¹³⁴ Gegenstand verschiedener Studien sind die Zufrieden-

¹²⁸ Vgl. dazu Churchill/Hatten (1987), Handler (1990), Gersick et al. (1997), Davis/Harveston (1998), S. 31, Letmathe/Hill (2006), S. 1133, Baumgartner (2009), 34 f., Moog/Schell (2015), S. 816, Brass (2020), S. 277 ff. und Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 458.

¹²⁹ Vgl. Handler (1994), Dyck et al. (2002), Muskat/Zehrer (2017).

¹³⁰ Vgl. Letmathe/Hill (2006), S. 1116.

¹³¹ Vgl. Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 466.

¹³² Vgl. ebd.

¹³³ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 20. Auch die Arbeiten von Lu/Kwan/Zhu (2020) und Campopiano/Calabrò/Basco (2020), die in der Fortführungsanalyse identifiziert wurden, konzentrieren sich auf den Managementübergang.

¹³⁴ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 22 sowie die dort angeführte Literatur und Cater III/Kidwell/Camp (2016).

heit mit dem Nachfolgeprozess und die Gründe für den Erfolg bzw. Misserfolg einer Nachfolge.¹³⁵ Allerdings ist die Operationalisierung einer erfolgreichen Unternehmensnachfolge aufgrund ihrer Mehrdimensionalität und Vielschichtigkeit äußerst komplex.¹³⁶ Während die ökonomische Messung etwa durch Erfolgskennzahlen aus Jahresabschlüssen vergleichsweise unproblematisch erscheint, bleibt die Erkenntnislage zur qualitativen Messung, besonders zur Zufriedenheit, uneinheitlich.¹³⁷

Aus Gründen der Vollständigkeit ist darauf hinzuweisen, dass eine Reihe von überwiegend konzeptionellen Studien vorliegt, die eine clusterübergreifende Perspektive einnehmen und sich mit den Beziehungen zwischen dem Kontext und den Akteuren im Nachfolgeprozess befassen.¹³⁸ Weiterführende Ausführungen dazu werden jedoch bewusst ausgelassen. Die bisherigen Darlegungen verdeutlichen bereits, dass sowohl die Familienunternehmens- als auch die Entrepreneurship-Forschung nachfolgebedingte organisatorische Aspekte bislang eher peripher betrachtet haben. Demzufolge muss das Untersuchungsgebiet zu den unternehmensbezogenen Aspekten weiter präzisiert werden, um den Erkenntnisstand zu den nachfolgebedingten Strukturbrüchen zu vertiefen.

2.3 Das Problem der nachfolgebedingten Strukturbrüche

Die Studie von Clifford et al. (1991) hebt die Bedeutung der familieninternen Nachfolge als Ausgangspunkt für organisatorische Veränderungen in kleinen Familienunternehmen für die Unternehmensentwicklung mittels umfassender Feldforschung hervor. Die Autoren konkludieren, dass sie dann erfolgreich verläuft, wenn alle Schlüsseldimensionen unter Beteiligung der nachfolgenden Generation angepasst werden. Als zentrale Schlüsseldimensionen identifizieren die Forscher die Unternehmensgröße, die Struktur des Unternehmens sowie die Selbstidentität der Nachfolger. Sie sollten jedoch nicht als eigenständige Elemente betrachtet werden, sondern als voneinander abhängige Komponenten.¹³⁹

Auch Barach/Granitsky (1995) betonen in einer Studie die Bedeutung der Organisation und Kultur für eine erfolgreiche familieninterne Unternehmensnachfolge. „The management of the corporate culture and organizational structure can facilitate the long process from first hiring the younger generation to the ultimate transfer of leadership. Failure to manage the culture can permit attitudes to grow that portray the family in management as destructive

¹³⁵ Vgl. Wennberg et al. (2010), S. 22.

¹³⁶ Vgl. Reinbacher (2014), S. 144.

¹³⁷ Vgl. Schulte (2019), S. 18.

¹³⁸ Vgl. Wennberg et al. (2010) in Verbindung mit der Fortführungsanalyse im Anhang 1.

¹³⁹ Vgl. Clifford/Nilakant/Hamilton (1991).

nepotists, promoting lost sales and profits as well as injustice.“¹⁴⁰ Ferner konstatieren sie: „The structure of an organization can present nearly insurmountable obstacles to the career progression of potential successors.“¹⁴¹ Befürwortet werden auch strukturelle Anpassungen, die sowohl den Bedürfnissen der Altinhaber als auch der Nachfolger gerecht werden. Mögliche Lösungsansätze sehen die Autoren beispielsweise in modifizierten Stellenbeschreibungen oder Berichtsbeziehungen.¹⁴²

In 2003 und 2006 führte Haddadj zwei Forschungsstudien in Frankreich durch. Beide Fallstudien basieren auf Berichten verschiedener Akteure über organisatorische Veränderungen während einer Nachfolgesituation in Familienunternehmen (Management-Buy-in/Management-Buy-out). Die erlangten Erkenntnisse zeigen Ähnlichkeiten auf.

In seiner initialen Untersuchung konstatiert der Autor, dass die organisatorischen Umwälzungen im Zuge einer Unternehmensnachfolge äußerst anspruchsvoll zu erfassen und zu analysieren sind. Sie sind wenig vorhersehbar und lassen sich keineswegs durch einen linearen Ansatz adäquat erfassen. Er beschreibt die Nachfolge als komplex und dynamisch. Demgemäß erfordert sie eine Analyse und eine gründliche Auseinandersetzung innerhalb der Organisation.¹⁴³ Ein Verständnis für die Geschehnisse kann nur erlangt werden, wenn den handelnden Personen aufmerksam zugehört wird.¹⁴⁴

In der zweiten Arbeit betrachtet Haddadj die Nachfolge in kmU als zentrales Thema in der Organisationsforschung, speziell in Familienunternehmen. Ähnlich wie in seiner ersten Forschungsstudie zeigt er auf, dass sie einen signifikanten Einfluss auf alle Organisationsmitglieder hat. Dies verleiht ihr eine zentrale Bedeutung und schafft Raum für Paradoxien und Vielfalt in der Organisationsstruktur.¹⁴⁵ Überdies konstatiert er, dass „[...] each actor has his own sense-making of the organization where he acts, and choices made by actors are linked to the context and the situation where they are located. In addition, this situation implies that a firm’s succession should be seen as a dynamic event, where the position occupied by the leader varies day by day, and where stability should be taken as a precarious state, since stability and instability are part of the organization“.¹⁴⁶ Eine Nachfolge wird von

¹⁴⁰ Barach/Granitsky (1995), S. 143.

¹⁴¹ Ebd., S. 144.

¹⁴² Vgl. Barach/Granitsky (1995), S. 144.

¹⁴³ Ähnlich dazu Reinbacher (2014). Er beschreibt eine Unternehmensnachfolge aufgrund ihrer Vielschichtigkeit und Mehrdimensionalität als ein komplexes Konstrukt. Vgl. Reinbacher (2014), S. 144

¹⁴⁴ Vgl. Haddadj (2003).

¹⁴⁵ Vgl. Haddadj (2006).

¹⁴⁶ Ebd., S. 455.

einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure geprägt. Daher erfordert sie eine mehrschichtige Interpretation.¹⁴⁷

In den deutschsprachigen Monografien und Buchbeiträgen werden die nachfolgebedingten Umbrüche in einem vergleichsweise breiten Spektrum diskutiert. Lethmate/Hill (2006) etwa kritisieren die prozessorientierte Betrachtung von Unternehmensnachfolgen grundlegend. Besonders bemängeln sie, dass unternehmensbezogene Faktoren, wie die Aufbau- und Ablauforganisation im Rahmen der Organisation und Führung unzureichend berücksichtigt werden. Die Autoren unterstreichen die Notwendigkeit, sie aufgrund von Flexibilitätsaspekten in den Nachfolgeprozessen zu berücksichtigen, um einen systematischen Erkenntnisgewinn zu ermöglichen.¹⁴⁸

Ähnlich stellt Dreyer (2008) fest, dass eine organisationale Betrachtungsoption zu den Beziehungsgeflechten, Entscheidungsstrukturen und Kommunikationsabläufen in Familienunternehmen bislang unbeachtet geblieben ist.¹⁴⁹ Auch Brockschnieder (2015) weist darauf hin, dass die organisationale Perspektive in der bestehenden Forschung eher vernachlässigt wird. Gleichzeitig erkennt er Impulse für Maßnahmen zur Unternehmens- und Organisationsentwicklung beim Rückzug des Altinhabers.¹⁵⁰

Felden/Pfannenschwarz (2008) empfehlen vorrangig den Nachfolgern eine betriebswirtschaftlich orientierte Herangehensweise. Dabei gehen sie nicht explizit auf eine spezifische Nachfolgeform ein. Unter Zugrundelegung des Human-Resource-Ansatzes weisen sie nach, dass sich hochqualifizierte Mitarbeiter zunehmend weniger in starre, hierarchiebetonte Organisationsstrukturen einfügen. Daher wird ein umfassendes Umdenken in Familienunternehmen notwendig sein.¹⁵¹

Ein zentraler Ausgangspunkt für die beiden Autoren ist die Anwendung der Systemlogik der Balanced Scorecard, die sie perspektivisch in die Nachfolge einordnen.¹⁵² Sie betonen die Notwendigkeit, Fragen zur zukünftigen Organisationsstruktur aus der Sicht der Mitarbeiterperspektive zu analysieren.¹⁵³ Dabei greifen sie auf die Lern- und Entwicklungsperspektive nach Kaplan/Norton zurück, die bei der Beurteilung helfen soll, „[...] in wie weit

¹⁴⁷ Vgl. Haddadj (2006), S. 454.

¹⁴⁸ Vgl. Letmathe/Hill (2006), S. 1117 f.

¹⁴⁹ Vgl. Dreyer (2008), S. 152.

¹⁵⁰ Vgl. Brockschnieder (2015), S. 54.

¹⁵¹ Vgl. Felden/Pfannenschwarz (2008), S. 54.

¹⁵² Das Konzept der Balanced Scorecard wurde Anfang der 1990er Jahre unter der Leitung von Robert S. Kaplan und David Norton in den USA entwickelt. Für einen ersten Überblick über ihre konzeptionellen Inhalte vgl. beispielsweise Weber/Schäffer (2020), S. 197 ff. Für einen tieferen Einstieg in die Thematik vgl. Kaplan/Norton (1997).

¹⁵³ Vgl. Felden/Pfannenschwarz (2008), S. 49 ff.

das Unternehmen einer lernenden, wachsenden und leistungsfähigen Organisation entspricht“.¹⁵⁴ In ihren weiteren Ausführungen fokussieren sich die Autoren auf die Analyse der personellen Ressourcen und Kompetenzen während der Vorbereitung einer Unternehmensnachfolge.¹⁵⁵

In ähnlicher Weise heben Habig/Berninghaus (2011) im Vorfeld von Unternehmensnachfolgen vorrangig die Notwendigkeit von mitarbeiterbezogenen Potenzialanalysen mit dem Ziel hervor, zukünftige Führungspositionen aus den eigenen Reihen zu besetzen. Gemäß den Verfassern stehen die Altinhaber in der Verantwortung, ihre Unternehmen übergabefähig zu machen. Die personenbezogenen Organisationsstrukturen müssen so geändert werden, dass sie „[...] überhaupt von dritten Personen geführt werden können, was umso weniger der Fall ist, je mehr das Unternehmen noch auf die Persönlichkeit des Seniors zugeschnitten ist“.¹⁵⁶

Darüber hinaus thematisieren sie die Chance zur Änderung der Gesamtorganisation und überfälliger Strukturen. Einschränkend stellen die Autoren fest, dass besonders in Familienunternehmen umfassende Veränderungen vielleicht erst im Zuge eines Generationswechsels realisiert werden können.¹⁵⁷ Altinhaber und Nachfolger sollten die Umsetzung der Maßnahmen gemeinsam durchführen. Dabei fokussieren sie eine familieninterne Nachfolge, ohne es explizit zu erwähnen.

Vergleichbar mit Clifffort et al. (1991) begründen Habig/Berninghaus (2011) die Notwendigkeit von Organisationsänderungen vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Laut ihrer Analyse sind funktional spezialisierte Organisationen nicht mehr zeitgemäß. Als Lösungsansatz schlagen sie ein geschäftsfeldbezogenes Organisationsprinzip vor. Hieraus leiten sie die bedeutende Rolle der unternehmerisch denkenden Mitarbeiter ab.¹⁵⁸

Indes ist der Standpunkt von Deutinger (2011) zur Führungsverantwortung im Kontext organisatorischer Veränderungen klar formuliert. Sie postuliert die Notwendigkeit, potenzielle Schwachstellen auf Unternehmensebene zu identifizieren. Besonders betont sie, dass eine der maßgeblichsten Veränderungen nach einer Unternehmensübergabe im Bereich der

¹⁵⁴ Felden/Pfannenschwarz (2008), S. 49.

¹⁵⁵ Vgl. ebd., S. 58.

¹⁵⁶ Habig/Berninghaus (2010), S. 83.

¹⁵⁷ Vgl. ebd., S. 84.

¹⁵⁸ Vgl. ebd., S. 85.

Organisationsstruktur stattfindet.¹⁵⁹ Nach erfolgter Unternehmensübergabe wird deren Veränderung als eines der Hauptprobleme für Unternehmensnachfolger identifiziert. Es können Schwierigkeiten auftreten, die auf mangelnden Flexibilitätswillen der Unternehmen (51 Prozent) oder möglicherweise auf eine bestehende Verweigerungshaltung eingefahrener Hierarchien und langjähriger Abschottung von Zuständigkeitsbereichen zurückzuführen sind.¹⁶⁰

Ihre Sichtweise orientiert sich an der von Lethmate/Hill (2006) beschriebenen Führungsstil- und Organisationsfalle.¹⁶¹ Spezifische Anforderungen bestehen für die Neugestaltung der Unternehmensstruktur besonders in Unternehmen mit einem ausgeprägten Zentralisierungsgrad.¹⁶² Gleichzeitig erkennt Deutinger (2011) Möglichkeiten, eine Neukonzeption des Unternehmens einzuleiten, um es an veränderte Marktbedingungen anzupassen und strategisch neu auszurichten.¹⁶³ Mit dieser Betrachtungsweise steht sie in einer direkten Verbindungslinie zu Clifford et al. (1991) sowie Habig/Berninghaus (2011).

Eberhardt (2016) verzeichnet in ihrer Arbeit die erheblichen organisatorischen Herausforderungen, die bei familieninternen Nachfolgeprozessen auftreten. Sie betont, dass sowohl der Altinhaber als auch der Nachfolger während der Übergabephase eher mit ihren eigenen Angelegenheiten beschäftigt sind und möglicherweise organisationale Aspekte vernachlässigen. Dies kann Mitarbeiter verunsichern, wodurch diese Neuerungen möglicherweise nicht akzeptieren und stattdessen in den vertrauten, alten Mustern verharren. Letztlich sieht die Autorin Lösungsansätze in einer klaren Positionierung des Nachfolgers sowie in einer offenen Kommunikation mit der Belegschaft.¹⁶⁴

Eine kohärente Meinung zu Deutinger (2011) vertreten Ballarini et al. (2021). Sie verweisen darauf, dass Nachfolger im Rahmen eines strategischen Konzepts Änderungen im Unternehmen vollziehen, die auch organisatorische Neugestaltungen umfassen.¹⁶⁵ Besonders externe Übernehmer nehmen solche Veränderungen vor. Vermehrt werden sie jedoch auch bei

¹⁵⁹ Vgl. Deutinger (2011), S. 141.

¹⁶⁰ Vgl. ebd., S. 141. Für die theoretische Fundierung der Problemfelder kann auf die Prägungstheorie zurückgegriffen werden. Sie besagt, „[...] that individual and organizational responses to environmental conditions can persist long after environments have changed.“ Jaskiewicz/Combs/Rau (2015), S. 32. Ähnlich dazu früher schon Probst (1994), S. 308. Auf Basis dieser Theorie wird angenommen, dass sich die vom Altinhaber über einen längeren Zeitraum etablierten Strukturen, Routinen, Kommunikationsmuster, Führungsstil und Einstellungskriterien entsprechend im Unternehmen eingepägt haben und über den Ausstieg des Altinhabers hinaus bestehen bleiben können. Vgl. Geroski/Mata/Portugal (2010).

¹⁶¹ Zur Führungsstil- und Organisationsfalle vgl. Letmathe/Hill (2006), S. 1126 ff.

¹⁶² Vgl. Deutinger (2011), S. 141 f.

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 143.

¹⁶⁴ Vgl. Eberhardt (2016), S. 143 ff.

¹⁶⁵ Vgl. Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 466.

familieninternen Nachfolgen beobachtet.¹⁶⁶ Weitere Ausführungen diesbezüglich erfolgen nicht.

2.4 Forschungsstand und Methodik

In der Vergangenheit richteten sich die Forschungsmethoden in der Nachfolgeforschung an zahlreichen Praktikertexten von Rechtsanwälten, Unternehmens- und Steuerberatern aus, die oft aus persönlicher Prägung und Eigeninteresse als Treiber des Diskurses agierten, ohne das zugrunde liegende theoretische „Wie“ zu untersuchen.¹⁶⁷

Inzwischen lässt sich feststellen, dass sorgfältig ausgearbeitete Forschungsdesigns in der Nachfolgeforschung an Bedeutung gewonnen haben.¹⁶⁸ Unter Zugrundelegung der Studie von Wennberg et al. (2010) und deren Fortführung weisen etwa 28 Prozent der Arbeiten einen theoretischen bzw. konzeptionellen Hintergrund auf. Daher ist die Forschungsmethodik in der Nachfolgeforschung mit rund 72 Prozent stark empirisch geprägt.¹⁶⁹

Obwohl qualitative Forschungsdesigns in den Jahren 2011 bis einschließlich 2023 häufiger als quantitative vertreten waren, bleibt das Verhältnis über den gesamten Zeitraum betrachtet ausgeglichen.¹⁷⁰ Eine eindeutige Dominanz qualitativer Forschung lässt sich nicht bestätigen.¹⁷¹ Viele der qualitativen Forschungsprojekte basieren auf Fallstudien, die Unternehmensnachfolgen mitunter über einen längeren Zeitraum hinweg begleiteten.¹⁷²

Als Ausgangspunkt für die überwiegend empirisch geprägte Nachfolgeforschung kann überdies die Vereinbarkeit von Forschung und Beratung in Form von Aktionsforschung betrachtet werden. „The value of applying this perspective in family business studies lies in its core message: knowledge should not be limited to its theoretical implications but to the

¹⁶⁶ Vgl. Ballarini/Keese/Hauer (2021), S. 466.

¹⁶⁷ Vgl. Dreyer (2008), S. 151, Brockschnieder (2015), S. 48 und Strike/Michel/Kammerlander (2018), S. 80 f.

¹⁶⁸ Vgl. Brockschnieder (2015), S. 52 sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁶⁹ Vgl. auch Evert et al. (2016).

¹⁷⁰ Von den in der Fortführungsanalyse identifizierten Forschungsarbeiten verwenden elf qualitative und neun quantitative Methoden. Bei zwei Arbeiten kommen sowohl qualitative als auch quantitative Ansätze zum Einsatz. Die verbleibenden vier Studien befassen sich mit theoretischen beziehungsweise literarischen Konzeptionen.

¹⁷¹ Zur diesbezüglichen Kritik einer Dominanz qualitativer Forschung vgl. Wortman (1994) und Ast-rachan/Shanker (1996). Mayring (2016) sieht jedoch grundsätzlich einen Trend zu mehr qualitativer Forschung und führt das auf die Entwicklung der letzten 10 bis 20 Jahre zurück. Vgl. Mayring (2016), S. 12. Identisch dazu auch Kammerlander/De Massis (2020), die besonders die Bedeutung qualitativer Forschung für Familienunternehmen hervorheben. Vgl. Kammerlander/De Massis (2020), S. 1. Dieser Trend wird durch die Fortführungsanalyse bestätigt.

¹⁷² Vgl. Wennberg et al. (2010) in Verbindung mit der Fortführungsanalyse im Anhang 1.

practical value of that theory.“¹⁷³ Weiter wird ausgeführt: „What this perspective suggests is that it is possible for the researcher/consultant to concurrently consider the theoretical and practical implications of his or her consultancy when theory and practice are tightly coupled.“¹⁷⁴

Zehrer/Leiß (2020) stützen diese Sichtweise mit einer Studie zur Erforschung von Kommunikationsdynamiken im Kontext einer Unternehmensnachfolge. Mit ihrem Forschungsprojekt verfolgen sie das Ziel, tiefgehende Erkenntnisse sowie Erfahrungen über Kommunikationsabläufe zu erlangen und gleichzeitig positive Veränderungen zu initiieren. Zu diesem Zweck entscheiden sie sich für einen qualitativen Aktionsforschungsansatz, der auf einer einzigen realen Fallstudie basiert.¹⁷⁵ Die Forschungsstrategie begründen die Forscherinnen mit der Vielfältigkeit sowie Komplexität des Themas, seiner hohen Bedeutung und der bislang fehlenden bzw. unzureichenden theoretischen Fundierung.¹⁷⁶ Damit tragen diese Arbeiten signifikant dazu bei, neue Theorien zu generieren, Forschungsfragen sowie Hypothesen zu formulieren und damit die Nachfolgeforschung in Familienunternehmen inhaltlich weiterzuentwickeln.¹⁷⁷

In einer grundsätzlichen Haltung unterstreichen Tribble Trudell et al. (2023) die Bedeutung der Einzelfallforschung in Familienunternehmen. In einer zusammenfassenden Betrachtung stellen sie fest, dass die Literatur zu Familienunternehmen eine Vielzahl komplexer prozessualer Besonderheiten darlegt, die weiter untersucht werden müssen. Sie sind der Ansicht, dass Einzelfallforschung nicht nur dazu geeignet ist, neue Theorien zu entwickeln, sondern auch dazu, die spezifische theoretische Identität von Familienunternehmen zu untermauern.¹⁷⁸

Mit diesen Erläuterungen ist sowohl die thematische als auch die methodische Diskussion der Nachfolgeliteratur abgeschlossen. Auf dieser Grundlage wird im nachfolgenden Abschnitt die Forschungslücke abgeleitet und der Erkenntnisgewinn wissenschaftlich eingeordnet.

¹⁷³ Handler (1989), S. 267.

¹⁷⁴ Handler (1989), S. 267.

¹⁷⁵ Vgl. Zehrer/Leiß (2020), S. 521.

¹⁷⁶ Vgl. ebd.

¹⁷⁷ Vgl. Zahra/Sharma (2004).

¹⁷⁸ Vgl. Tribble Trudell/Waldron/Wetherbe (2023), S. 104.

2.5 Forschungslücke und wissenschaftliche Einordnung

In zahlreichen wissenschaftlichen Veröffentlichungen wird die familieninterne Nachfolge als präferierte Form der Unternehmensnachfolge aufgefasst.¹⁷⁹ Allerdings setzt diese Form der Nachfolge eine entsprechende interne Lösung voraus. Zudem werden in der Literatur meist nur einzelne Aspekte der Unternehmensnachfolge fokussiert.¹⁸⁰ Eine umfassende Analyse der Einflussfaktoren, die im Rahmen einer Unternehmensnachfolge auf komplexe Weise miteinander verbunden sind, fehlt bislang. Darüber hinaus fällt auf, dass zahlreiche Studien in Bezug auf die prozessualen und zeitlichen Perspektiven lediglich Einflussfaktoren und Herausforderungen in der Vorbereitungs- und Durchführungsphase des Nachfolgeprozesses berücksichtigen.¹⁸¹

In einem Großteil der Publikationen wird eine akteursbezogene Perspektive – insbesondere von Altinhabern, Familienmitgliedern und Nachfolgern – eingenommen.¹⁸² Damit bilden die intrapersonellen psycho- sowie die interpersonellen Beziehungsdynamiken und -geflechte in der Nachfolgeforschung einen bedeutenden Schwerpunkt. Nur in etwa 14 Prozent der Studien wird das Unternehmen selbst als Akteur betrachtet. Vorrangig werden mit ihnen (Miss-)Erfolgsfaktoren sowie die Übertragung von Sozialkapital und unternehmens- bzw. branchenspezifischem Wissen untersucht.¹⁸³

Obwohl in der Forschungslandschaft zur Unternehmensnachfolge Fortschritte erzielt werden konnten,¹⁸⁴ existieren auf dem Gebiet der nachfolgebedingten Strukturbrüche beträchtliche Wissenslücken. Zudem offenbart sich eine gewisse Ambivalenz und Uneinheitlichkeit in den vorliegenden Forschungsergebnissen. Das betrifft nicht nur ihre allgemeine Berücksichtigung, sondern ebenfalls die inhaltliche Ausgestaltung, die Übernahme von Führungsverantwortung und damit den Zeitpunkt für Umstrukturierungen. Jedoch ist evident, dass in der Literatur darauf hingewiesen wird, dass strukturelle Veränderungen im Zuge einer Unternehmensnachfolge mit einer nachhaltigen Organisations- und Unternehmensentwicklung verknüpft werden können.

Trotzdem liefert die aktuelle wissenschaftliche Forschung keine konkreten Handlungsempfehlungen für den Umgang mit und die Gestaltung von nachfolgebedingten Strukturbrüche

¹⁷⁹ Vgl. dazu auch Caspary (2014), S. 158.

¹⁸⁰ Zu einer ähnlichen Feststellung kommen Bhardwaj et al. (2023). Sie betonen, dass sich Studien zur Nachfolge in Familienunternehmen bislang auf die Phasen vor oder nach der Einstellung des Nachfolgers konzentriert haben, wodurch eine ganzheitliche Betrachtung fehlt. Vgl. dazu Bhardwaj/Chauhan/Gupta (2023), S. 668 f.

¹⁸¹ Vgl. Kloth (2018), S. 28.

¹⁸² Vgl. Wennberg et al. (2010) in Verbindung mit der Fortführungsanalyse im Anhang 1.

¹⁸³ Vgl. ebd.

¹⁸⁴ Vgl. Reinemann (2019), S. 258 f.

in Unternehmen der Bauwirtschaft. Ähnliche Überlegungen gelten im Zusammenhang mit einer Stiftung als Form der Unternehmensnachfolge. Obwohl die Ausgangsbasis als gering bezeichnet werden muss, zeigen demografische und gesellschaftliche Entwicklungen offensichtlich eine wachsende Akzeptanz für solche Nachfolgemodelle.¹⁸⁵

Die vorhandene Forschungslücke wird durch die Arbeit geschlossen. Sie trägt in unterschiedlicher Art und Weise zu einem systematischen Erkenntnisgewinn bei. In Anlehnung an den akteurszentrierten Fokus in der Nachfolgeforschung vertieft sie das Verständnis für eine stärkere Gewichtung unternehmensbezogener Aspekte. Ermöglicht wird, das Unternehmen selbst als handelnden Akteur zu betrachten und nachfolgebedingte Strukturbrüche in der (Miss-)Erfolgsfaktorenforschung umfassender und systematischer zu verankern.

Des Weiteren identifiziert die Forschungsarbeit erstmals die relevanten Gestaltungsparameter und präsentiert konkrete Handlungsstrategien und -empfehlungen. Die Zielgrößen „Kontinuität“ und „Stabilität“ werden als gegeben anerkannt. Gleichzeitig werden sie um die Möglichkeit erweitert, Impulse für Maßnahmen zur Organisationsentwicklung zu setzen.¹⁸⁶ Darüber hinaus koppelt sie die bislang kaum integrierten Forschungsfelder der Nachfolge- und der Organisationsforschung.¹⁸⁷

Auch im Hinblick auf eine Stiftung als Unternehmensnachfolgerin werden neue Erkenntnisse erwartet.¹⁸⁸ Schließlich weist die Nachfolgeform Mängel in den herkömmlichen akteurs- und beziehungsorientierten Ansatzpunkten auf, da ein typischer Nachfolger fehlt und stattdessen ein atypischer Anteilseigner in Erscheinung tritt.¹⁸⁹ Infolgedessen sollen strukturelle Verbindungslinien im Zusammenspiel zwischen dem stiftungstragenden Unternehmen und der unternehmensverbundenen Stiftung erkannt und bei der Organisationsentwicklung angemessen berücksichtigt werden.

Nachdem die Forschungslücke aufgezeigt und der Erkenntnisgewinn wissenschaftlich eingeordnet wurde, werden im folgenden Abschnitt die konzeptionellen Grundlagen und die wesentlichen Begrifflichkeiten der Arbeit vorgestellt.

¹⁸⁵ Zur zunehmenden Bedeutung von Stiftungen als eine spezifische Managemententscheidung in der Nachfolge vgl. Abschnitt 1.1.

¹⁸⁶ Vgl. Abschnitt 2.3.

¹⁸⁷ Vgl. Salvato et al. (2019).

¹⁸⁸ Vgl. dazu auch Abschnitt 1.1.

¹⁸⁹ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 182.

3 Konzeptionelle Grundlagen und Begrifflichkeiten

In diesem Abschnitt werden die konzeptionellen Grundlagen vorgestellt, von denen die in der Forschungsarbeit getroffenen Aussagen gerahmt werden. Zudem werden die zentralen Begrifflichkeiten definiert, um ein kohärentes Verständnis der Thematik sicherzustellen. Hierzu werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der Forschung aufgegriffen und in den Kontext der Arbeit gesetzt.

3.1 Wissenschaftsverständnis: anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre

Die wissenschaftliche Positionierung der Betriebswirtschaftslehre bleibt bis heute unter Wissenschaftlern umstritten, wobei die divergierenden Auffassungen einerseits auf den historischen Wandel und andererseits auf den Pluralismus zurückzuführen sind.¹⁹⁰

In der Forschungsarbeit wird das Wissenschaftsverständnis zugrunde gelegt, dass die Betriebswirtschaft als Realwissenschaft durch die Nutzung von Erkenntnissen aus theoretischen oder Grundlagenwissenschaften sowie durch Erfahrungen der Praxis Lösungen für praktisches Handeln entwickeln soll.¹⁹¹ Die weiteren Ausführungen sind mit einer entsprechenden Anwendungsorientierung auf dieses Verständnis ausgerichtet.

Die Grundlagenforschung sowie die betriebliche Praxis einerseits und die anwendungsorientierte Forschung andererseits weisen teilweise diametrale Unterschiede in ihren Charaktereigenschaften und in ihren Forschungsansätzen auf, dennoch sind sie untrennbar miteinander verbunden.¹⁹²

In der Grundlagenforschung steht die Beobachtung, Analyse und Abbildung der bestehenden betrieblichen Wirklichkeit im Zentrum der Forschungsaktivitäten. Mittels Hypothesen, Gesetzen und Theorieentwürfen soll die bestehende Wirklichkeit erklärt, Theorien modifiziert, ergänzt und somit deren Aussagekraft und Nutzen erhöht werden. Probleme im Forschungsprozess entstehen im Zusammenhang mit der Theorie und werden durch die Wissenschaft selbst aufgeworfen. In der Grundlagenforschung endet die wissenschaftliche Ar-

¹⁹⁰ Vgl. Helfrich (2016), S. 17. Zu den aktuellen Auseinandersetzungen der verschiedenen Paradigmen und der damit verbundenen Grundsatzdiskussion über die Praxisrelevanz von Managementforschung vgl. beispielsweise Van de Ven/Johnson (2006), Nicolai/Seidl (2010), Bartunek/Rynes (2014), Kieser/Nicolai/Seidl (2015) und Ehrmann/Meiseberg(2016).

¹⁹¹ Vgl. Thommen et al. (2020), S. 18. Diese klare Positionierung erfolgt auch deshalb, weil der Anschein besteht, dass sich in der Forschung die Lücke zwischen Theorie und Praxis vergrößert. Vgl. dazu beispielhaft Pfeffer (2007), Bartunek/Rynes (2010), Suddaby/Hardy/Huy (2011).

¹⁹² Vgl. Thommen et al. (2020), S. 18.

beit nach der Abgabe von Handlungsanweisungen. Auf diese Weise wird ein Implementierungsaspekt ausgeklammert und der Begründung von Hypothesen sowie Theorieentwürfen kommt eine zentrale Bedeutung zu. Daher ist die Grundlagenforschung stark empirisch geprägt.¹⁹³

Im Gegensatz dazu strebt die anwendungsorientierte Forschung danach, die Wirklichkeit durch gezielte Veränderung, Gestaltung und Steuerung zweckmäßig zu verbessern. Charakteristisch für sie ist die Entwicklung. Als Ausgangspunkt dienen die Alternativen zur Ausführung einer Handlung des menschlichen Individuums.¹⁹⁴ Sie folgt einem pragmatischen Wissenschaftsziel, sodass praktisch orientierte Nutzerkriterien wie Zuverlässigkeit, Anwendbarkeit und Wirksamkeit im Vordergrund stehen.¹⁹⁵

Die Probleme anwendungsorientierter Forschung ergeben sich aus der Praxis und beziehen sich auf sie. Dieser konstitutive Zusammenhang ist für die Erkenntnisgewinnung unverzichtbar. Anwendungsorientierte Forschung klammert den Implementierungsaspekt nicht aus. Sie will das Gewollte in der betrieblichen Wirklichkeit realisieren und somit Situationsbedingungen generieren, um die entwickelten Handlungsanweisungen zum angestrebten Zustand zu führen.¹⁹⁶

Die wesentlichen Unterschiede zwischen der Grundlagen- und der anwendungsorientierten Forschung sind in der Tabelle 1 überblicksartig aufgelistet:

¹⁹³ Vgl. insgesamt Thommen et al. (2020), S. 18 f.

¹⁹⁴ Vgl. Sachs/Hauser (2002), S. 27.

¹⁹⁵ Vgl. Thommen et al. (2020), S. 19.

¹⁹⁶ Vgl. insgesamt ebd., S. 19.

Wissenschaft Merkmale	Grundlagenforschung	Anwendungsorientierte Forschung
Problementstehung	in der Wissenschaft selbst	in der Praxis
Problembetrachtung	disziplinär	a-disziplinär
Wissenschaftsziel	Theorie-Entwicklung und -prüfung. Erklärung der bestehenden betrieblichen Wirklichkeit.	Entwurf möglicher Wirklichkeiten. Veränderung, Gestaltung und Steuerung der betrieblichen Wirklichkeit
Werturteile	wertfrei	wertend
Implementierung	Implementierungsaspekt ausgeklammert	Implementierungsaspekt Bestandteil der Forschung
Evaluierung der Problemlösung	keine	Ja, um wichtige Schlüsse für anschließende Forschungsarbeiten zu ziehen

Tabelle 1: Grundlagen- und anwendungsorientierte Forschung im Vergleich¹⁹⁷

Im weiteren Fortgang wird betriebswirtschaftliche Forschung als zielgerichteter und praxisorientierter Prozess zur Gewinnung von Erkenntnissen aufgefasst. Dabei werden praxeologische Aussagen genutzt, um Lösungen für konkrete organisatorische Probleme zu vermitteln.¹⁹⁸

3.2 Transformation

In der Literatur ist der Begriff der Transformation (lat. *transformatio*, von *transformare* für umformen) durch unterschiedliche Definitionen und ein uneinheitliches Begriffsverständnis charakterisiert.¹⁹⁹ Aus diesem Grund wird der Begriff zunächst abgegrenzt und eine entsprechende Definition abgeleitet.

3.2.1 Begriffsabgrenzung und Definition

In diversen wissenschaftlichen Disziplinen, nicht nur in den Wirtschaftswissenschaften, kann etwas umgeformt werden.²⁰⁰ Transformation beschreibt somit als wissenschaftliches

¹⁹⁷ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich (1994b), S. 165 und Thommen et al. (2020), S. 18 f.

¹⁹⁸ Vgl. Kubicek (1975), S. 14.

¹⁹⁹ Vgl. Klasen (2019), S. 2.

²⁰⁰ Vgl. Haas/North/Pakleppa (2022), S. 19.

Allerweltswort „[...] einen Wandel von Form, Natur, Gestalt, Charakter, Stil oder Eigenschaften eines Phänomens. Dabei ist in den meisten fachwissenschaftlichen Begriffen die Bestimmung eines Ausgangs- und Endzustands semantisch eingeschlossen“.²⁰¹

Auf Grundlage dieses sehr weitgefassten und damit auch interpretationsfähigen Begriffsverständnisses ist unter Transformieren formal folgendes zu verstehen: das Anstreben, Annähern und Erreichen eines qualitativ anderen Zustands, Stadiums oder Niveaus eines Betrachtungsobjektes.²⁰² Wandel kann daher allein aufgrund eines Vergleichs zweier Zeitpunkte formal festgestellt werden, indem der Zustand zum Zeitpunkt t_0 mit dem Zustand zum Zeitpunkt t_1 verglichen wird.

Ein derartig formales Verständnis von Wandel entspricht jedoch nicht alleine den Ansätzen, die in der Betriebswirtschaftslehre und ihrem Gestaltungsobjekt „Unternehmung“ als Leitfaden zugrunde gelegt werden.²⁰³ Dennoch herrscht auch dort eine weitgehende definitorische Uneinigkeit.²⁰⁴ Entsprechend differenziert sind die wissenschaftlichen Ansätze. Für Van den Ven/Poole (1995) ist Wandel in einer organisatorischen Einheit „[...] an empirical observation of difference in form, quality, or state over time [...]“.²⁰⁵

Rüegg-Stürm (2001) betont in seiner Definition die Veränderung von immateriellen und materialisierten Strukturen sowie die Veränderung der Wirklichkeitsordnung und ihrer Verkörperung in Materialisierungen. Er hebt hervor, dass organisatorischer Wandel stattfindet, wenn der strukturelle Sicherungskomplex, der den Vollzug der Wirklichkeitskonstruktion absichert, einen Umbau und eine Weiterentwicklung durchläuft. Dergestalt gerät die Form der Organisation in Bewegung.²⁰⁶

Greif/Runde/Seeberg (2004) verstehen organisatorische Veränderungen als einen „[...] Oberbegriff für alle Arten bedeutsamer Unterschiede der Leistungs- und Verhaltensmerkmale einer Organisation, einer Abteilung einer Organisation oder eines relevanten Teiles der Organisationsmitglieder oder der Gruppen einer Organisation im Vergleich zwischen zwei Zeitpunkten“.²⁰⁷

²⁰¹ Kollmorgen/Merkel/Wagener (2015), S. 11.

²⁰² Vgl. Kuepers (2011). Ähnlich dazu auch Klasen (2019), S. 1.

²⁰³ Zum Gestaltungsobjekt in der Betriebswirtschaftslehre vgl. Baumöl (2008), S. 73.

²⁰⁴ Vgl. Neuhaus (2019), S. 82. In der Literatur werden im Zusammenhang mit „Wandel“ häufig die Begriffe „Veränderung“ und „Change“ synonym verwendet. Vgl. dazu auch Ulrich (1994a), S. 6. Roehl (2014) verwendet beispielsweise die Begriffe „organisationalen Wandel“, „organisationale Veränderung“ und „Transformation“ gleichlautend. Vgl. Roehl (2014), S. 41. Eine weitere Übersicht über die verschiedenen Begrifflichkeiten bietet auch Perich (1993), S. 493 ff.

²⁰⁵ Van de Ven/Poole (1995), S. 512.

²⁰⁶ Vgl. Rüegg-Stürm (2001), S. 364.

²⁰⁷ Greif/Runde/Seeberg (2004), S. 29.

Auf Grundlage einer ausführlichen interdisziplinären literarischen Analyse stellt Baumöl (2008) fest, dass in der Betriebswirtschaftslehre der Begriff des Wandels bzw. der Veränderung auf die Erkenntnis- und Systemtheorie zurückgeführt werden kann. Sie spricht ihm jedoch eine eher statische Auffassung der Ergebnisperspektive zu.²⁰⁸ Ihr Definitionsansatz basiert auf einer Prozessperspektive. Demzufolge werden das soziale System und seine Institutionen an veränderte Umweltbedingungen angepasst. Diese Veränderungen können auf verschiedene Weise ausgelöst werden: durch Unterschiede, die aufgrund von Beobachtungen wahrgenommen werden, oder durch Interventionen in das soziale System selbst. Die Autorin weist auch darauf hin, dass Veränderungen je nach Zielperspektive unterschiedliche Reichweiten haben können, die sie als Wandel erster oder zweiter Ordnung bezeichnet.²⁰⁹

Müller-Stewens/Lechner (2016) nehmen eine sehr fundierte Begriffserläuterung vor. Sie beschreiben Wandel ebenso auf Basis der Systemtheorie als laufende, unbewusste Eingriffe in ein soziales System bzw. als ein gewolltes oder ungewolltes Resultat andauernder Interventionen der Führung.²¹⁰ Mit ihrer Erläuterung legen die Autoren weniger Wert auf einen Anfangs- und Endzustand eines Systems, sondern vielmehr auf den Prozess, der vom System selbst generiert und gesteuert wird. Als theoretischen Bezugsrahmen unterscheiden sie vier Archetypen von Prozesstheorien, die auf die Arbeit von Van de Ven/Poole (1995) zurückgehen.²¹¹

Zum inhaltlichen Begriffsverständnis von unternehmerischem Wandel unterscheidet Stock-Homburger (2007) die drei Perspektiven „Auslöser“, „Intensität“ und „Veränderungsebene“.²¹² Aus den voranstehenden Bestimmungs- und Charakterisierungsversuchen kann zudem ein weitergehendes Begriffsverständnis abgeleitet werden, indem zusätzlich die Perspektiven „Planung“ und „Kontinuität“ berücksichtigt werden.

²⁰⁸ Vgl. Baumöl (2008), S. 76.

²⁰⁹ Vgl. ebd., S. 81.

²¹⁰ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 433.

²¹¹ Vgl. ebd., S. 434. Van de Ven/Poole (1995) haben im Rahmen der Erforschung von Innovationen in Bereichen wie Wirtschaft, Bildung und Politik die elementaren Treiber von Wandel beschrieben und typologisiert. In ihrer Theorie des Wandels differenzieren sie Lebenszyklus-Theorien sowie teleologische, dialektische und evolutionäre Theorien. Vgl. Van de Ven/Poole (1995).

²¹² Vgl. Stock-Homburger (2007), S. 798.

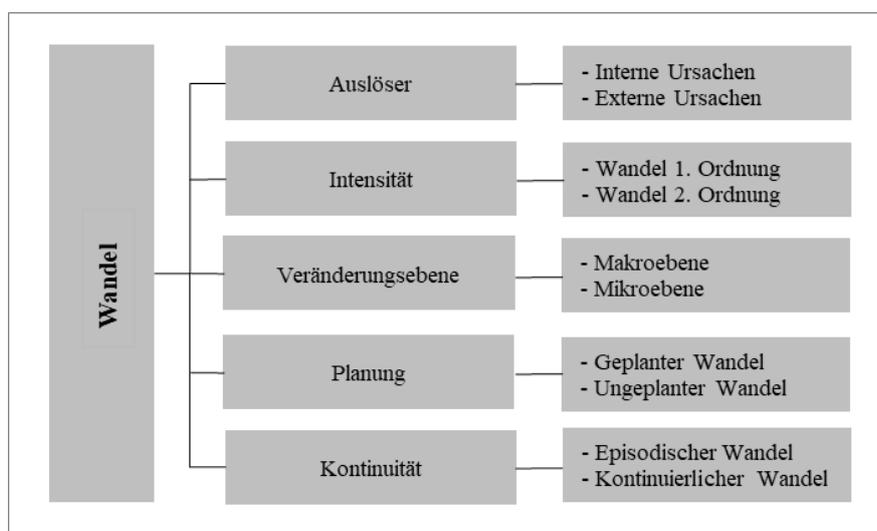


Abbildung 2: Charakterisierungsmerkmale des Begriffs „Wandel“²¹³

Im Folgenden wird die dargestellte Typologie von „Wandel“ mit den verschiedenen Perspektiven und Ausprägungsformen konkretisiert, um die Definition des Transformationsbegriffs im Kontext einer Unternehmensnachfolge vorzubereiten.

Auslöser

Bezüglich der Ursachen für organisatorischen Wandel differenziert Schulte-Zurhausen (2014) zwischen internen und externen Faktoren.²¹⁴ Die unternehmensinternen Ursachen umfassen mangelnde Kundenzufriedenheit, Qualitätsprobleme, Wechsel in der Unternehmensleitung, Änderungen in der Eigentümerstruktur oder neue Unternehmensstrategien.

Die unternehmensexternen Ursachen hingegen liegen außerhalb des Entscheidungs- und Gestaltungsspielraums von Unternehmen. Somit können sie von diesen nicht beeinflusst werden. Beispiele hierfür sind eine geänderte Wettbewerbsstruktur, neue Kundenanforderungen, technische Weiterentwicklungen oder Veränderungen der gesellschaftlichen oder politischen Rahmenbedingungen.

²¹³ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Stock-Homburger (2007), S. 798, Schreyögg (2016), S. 212 ff., Neuhaus (2019), S. 85 und Vahs (2019), S. 264 ff.

²¹⁴ Vgl. auch nachfolgend Schulte-Zurhausen (2014), S. 343.

Intensität

„First-order change is incremental, involving behavioural adjustments considered appropriate within an organization’s or organization subgroup’s established set of implicit or explicit beliefs about how the organization does or should act. For example, such change might result in increased skill in participative decision making based on an already shared agreement that participation is valuable. First-order change is based on the assumption that a schema in use can guide individuals to grasp and implement new behaviours.“²¹⁵ Ein Wandel erster Ordnung ist hinsichtlich Intensität und Komplexität überschaubar. Demnach erscheint er logisch sowie rational und die Angst der beteiligten Personen hält sich in Grenzen.²¹⁶

Bei einem Wandel 2. Ordnung werden Einstellungen, Überzeugungen, Gewohnheiten und insbesondere kulturelle Werte neu definiert.²¹⁷ Er bewirkt eine Veränderung, wie die Organisationsmitglieder mit sich selbst und anderen in Beziehung treten, kommunizieren, handeln und nachfolgende Veränderungsprozesse selbst organisieren.²¹⁸

„In this type of change the understanding of a concept such as participation in decision making might change. Perhaps consultation was the original shared understanding of participation, but now employee ownership might be a prerequisite for employees to feel they really are participating. This type of change is based on the assumption that a new schema is sometimes required if new behaviours are to be understood and adopted.“²¹⁹

Veränderungsebene

Im Zentrum der Betrachtungen der Makroebene steht die Ausrichtung der Strategie sowie die Gestaltung der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens sowie dessen Kultur.²²⁰

²¹⁵ Bartunek/Moch (1994), S. 24.

²¹⁶ Vgl. Vahs (2019), S. 268. Alternative Bezeichnungen für einen Wandel erster Ordnung sind inkrementaler Wandel, evolutionärer Wandel oder gradual change. Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 354.

²¹⁷ Vgl. Bartunek (1988). In der Literatur wird ein Wandel zweiter Ordnung auch als fundamentaler Wandel, revolutionärer Wandel oder radical change bezeichnet. Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 354.

²¹⁸ Vgl. Kuepers (2011).

²¹⁹ Bartunek/Moch (1994), S. 24. Darüber hinaus beschreiben die beiden Autoren auch einen Wandel dritter Ordnung. Dieser wird jedoch nicht weiter berücksichtigt, da er in der Praxis sehr schwierig zu erreichen ist. Das liegt daran, dass er Erfahrungen erfordert, „[...] that is transconceptual, not subsumed by individual or social cognitive structures.“ ebd., S. 25.

²²⁰ Vgl. Stock-Homburger (2007), S. 798.

Die Mikroebene ist ausgerichtet auf Änderungen im Bereich der Mitarbeiter bzw. Teams mit Blick auf ihre individuellen Fähigkeiten oder ihre Veränderungsbereitschaft. Ebenso werden Aspekte der Teamorganisation zur Planung und Umsetzung von Unternehmensveränderungen sowie Einflussgrößen und Auswirkungen individueller Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit von Organisationsmitgliedern dieser Ebene zugeordnet.²²¹

Planung

Ungeplanter Wandel vollzieht sich lange Zeit mehr oder weniger unbemerkt laufend, unbeabsichtigt sowie zufällig im operativen Tagesgeschäft und „[...] beinhaltet als **Selbstorganisation** in erster Linie eine Veränderung der Verhaltensweisen der betroffenen Organisationsmitglieder“.²²²

Geplanter Wandel hingegen wird bewusst organisiert und gesteuert mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens oder eines bestimmten Teilbereichs zu verbessern.²²³ Geplanter Wandel hat somit zum Ziel, bestimmte Eigenschaften, Fähigkeiten oder Beziehungen einer Organisation weiterzuentwickeln.²²⁴

Kontinuität

Episodischer Wandel wird als Unterbrechung einer sonst stabilen, in sich ruhenden Organisation betrachtet, die generell den Ausgangs- und Endzustand eines Veränderungsprozesses bildet. Er bedingt zwangsläufig ein störendes Ereignis, das als Form von Krise unmittelbar auf die Wiederherstellung eines systemischen Gleichgewichts drängt.²²⁵ „Das konzeptionelle Primat liegt also auf der Stabilität, wobei im Sinne einer komparativ-statischen Betrachtungsweise die jeweiligen Gleichgewichtszustände durchaus unterschiedlicher Art sein können.“²²⁶

Im Gegensatz dazu wird kontinuierlicher Wandel als anhaltender Prozess beschrieben, der nur teilweise absichtlich gesteuert wird.²²⁷ Damit werden Organisationen einer dynami-

²²¹ Vgl. Stock-Homburger (2007), S. 798.

²²² Schulte-Zurhausen (2014), S. 352. Hervorhebung im Original.

²²³ Vgl. ebd., S. 353.

²²⁴ Vgl. Vahs (2019), S. 267.

²²⁵ Vgl. Schreyögg (2016), S. 212.

²²⁶ Ebd.

²²⁷ Vgl. Weick/Quinn (1999).

schen Betrachtung unterworfen. Denn das organisatorische Geschehen stellt sich als Komplex niemals abzuschließender, untereinander vielfältig interdependenter Entwicklungsabläufe dar.²²⁸

Folglich ist ein kontinuierlicher Wandel eng mit den Routinen der Organisation und den täglichen Abläufen verflochten, wodurch eine klare Trennung nicht problemlos möglich ist.²²⁹ „Diese Charakterisierung ruht nicht zuletzt auf einem Verständnis von organisatorischen Routinen, das diese nicht allein als Ausdruck organisatorischer Trägheit („Inertia“) und dem Vermögen darstellt, auf den Status Quo [sic!] zu beharren. Routinen werden vielmehr verstanden als Rezepte, deren Anwendung in einer neuen Situation auch Modifikationen und Neukombinationen erfordert.“²³⁰

Zunehmend wird in der Literatur die Auffassung vertreten, dass ein Unternehmenswandel schon immer ein kontinuierlicher Prozess gewesen ist, der von den Unternehmen fortwährende Anstrengungen erforderte, um mit den sich ständig ändernden Bedingungen Schritt zu halten oder ihnen sogar voraus zu sein.²³¹ Kontinuierlicher Wandel wird somit zu einer Daueraufgabe, die alle Organisationsmitglieder betrifft. Jedoch bleibt weiterhin unklar, ob tatsächlich eine praktische Relevanz besteht. Ebenfalls ist zu eruieren, in welcher Form die organisatorischen Fähigkeiten konfiguriert sein müssten, um dieser Herausforderung gerecht zu werden.²³²

Nachdem die unterschiedlichen Charakterisierungsmerkmale des Kategorisierungsansatzes erläutert wurden, muss seine Konstruktion und die Verwendung der Begrifflichkeiten kritisch hinterfragt werden. Einerseits erweisen sich die Cluster als nützlich, um die Art des Wandels und seine vielfältigen Auswirkungen auf das Management hervorzuheben. Andererseits sind die Grenzen zwischen ihnen fließend. Dadurch können die verschiedenen Merkmale nahtlos ineinander übergehen und eine klare Trennung ist nicht mehr eindeutig möglich.²³³

²²⁸ Vgl. Schreyögg (2016), S. 213.

²²⁹ Vgl. Hutter (2008), S. 64 sowie die dort zitierte Literatur.

²³⁰ Ebd. Gemäß Wiswede (2021) können Trägheitstendenzen sowohl auf einer Verhaltensebene als auch auf einer strukturellen Ebene auftreten. „Auf der Verhaltensebene: habituelles, formalisiertes und ritualistisches Verhalten mit gestörten Feedback-Impulsen. Auf der Strukturebene: eigendynamische Strukturen und Prozesse, Beharrungstendenzen, Umstellungskosten, Anpassungsschwierigkeiten etc.“ Wiswede (2021), S. 276.

²³¹ Vgl. Vahs (2019), S. 264.

²³² Vgl. Neuhaus (2019), S. 87. Zu einer generell kritischen Auseinandersetzung hinsichtlich organisatorischer Fähigkeiten bei Wandel vgl. auch Woywode/Beck (2019), S. 283.

²³³ Vgl. Girod/Whittington (2015), S. 1520. Ähnlich dazu Kaegi/Zängl (2019), insbesondere zur Entwicklungsdynamik von Wandel. Vgl. Kaegi/Zängl (2019), S. 95.

Dennoch stellt der Ansatz eine robuste Grundlage für die Definition des Begriffs „Transformation“ im Kontext einer Unternehmensnachfolge dar. Dank seiner merkmalsbezogenen Multidimensionalität bildet er die Basis für ein ganzheitliches Begriffsverständnis. Dieses ist relevant, weil die Erkenntnisse zu den nachfolgebedingten Umbrüchen keine Spielräume für mögliche reduktionistische Begriffsinterpretationen zulassen.²³⁴

Wenn im Folgenden von Transformation die Rede ist, bezieht sie sich auf einen zielgerichteten Wandel innerhalb des Unternehmens.²³⁵ Konkret bedeutet das: Eine stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge und die damit einhergehende Veränderung der Leitungs- und Eigentümerstruktur lösen einen organisatorischen und unternehmenskulturellen Wandel aus. Dieser geht mit einer geplanten, episodischen und substanziellen Modifikation des stiftungstragenen Unternehmens einher.

Diese Definition integriert die Erkenntnisse über die nachfolgebedingten Strukturbrüche bei Unternehmensnachfolgen mit sämtlichen Clustern des Kategorisierungsansatzes. Gleichwohl wird durch die Verbindung einer Unternehmensnachfolge mit einem episodischen Wandel eine inkohärente Position zur aktuellen Entwicklung der Kontinuität von Unternehmenswandel eingenommen. Das steht im klaren Widerspruch zum zuvor angesprochenen Erfolgsfaktor „kontinuierlicher Wandel“.

Entgegengehalten werden kann, dass der vorliegend thematisierte Unternehmenswandel schon alleine wegen seiner Bedeutung und Einmaligkeit kein in das Alltagsgeschäft eingebettetes oder ein von Alltagsroutinen geführtes Phänomen sein kann. Besonders an der Grenze zwischen Kontinuität und Wandel können in kmU aufgrund etablierter Hierarchien, starker Zentralisierung und langjähriger Abschottung von Zuständigkeitsbereichen bedeutende Überzeugungs- und Handlungsmuster identifiziert werden. Sie können als Ausgangspunkte für Veränderungsansätze dienen. Jedoch werden kmBU in dem Spannungsfeld auch aufgefordert sein, „[...] maintaining a stable identity and operations in order to accomplish their primary goals“.²³⁶

Deshalb muss die Verlässlichkeit im Unternehmen innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens wiederhergestellt werden, um die erfolgreiche Fortführung nicht zu gefährden. Ungeachtet der bislang ausstehenden wissenschaftlichen Fundierung der praktischen Relevanz kontinuierlichen Wandels lässt sich eine Unternehmensnachfolge gerade nicht als solche kategorisieren, schon allein aus Gründen der Stabilität und Verlässlichkeit.

²³⁴ Vgl. zu dieser Folgerung insbesondere Abschnitt 2.3.

²³⁵ Zur Zielausrichtung einer Transformation vgl. Vahs (2019), S. 265.

²³⁶ Brown/Harvey (2006), S. 4.

Trotz des Widerspruchs kann eine episodische Veränderung dazu dienen, in einem stiftungstragenen Unternehmen eine neue Wirklichkeitsordnung zu etablieren, die über zwei Merkmale verfügt. Sie sollte einerseits von Stabilität, Kontinuität und Verlässlichkeit geprägt sein, andererseits auch wandlungsbereit und wandlungsfreundlich.²³⁷ Damit kann der episodische Wandel als Ausgangspunkt für eine folgende kontinuierliche Wandlungskraft fungieren.

3.2.2 Transformation als teleologischer Prozess

Die Definition von Transformation bietet eine prozessuale Sichtweise des Wandels im Kontext einer Unternehmensnachfolge, die sich durch die Differenzierung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auszeichnet.²³⁸ Indem sich die Organisation auf einen neuen Ziel- bzw. Endzustand ohne den Altinhaber hinbewegt, wird der Transformationsprozess im Rahmen der Zielsetzung der Forschungsarbeit als teleologisch betrachtet.²³⁹

Durch die Festlegung eines angestrebten zukünftigen Zustands als Ziel und die konsequente Verfolgung dieses Ziels erfüllt die Organisation eine wesentliche Voraussetzung für teleologische Ansätze.²⁴⁰ Obwohl der angestrebte zukünftige Zustand in seinen allgemeinen Grundzügen vorhergesagt werden kann, ist es nicht möglich, seine spezifischen Ausprägungen zu prognostizieren.²⁴¹ Damit ist lediglich das Ziel grundsätzlich definiert, nicht aber der Weg, auf dem sich das Unternehmen diesem Ziel nähert. Der Prozess selbst ist nicht determiniert.

„Der Prozess blinder, transmittierbarer Variationen und selektiver Bewahrung führt zu Ergebnissen, die letztendlich von einer weit größeren Zahl konkreter, wenn auch teilweise nur vorübergehend vorherrschender Umstände abhängen, als wir jemals erfassen oder gar vorauszusehen imstande wären.“²⁴² Teleologische Prozesse sind durch eine Offenheit charakterisiert. Diese verleiht einem Wandelprozess durch die Zielvorgabe eine Richtung und einen Sinn.

²³⁷ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 465.

²³⁸ Vgl. Ulrich (1994a), S. 7.

²³⁹ Dieses Verständnis geht auf den von Van den Ven/Poole (1995) definierten teleologischen Idealtypus eines Wandelprozesses zurück. Vgl. Van de Ven/Poole (1995), S. 523 f.

²⁴⁰ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 434.

²⁴¹ Vgl. Malik (2015), S. 226.

²⁴² Ebd.

Im Zentrum der teleologischen Theorie steht die Adaption an die Umwelt, in der angenommen wird, dass die Organisation innovativ, dynamisch, flexibel und wandlungsfähig reagiert, um den gewünschten zukünftigen Zustand zu erreichen.²⁴³ Das Verständnis dafür erfordert die Konzeptualisierung von Ereignissen, die erlernt sind. Damit weisen sie reflexive Merkmale auf, die auf die sozialen Beziehungen der Akteure in Organisationen zurückzuführen sind.²⁴⁴ Auf der Grundlage der Zielorientierung und einer Anpassungsfähigkeit werden Änderungen in natürlichen oder sozialen Restriktionen in bestmöglicher Weise verarbeitet. Wandel wird somit zu einem Zusammenwirken mehrerer Akteure. Daher können derartige Ansätze auch bei Wandel in Organisationen eingesetzt werden.²⁴⁵

In der teleologischen Denkschule, die von der philosophischen Doktrin der Teleologie abgeleitet ist,²⁴⁶ findet Wandel statt durch eine „[...] repetitive sequence of goal formulation, implementation, evaluation, and modification of goals based on what was learned or intended by the entity“.²⁴⁷ Infolgedessen gibt es in einem teleologischen Prozess keine vorgefertigten Regeln oder festgelegte Abläufe. Es existiert eine Fokussierung des angestrebten zukünftigen Zustands.²⁴⁸

Durch die Definition eines neuen Zustands und des vollkommen offenen Pfads dorthin sind teleologische Prozesse selbst durch das Konzept der Kreativität geprägt.²⁴⁹ Allerdings sind die Ansichten bezüglich eines anzustrebenden Zielzustands „[...] eine komplexe Synthese aus auf das Selbst bezogener Vorstellungen, Annahmen über die äußere Wirklichkeit, sowie aus Wertmaßstäben zur Beurteilung dieser Wirklichkeit und Möglichkeiten [...]. [...] Zudem sind kreative Handlungen erforderlich, um im Zeitverlauf veränderliche Handlungsbeschränkungen und Ressourcenpotenziale zu beachten“.²⁵⁰

In teleologischen Prozessen können desgleichen Hindernisse auftreten, die als Umsetzungsstörungen auf dem Weg zum angestrebten zukünftigen Zustand interpretiert werden.²⁵¹ Ihnen kann in vielfältiger Form begegnet werden. Möglich sind Analysen der internen und

²⁴³ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 434.

²⁴⁴ Vgl. Williams/Williams/Morgan (2013), S. 236.

²⁴⁵ Vgl. Hickmann (2010), S. 44 und Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 434.

²⁴⁶ Vgl. Hickmann (2010), S. 44.

²⁴⁷ Van de Ven/Poole (1995), S. 516.

²⁴⁸ Vgl. ebd.

²⁴⁹ Vgl. schon früh Peirce (1992), S. 332.

²⁵⁰ Hutter (2008), S. 48.

²⁵¹ Vgl. Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 434.

externe Zweckverwirklichungsbedingungen, detaillierte Planungen des angestrebten Wandels, Umsetzungskontrollen, Evaluierung bisheriger Maßnahmen und die Ableitung von Schlussfolgerungen im Hinblick auf bekannte und/oder neue Restriktionen.²⁵²

Während der Annäherung an den angestrebten Endzustand können – aufgrund der Vielfalt in der Organisation und der beteiligten Akteure – ebenso transmittierbare Variationen und eine kompetitive Selektion von Möglichkeiten auftreten. Diese Phänomene sind auf wiederholende Sequenzen teleologischer Prozesse zurückzuführen und sollten daher bei der methodologischen Herangehensweise berücksichtigt werden.

3.2.3 Transformationsperspektiven

Bei Veränderungen differenziert Kiel (2019) zwischen einer sachlogischen und einer psychosozialen Perspektive. Bei der sachlogischen Ebene geht es um die inhaltliche Konzeption und das Design der künftigen Organisation, die organisierte und zielgerichtete Gestaltung von Strukturen und/oder von Elementen der Kultur. Die psychosoziale Ebene umfasst deren Auswirkungen auf das Denken und Handeln der betroffenen Organisationsmitglieder.²⁵³

Die Forschungsarbeit verfolgt die sachlogische Perspektive von Transformationsprozessen als Ausgangspunkt für das „*Was*“ und das „*Wozu*“ der Veränderung in einer Organisation. Die Positionierung steht im Einklang mit der Zielsetzung sowie den Erkenntnissen aus dem vorangegangenen Kapitel. Im Folgenden werden die beiden Kernelemente als Transformationsvariablen diskutiert.

Organisationsstrukturen

In der Betriebswirtschaftslehre sind Organisationsstrukturen von zentraler Bedeutung. Kubicek/Welter (1985) unterstreichen das bereits in ihrem Vorwort. Sie stellen fest, dass sie unter anderem die Handlungsspielräume im Arbeitsleben begrenzen.²⁵⁴ Auch Kieser/Walgenbach (2010) sowie Schreyögg/Geiger (2016) stufen Organisationsstrukturen als bedeutendes (Definitions-)Merkmal von Organisationen ein.²⁵⁵

²⁵² Vgl. Hutter (2008), S. 48.

²⁵³ Vgl. Kiel (2019), S. 863 f.

²⁵⁴ Vgl. Kubicek/Welter (1985).

²⁵⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 6 ff. und Schreyögg/Geiger (2016), S. 10.

Eine Organisationsstruktur dient dazu – auf Grundlage des in der Betriebswirtschaftslehre vorherrschenden instrumentellen Organisationsbegriffs – die Aufgaben und Aktivitäten der Organisationsmitglieder in einem Unternehmen dauerhaft auf Basis eines geltenden formalen Regelwerks zu führen.²⁵⁶ Es ist ein geeigneter Ordnungsrahmen zu etablieren. Ebendieser soll die Verhaltenserwartungen gegenüber Mitarbeitern verdeutlichen und ihre Aktivitäten auf das Erreichen eines übergeordneten Unternehmensziels ausrichten.²⁵⁷ Dergestalt übernehmen formale Organisationsstrukturen vor allem eine instrumentelle Ordnungsfunktion bei der Erfüllung der Unternehmensaufgaben.²⁵⁸

Aufgrund der Arbeitsteilung können Koordinations-, Kooperations- und andere Interaktionsprobleme zwischen den Organisationsmitgliedern auftreten.²⁵⁹ Eine Organisationsstruktur umfasst ein verbindliches Regelwerk. Innerhalb dessen sind die dauerhafte Aufgabenteilung, ihre Abstimmung sowie die Festlegung von Entscheidungsbefugnissen wie auch Hierarchien definiert.²⁶⁰ Folglich ergibt sich eine weitere Funktion, die in der Sicherstellung von Leistung und Effizienz besteht. Arbeitsteilig erbrachte Leistungen und deren Interdependenzen müssen mit Blick auf die Unternehmensziele abgestimmt und koordiniert werden. So können die Unternehmensziele bestmöglich erreicht werden. Zu diesem Zweck muss ein formales Regelwerk vorhanden sein, das Normen definiert, mittels derer Verhalten koordiniert und formalisiert sowie Arbeitspotenzial in Arbeitsleistung transformiert wird.²⁶¹ Auf diese Weise sollen die Leistungserstellung gesichert und Effizienzvorteile realisiert werden. Vor diesem Hintergrund sind die motivationalen Konsequenzen von Organisationsstrukturen ebenso zu beachten.²⁶²

Die Berücksichtigung des formalen Regelwerks ist die Basis für die Ausführung der jeweiligen Leistungen, die ein Organisationsmitglied im Sinne der Unternehmensziele erfüllen soll. Allerdings implizieren formale Regeln keineswegs, dass sie schriftlich oder offiziell von legitimierten Stellen verkündet werden müssen. Auch mündliche Regelungen können

²⁵⁶ Zur Bedeutung des instrumentellen Organisationsbegriffs in der Betriebswirtschaftslehre vgl. beispielhaft Schulte-Zurhausen (2014), S. 3 und Bea/Göbel (2019), S. 27 ff.

²⁵⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 6 f.

²⁵⁸ In der Betriebswirtschaft ist seit langem die Unterteilung eines Unternehmens in ein Führungs- und ein Leistungssystem üblich. Vgl. dazu beispielhaft Weber (1994), S. 3 ff. sowie die dort zitierte Literatur. Gemäß dieser Unterteilung wird die Organisation als Führungsteilsystem betrachtet, über das sich die strukturelle Führung des Leistungssystems vollzieht. Vgl. Link (2011), S. 26 f. Allerdings weist Weber (1994) darauf hin, dass ein derartiger Organisationsbegriff Organisationshandlungen ausschließt, die Führungsfunktionen betreffen. Vgl. Weber (1994), S. 4 f.

²⁵⁹ Vgl. Breisig (2015), S. 2.

²⁶⁰ Vgl. ebd.

²⁶¹ Vgl. Hoffmann (2017), S. 18.

²⁶² Vgl. Grochla (1982), S. 93, Picot (2005), S. 49 f. und Burr/Frohwein (2012), S. 10.

offziellen Charakters sein oder solche, die sich durch Überlieferung oder Nachahmung manifestiert oder historisch entwickelt haben und eine entsprechende Konsensfähigkeit aufweisen.²⁶³

Aus der Literatur wird abgeleitet, dass Unternehmen von bestimmten organisatorischen Grundmodellen ausgehen.²⁶⁴ Jedoch werden sie aufgrund ihrer jeweiligen situativen Bedingungen entsprechend angepasst. In der Konsequenz sind Organisationsstrukturen mit einer bestimmten Ausprägung des formalen Regelwerks stark heterogen.²⁶⁵ Entsprechend dem situativen Ansatz existiert keine universell einsetzbare Organisationsstruktur. Diese wird indes durch spezifische Situationsfaktoren beeinflusst.²⁶⁶

Die Arbeit folgt keinem theoretischen Wissenschaftsziel, das die Kernfrage beantworten soll, warum sich Organisationsstrukturen unterscheiden. Vielmehr sind die Forschungsfragen durch ein technologisches Wissenschaftsziel geprägt: Wie können Organisationsstrukturen bei geänderten Rahmenbedingungen und Vorgaben optimal gestaltet werden? Die im Rahmen des Forschungsprozesses erhobenen Daten werden genutzt, um Entscheidungen zu Gestaltungsmaßnahmen mit möglichen personellen und ökonomischen Konsequenzen herbeizuführen.

Demzufolge sind unter einer organisatorischen Gestaltung Maßnahmen zu verstehen, „[...] die im Zusammenhang mit der Planung, der Einführung und der Durchsetzung von organisatorischen Regeln verbunden sind“.²⁶⁷ Entsprechende Gestaltungsmaßnahmen können in zwei Objektbereiche unterteilt werden: „Die Gestaltung des Aufbaus einer Unternehmung und die Gestaltung des Ablaufs von Leistungsprozessen.“²⁶⁸

Im Rahmen der Aufbaugestaltung wird das Unternehmen in organisatorische (Teil-)Einheiten untergliedert. Aufgaben und Kompetenzen werden diesen zugeordnet und sie entsprechend koordiniert. Bei der Ablaufgestaltung hingegen stehen sowohl die Prozesse des betrieblichen Geschehens als auch die zielbezogene Aufgabenerfüllung innerhalb der

²⁶³ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 15 ff.

²⁶⁴ Nach Breisig (2015) zählen zu den Grundmodellen eine funktionale Organisation und eine divisionale Struktur. Vgl. Breisig (2015), S. 78 f. Ähnlich dazu Schulte-Zurhausen (2014), S. 263. Bea/Göbel erweitern diese Perspektive um die Matrixorganisation als drittes Grundmodell. Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 340. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass sowohl Breisig (2015) als auch Schulte-Zurhausen (2014) die Matrixorganisation als eine Kombination aus funktionaler und divisionaler Struktur betrachten.

²⁶⁵ Vgl. dazu beispielhaft Schulte-Zurhausen (2014), S. 263 und Bea/Göbel (2019), S. 433 f.

²⁶⁶ Zu den diversen Situationsfaktoren vgl. beispielhaft Breisig (2015), S. 27 f.

²⁶⁷ Schulte-Zurhausen (2014), S. 4. Ähnlich dazu auch Vahs (2019), S. 350.

²⁶⁸ Bea/Göbel (2019), S. 238.

(Teil-)Einheiten im Fokus.²⁶⁹ In der Fachliteratur werden verschiedene phasenbezogene Schemata mit einer logischen Ordnung vorgeschlagen. Jedoch weisen diese inhaltlich viele Gemeinsamkeiten auf.²⁷⁰

In der Forschungsarbeit stehen strukturelle Fragestellungen nach dem Ausscheiden eines Altinhabers und einer Stiftung als atypische Nachfolgerin im Mittelpunkt der Betrachtungen. Dabei wird der Begriff „Struktur“ nicht allein auf Beziehungsdarstellungen oder Ablaufgrafiken beschränkt. Das Gefüge der Denkvorstellungen, Verhaltensprinzipien, Machtverhältnisse und Beziehungsnetzwerke repräsentiert gleichermaßen wesentliche Komponenten der strukturellen Natur eines Unternehmens.²⁷¹

Hierbei sind drei Aspekte von Bedeutung:

- (1) Durch den Rückzug des Altinhabers kann in dem kmU ein problembehaftetes Führungs- und Organisationsvakuum entstehen.²⁷² Dadurch verfügt das Unternehmen nicht mehr über das gewohnte Problemlösungspotenzial und es kann das übergeordnete Organisationsziel gefährdet sein, sodass Maßnahmen der organisatorischen Gestaltung eingeleitet werden müssen.
- (2) An die Stelle des Altinhabers tritt die Institution „Stiftung“ als Gesellschafterin.²⁷³ Daher müssen die formalen Regeln für die Zusammenarbeit zwischen den Vertretern beider Seiten grundsätzlich festgelegt werden. Auf diese Weise kann eine dauerhafte und unter Effektivitätsgesichtspunkten möglichst problem- und reibungslose Zusammenarbeit gewährleistet werden.
- (3) Das Auscheiden des Altinhabers kann auch eine Chance für eine Neustrukturierung des gesamten Unternehmens darstellen.²⁷⁴

Bei allen Aspekten stellt sich primär die Frage nach rahmenstrukturellen Lösungsansätzen, die die Installation eines auf Dauer angelegten formalen Regelwerks einschließen, um sämtliche Aktivitäten der Mitarbeiter effizient auf das Unternehmensziel auszurichten.²⁷⁵ Trotz

²⁶⁹ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 14.

²⁷⁰ Vgl. ebd., S. 384, Bach et al. (2017), S. 84 f., Vahs (2019), S. 353 f. und Burton/Obel/Håkonsson (2020), S. 8.

²⁷¹ Vgl. Malik (2015), S. 158.

²⁷² In diesem Kontext sprechen Freiling/Gersch (2007) von einem dispositiven Vakuum, weil zuvor ausgeführte Unternehmerfunktionen vorübergehend nicht mehr oder stark verändert ausgeübt werden. Vgl. Freiling/Gersch (2007), S. 144.

²⁷³ Vgl. Abschnitt 1.2.

²⁷⁴ Vgl. Abschnitt 2.3.

²⁷⁵ Sowohl die Effektivität als auch die Effizienz werden als Standardziele der organisatorischen Gestaltung und damit als nicht mehr diskussionswürdig betrachtet. Somit erübrigen sich weitere Ausführungen.

des Vorrangs aufbauorganisatorischer Interessen müssen auch Fragestellungen zur Ablauforganisation in Betracht gezogen werden.²⁷⁶ Das geschieht mit dem Ziel, strukturelle Ineffizienzen zu vermeiden. Zudem entspricht es der gegenwärtigen Auffassung, Abläufe bereits bei der Strukturierung zu berücksichtigen.²⁷⁷

Unternehmenskultur

In der Literatur gibt es zum Begriff der Kultur eine Vielzahl von Definitionen. Schein/Schein (2018) betonen die kognitive und soziale Dimension der Unternehmenskultur. Die Autoren beschreiben die Kultur einer Gruppe als die Ansammlung gemeinsamen Lernens, das sich auf die Probleme der externen Anpassung und der internen Integration bezieht. Neue Gruppenmitglieder lernen von den Erfahrungen der Gruppe, was als richtig angesehen wird und wie sie sich in Bezug auf externe und interne Herausforderungen verhalten sollen. Diese Summe von Gelerntem manifestiert sich in einem Muster oder System von Überzeugungen, Werten und Verhaltensregeln, die so grundlegend sind, dass sie oft unbewusst werden.²⁷⁸

Berner (2019) definiert Unternehmenskultur als die Summe der Gewohnheiten, die ein Unternehmen von seiner Umgebung unterscheidet. Es beinhaltet die gesamte Lerngeschichte des Unternehmens, einschließlich der Erfahrungen, die es gesammelt hat, der getroffenen Entscheidungen und der daraus resultierenden Grundannahmen, die zu einem festen Bestandteil des Unternehmens geworden sind. Damit betont der Autor, dass eine Unternehmenskultur nicht nur aus oberflächlichen Aspekten besteht, sondern tiefe Wurzeln in den gemeinsamen Erfahrungen, Entscheidungen und grundlegenden Annahmen eines Unternehmens hat, die im Laufe der Zeit entstanden sind. Diese Aspekte der Kultur formen die Identität und das Wesen des Unternehmens und beeinflussen, wie es funktioniert, wie es mit Kunden und Mitarbeitern interagiert und wie es sich in seiner Umgebung positioniert.²⁷⁹

Eine Unternehmenskultur ist implizit in der Form, dass sie das Selbstverständnis und die Eigendefinition des Unternehmens prägt. Sie stellt ein kollektives Phänomen dar. Ebendieses besteht aus Manifestationen sowie grundlegenden Überzeugungen und vermittelt Sinn und Orientierung in einer durch Komplexität gekennzeichneten Welt. In einer emotionalen Form normieren Kulturen, was akzeptiert und was zurückgewiesen wird, was richtig oder

²⁷⁶ Zur praktischen Interdependenz der beiden Objektbereiche vgl. beispielsweise Schulte-Zurhausen (2014), S. 14 und Vahs (2019), S. 33.

²⁷⁷ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 14 und Bea/Göbel (2019), S. 312.

²⁷⁸ Vgl. Schein/Schein (2018), S. 5.

²⁷⁹ Vgl. insgesamt Berner (2019), S. 17.

falsch ist.²⁸⁰ Eine Unternehmenskultur ist als Summe der geteilten Werte, Überzeugungen, Einstellungen und Denkhaltungen zu verstehen.²⁸¹ Sie stellt ein Spiegelbild der Normen und Werte dar, die in einem Unternehmen nicht nur gelebt, sondern auch tatsächlich akzeptiert werden.²⁸²

Kulturen entwickeln sich auf emergente Weise, als Produkt eines historischen Lernprozesses im Umgang mit Problemen und neuen Herausforderungen sowie der Koordination der Organisationsmitglieder.²⁸³ Sie ist interaktiv, weil sie gewöhnlich nicht bewusst gelernt wird.²⁸⁴ Zumeist wird neuen Organisationsmitgliedern durch Praktiken vermittelt, wie in bestimmten Situationen im Sinne der kulturellen Tradition vorzugehen ist.²⁸⁵

Um ein derartig komplexes und vielschichtiges System von Normen, Werten und Verhalten beschreiben und gegebenenfalls entschlüsseln zu können, wird vielfach auf das Kulturmodell von Schein zurückgegriffen.²⁸⁶ Bei diesem werden drei Ebenen mit unterschiedlichen Formen der Manifestation differenziert. Dabei handelt es sich um die Ebenen der Artefakte, der Werte und der Annahmen.²⁸⁷

²⁸⁰ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 319 f.

²⁸¹ Vgl. Schönborn (2014), S. 280 sowie die dort zitierte Literatur.

²⁸² Vgl. Martin/Kish-Gephart/Deter (2014), S. 298.

²⁸³ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 320. Unter Emergenz wird das Erscheinen bzw. die Herausbildung neuer Eigenschaften eines Systems verstanden. Vgl. Willke (2006), S. 247.

²⁸⁴ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 320.

²⁸⁵ Vgl. ebd. Ähnlich dazu auch Rosenstiel von/Nerdinger (2020), S. 41.

²⁸⁶ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 285. Ähnliche Modelle wurden von Allaire/Firsirotu (1984), Luke (1993) und Cameron/Quinn (2005) entwickelt. Die Gemeinsamkeit dieser Modelle besteht darin, dass sie eine Unternehmenskultur über Werte, Normen und Verhalten definieren. Vgl. Lobrij/Kaptein/Lückerath-Rovers (2020), S. 904.

²⁸⁷ Vgl. Schein/Schein (2018), S. 15.

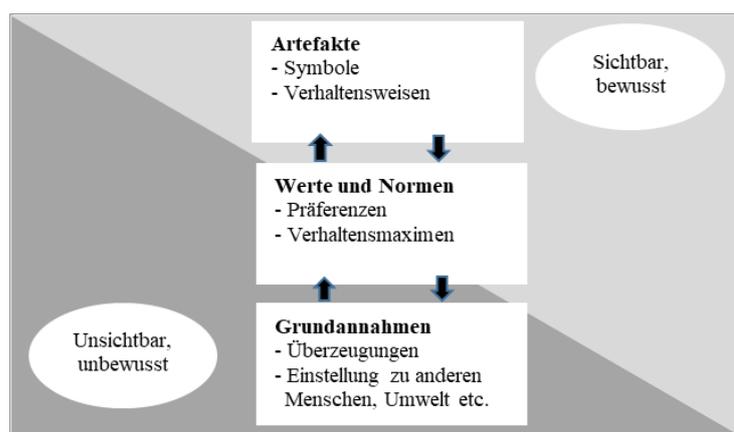


Abbildung 3: Die drei Ebenen von Kultur²⁸⁸

Die Artefakte sind an der Oberfläche als sicht-, hör- und fühlbare Handlungsmuster und Zeichen – Firmenlogos, Sprache, Kleidung, Umgangsformen – gut wahrnehmbar und nur sehr schwer zu dechiffrieren. Damit lassen sie sich äußerlich leicht erfassen. Die dahinterliegenden Bedeutungen können allerdings nicht rekonstruiert werden.²⁸⁹

Die Werte und Normen bilden die Kernschicht der Unternehmenskultur. Sie bestimmen, wie die individuellen Mitglieder einer Organisation das wahrnehmen, was als richtig oder falsch betrachtet wird, sowie das, was funktionieren wird oder nicht.²⁹⁰ Ursprünglich lassen sich Werte und Normen auf Lösungen zurückführen. Diese werden im Zuge von neuen Herausforderungen oder Problemen von einzelnen Personen gefunden, um die Situation zu lösen. Damit fehlt aber Wert- und Normgefügen von Unternehmen oftmals eine logische Struktur. So können Widersprüche auftreten, bei denen die Werte das erwünschte Verhalten widerspiegeln, jedoch nicht das beobachtete Verhalten.²⁹¹

Die Grundannahmen repräsentieren die unterste Ebene bzw. den innersten Kern der Unternehmenskultur und beinhalten Annahmen „[...] über die Natur des Menschen, über zwischenmenschliche Beziehungen, über die Umwelt sowie über Raum und Zeit“.²⁹² Sie sind in ihren Charakteristika „[...] nicht direkt, sondern nur indirekt zugänglich. Wurden sie einmal gelernt und internalisiert, sind sich ihre ‚Träger und Trägerinnen‘ dieser grundlegenden Überzeugungen nicht mehr bewusst. Damit beruhen sie auf Lernprozessen und werden Teil des Erfahrungsschatzes. Aufgrund der wiederholten Anwendung werden die grundlegenden

²⁸⁸ Quelle: eigene Darstellung nach Schein (1984), S. 4.

²⁸⁹ Vgl. Schein/Schein (2018), S. 14.

²⁹⁰ Vgl. ebd., S. 15.

²⁹¹ Vgl. ebd., S. 17.

²⁹² Sackmann (2017), S. 54.

Überzeugungen zur Gewohnheit und emotional verankert“.²⁹³ Grundannahmen werden nicht mehr bewusst reflektiert, weshalb sie nur schwer aufzudecken sind.

Unter Zugrundelegung einer betriebswirtschaftlich instrumentellen Sichtweise besitzt ein Unternehmen eine Kultur, die beeinflusst und „gemacht“ werden kann.²⁹⁴ Bei der Operationalisierung von „machen“ implizieren literarische Ansätze jedoch eine polarisierende Wirkung.

Kotter/Heskett (1992) stellen neben anderen Maßnahmen geänderte organisatorische Prozessabläufe in den Vordergrund, die einen entsprechenden Einfluss auf das Verhalten haben.²⁹⁵ Dagegen präsentiert Radatz (2008) einen radikalen, relationalen Ansatz, der eine sofortige Änderung von Strukturen und Prozessen in Organisationen postuliert.²⁹⁶ Aus beiden Ansätzen kann abgeleitet werden, dass Änderungen in den Organisationsstrukturen kulturelle Auswirkungen nach sich ziehen können.

Bedeutend ist, dass die Kultur einer Organisation die individuellen Einstellungen gegenüber Veränderungen beeinflusst. Das trägt dazu bei, Informationen, politische Ansätze, Strukturen, Systeme zu selektieren und die Personen, die diese tragen.²⁹⁷ In diesem Zusammenhang muss das Ausscheiden des bisherigen Inhabers berücksichtigt werden. Denn er hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung und den Fortbestand der bestehenden Kultur.²⁹⁸

Eine Unternehmensnachfolge bringt Herausforderungen mit sich, die die gewohnte Stabilität und Klarheit der bestehenden Unternehmenskultur tangieren. Von Relevanz ist, dass sich mit dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers zwangsläufig neue Machtverhältnisse einstellen werden. Deshalb werden im Zuge einer Unternehmensnachfolge kulturelle Veränderungen sogar benötigt.²⁹⁹ Sie dienen dazu, auf Basis neuer Richtlinien und Werte die nötige Stabilität und Klarheit der neuen Organisation zu gewährleisten. Infolgedessen rücken die Vorbildwirkung und damit das Führungsverständnis als relevante Elemente und bedeutende Treiber der Unternehmenskultur in den Fokus.³⁰⁰

²⁹³ Vgl. Sackmann (2017), S. 54. Ähnlich dazu auch Herget (2020), S. 29.

²⁹⁴ Vgl. Breisig (2015), S. 113. Ähnlich dazu Herget (2020), S. 38. Allerdings bezeichnen Becker/Zimmermann (2015) die Unternehmenskultur in etablierten Unternehmen als informellen Koordinationsmechanismus und verweisen auf deren Starrheit und Abneigung gegenüber Wandel. Vgl. Becker/Zimmermann (2015), S. 128.

²⁹⁵ Vgl. Kotter/Heskett (1992).

²⁹⁶ Vgl. Radatz (2008). Daneben gibt es noch eine Reihe weiterer Ansätze zur Gestaltung von Kultur. Eine Übersicht liefert zum Beispiel Herget (2020), S. 120 ff.

²⁹⁷ Vgl. Pfohl (2021c), S. 106.

²⁹⁸ Vgl. Herget (2020), S. 28. Eine ähnliche Ansicht vertritt auch Wegmann (2006), S. 18.

²⁹⁹ Ähnlich dazu auch Barach/Granitsky (1995). Vgl. Abschnitt 2.3.

³⁰⁰ Vgl. Herget (2020), S. 14 ff.

Allerdings ist es schlicht nicht möglich, eine Kulturveränderung im Vorhinein detailliert zu konzipieren. Sämtliche wechselseitigen Wirkungen können im Voraus weder geplant noch prognostiziert werden. Sie sind eine Schöpfung menschlichen Handelns.³⁰¹ Sie können nur durch individuelle Lernprozesse verankert werden, die im Besonderen Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit erfordern.³⁰² Deshalb ist ein radikaler Wandel einer existierenden Unternehmenskultur, wie zum Beispiel von Radatz (2008) vorgeschlagen, für die Forschungsarbeit unrealistisch.³⁰³

Bei der Durchführbarkeit von kulturellen Gestaltungsprozessen fungiert die Unternehmensgröße als entscheidende Variable. Sie gehen offensichtlich leichter vonstatten, je kleiner das Unternehmen ist.³⁰⁴ Dennoch ist es auch dort wichtig, die einzelnen Mitglieder der Organisation „mitzunehmen“, um fundamentale Einstellungen sowie Verhaltensmuster zu verändern.³⁰⁵ Das kulturvermittelnde Medium der Kommunikation ist ebenso an dieser Stelle ein zentrales und bedeutendes Element.

3.2.4 Charta des Managements von Transformation

Substanzielle Veränderungen können durch verschiedene interne Barrieren wie nach innen gewandte Kulturen, lähmende Bürokratie, engstirnige Politik, ein niedriges Vertrauensniveau, einen Mangel an Zusammenarbeit, arrogante Einstellungen, Führungsdefizite im mittleren Management sowie die grundsätzliche menschliche Angst vor dem Unbekannten behindert werden bzw. stagnieren.³⁰⁶

Um eine praxeologische Anschlussfähigkeit herzustellen, definieren Doppler/Lauterburg (2019) aus dem absoluten Primat des Transfers von Veränderungsprozessen diverse Grundsätze als leitende Handlungsstrategie und bezeichnen sie als Charta des Managements von Transformation.³⁰⁷ Insgesamt handelt es sich um acht Prinzipien, die letztlich alle darauf abzielen, die spätere Umsetzung der geplanten Veränderungsmaßnahmen sicherzustellen.

³⁰¹ Vgl. Breisig (2015), S. 124 und Herget (2020), S. 27. Dieses Verständnis ist insofern bedeutsam, da es die Struktur der weiteren Vorgehensweise festlegt und somit die identifizierten Einflussgrößen der Organisations- sowie Führungsstruktur in den Vordergrund der Betrachtungen stellt.

³⁰² Vgl. Breisig (2015), S. 125.

³⁰³ Diese Haltung steht auch im Einklang mit den Ausführungen von Kotter (2015), S. 11.

³⁰⁴ Vgl. Breisig (2015), S. 113.

³⁰⁵ Vgl. Breisig (2015), S. 125 und Sackmann (2017), S. 259 f.

³⁰⁶ Vgl. Kotter (2015), S. 17.

³⁰⁷ Vgl. auch fortlaufend Doppler/Lauterburg (2019), S. 185.

len. Grundlegend ist, dass bereits im Vorfeld eines Projekts an das eigentliche Ziel der Realisierung gedacht werden muss. Bei jedem einzelnen Schritt muss sorgfältig darauf geachtet werden, bestmögliche Voraussetzungen für den praktischen Transfer zu generieren.³⁰⁸

Zielorientiertes Management

Ein zielorientiertes Management schafft den Grundstein für den späteren Erfolg bei der Umsetzung der Projektziele. Es ist ein entscheidender erster Schritt. Sobald die Notwendigkeit einer Veränderung erkannt ist, müssen die Ausgangslage, Zielsetzung, Erfolgskriterien, Organisation, Planung und Kontrolle vermittelt werden. Dergestalt kann ein sinnvolles Zusammenwirken aller Beteiligten sowie ein späterer Transfer der Projektziele in die Praxis gewährleistet werden.³⁰⁹

Keine Maßnahmen ohne Diagnose

Die Grundlage jeder Diagnose bildet eine Befragung der betroffenen Mitarbeiter und Führungskräfte. Dabei wird erkundet, was gut oder weniger gut läuft, welche Veränderungen notwendig sind und wie diese realisiert werden können.³¹⁰ Die Lagebeurteilung umfasst eine Datenerhebung, Datenverdichtung, Datenfeedback und Datenanalyse.³¹¹ Sie soll dabei helfen, relevante Informationen zu identifizieren, Schwachstellen zu definieren und Lösungsansätze aufzuzeigen.

Ganzheitliches Denken und Handeln

Ganzheitliches Denken und Handeln bezieht nicht nur die Organisationsstrukturen und Führungssysteme ein. Es umfasst ebenfalls die sozialen und persönlichen Dimensionen, wie das Denken, Handeln und Fühlen der Organisationsmitglieder sowie die grundlegenden Überzeugungen einer Organisation.³¹² Ganzheitliches Denken und Handeln ist somit eine Symbiose aus Strukturen, Verhalten und Kultur.

³⁰⁸ Vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 185 f.

³⁰⁹ Vgl. ebd., S. 187 f.

³¹⁰ Vgl. ebd., S. 189.

³¹¹ Vgl. ebd., S. 189 f.

³¹² Vgl. auch die Darlegungen zur Unternehmenskultur in Abschnitt 3.2.3 sowie die dort zitierte Literatur.

Von Bedeutung sind die Vernetzungen innerhalb des Wirkungsgefüges einer Organisation. Sie können zu einem dysfunktionalen Zusammenspiel der verschiedenen Organisationseinheiten führen, das durch herkömmliches Denken und Handeln nicht aufgedeckt werden kann.³¹³

Beteiligung der Betroffenen

Die betroffenen Organisationsmitglieder sollen bereits während der Analyse der Ausgangssituation und der ersten anstehenden Entscheidungen aktiv in das Projekt einbezogen werden.³¹⁴

Die Bewältigung der Herausforderung verschiedener Aufgaben im Rahmen von Veränderungsvorhaben erfordert in der Regel eine qualifizierte Teamarbeit, die die Betroffenen zusammenbringen kann. Teambuilding und -arbeit nehmen eine zentrale Rolle ein. Die Partizipation der Betroffenen führt zu besseren Entscheidungen und zu praktikableren Lösungen. Darüber hinaus werden die Motivation und Identifikation mit dem Unternehmen gestärkt.³¹⁵

Besonders wertvoll an Teamarbeit ist die Entscheidungsfindung. Nach Hungenberg (2010) ist das darauf zurückzuführen, dass Menschen mit vielfältigen Hintergründen und Perspektiven aus verschiedenen Bereichen zusammenkommen und Wissen sowie unterschiedlichste Fähigkeiten und Erfahrungen in einen gemeinsamen Problemlösungsprozess einbringen. Daraus resultiert eine Wissensbasis, die größer ist als die Summe des Einzelwissens. Überdies entwickeln sich synergetische Dynamiken, die sich positiv auf die Stimulation und das Leistungsniveau auswirken. Im Vergleich zu einer Einzelperson können Teams so oft effektivere Lösungen finden.³¹⁶

³¹³ Vgl. insgesamt Doppler/Lauterburg (2019), S. 190 ff.

³¹⁴ Vgl. ebd., S. 192 f. Zur Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung der Mitarbeiter vgl. auch Abschnitt 2.2.

³¹⁵ Vgl. Doppler/Lauterburg (2019), S. 192 f. In diesem Zusammenhang sind auch die Ausführungen von Mynarek et al. (2021) beachtenswert. Unter Verweis auf Gattermeyer/Al-Ani (2001) heben sie die Bedeutung persönlicher und sozialer Verhaltensaspekte bei organisationalen Transformationsprozessen hervor und betonen, dass diese umso erfolgreicher verlaufen, je stärker die Zielgruppen die Veränderungen akzeptieren und sich auch mit ihnen identifizieren. Vgl. dazu Mynarek et al. (2021), S. 442.

³¹⁶ Vgl. insgesamt Hungenberg (2010), S. 126. Ähnlich dazu auch Bea/Scheurer/Hesselmann (2020), S. 89 f.

Hilfe zur Selbsthilfe

Veränderungsprojekte sind oft durch konzeptionelle und dispositive Arbeiten gekennzeichnet, die außerhalb der täglichen Routinen stattfinden. Für die Beteiligten bilden sie häufig eine interessante und motivierende Aufgabe, besonders weil sie in einem hierarchiefreien Raum stattfinden. Gleichwohl können die Arbeiten methodische und soziale Anforderungen darstellen, die die Mitarbeiter bis an die Grenzen ihrer Kompetenzen oder möglicherweise sogar darüber hinaus bringen. Als mögliche Ursachen gelten mangelnde Kenntnisse zu Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen oder ungewohnte Kommunikation und Kooperationen außerhalb hierarchischer Strukturen.³¹⁷

Die Projektarbeit kann aber auch bewusst kapazitätsmäßig blockiert oder verzögert werden. Bei Bedarf muss die Führung darauf vorbereitet sein, etwa in Form von Feedback, Moderation, Beratung oder Entscheidung unterstützend einzugreifen. Durch einen zu hohen Unterstützungsgrad und eine dadurch bedingte Gefahr einer verbundenen Rückdelegation kann allerdings Unselbstständigkeit entstehen. Das Ziel sollte die Selbstständigkeit der betreffenden Mitarbeiter sein oder deren unmittelbare Wiederherstellung.³¹⁸

Prozessorientierte Steuerung

Im Gegensatz zu technischen Arbeitsvorgängen sind Menschen mit Emotionen am Arbeitsprozess beteiligt und dabei ist die menschliche Komplexität um ein Vielfaches höher als diejenige einer Maschine.³¹⁹

Arbeitsprozesse sind gleichzeitig Lernprozesse. Menschen und Teams weisen unterschiedliche Lernkurven auf, die an der spezifischen Aufgabe erkennbar werden. Die Beteiligten sollen gefordert, aber nicht überfordert werden. Deshalb ist es ratsam, das Tempo der Arbeitsprozesse zu dosieren und eine kontinuierliche Entstörung sicherzustellen. Zudem sollte der nächste Arbeitsschritt erst angegangen werden, wenn ein vorheriger, wichtiger Schritt sorgfältig abgeschlossen wurde.³²⁰

³¹⁷ Zur Notwendigkeit einer Hierarchiefreiheit für eine erfolgreiche Teamarbeit vgl. Hungenberg (2010), S. 127.

³¹⁸ Vgl. insgesamt Doppler/Lauterburg (2019), S. 194 ff.

³¹⁹ Vgl. ebd., S. 196.

³²⁰ Vgl. ebd., S. 196 f.

Voraussetzung für eine prozessorientierte Steuerung sind regelmäßige Prozessanalysen, die Bearbeitung von Widerständen und Konflikten sowie eine rollende Planung unter Berücksichtigung situativer Gegebenheiten.³²¹

Lebendige Kommunikation

Die Mehrheit der Menschen lässt sich ohne größere Schwierigkeiten führen. Sie unterstützt sogar wenig beliebte Entscheidungen, sobald sie die zugrunde liegenden Ziele verstanden hat und diese als vernünftig oder erforderlich akzeptiert. Um solche Zustimmungssituationen zu schaffen, muss die Führung eine entsprechende Überzeugungsarbeit leisten, die wiederum eine entsprechende Kommunikation voraussetzt.³²²

Kommunikation geht über eine bloße Informationsübermittlung hinaus. Vielmehr erfordert sie einen offenen Austausch zwischen allen Beteiligten, um erfolgreich zu sein. Dialogveranstaltungen in größerem Rahmen können dazu beitragen sicherzustellen, dass alle Beteiligten die gleichen Informationen erhalten und direkt miteinander kommunizieren können. Hierfür können interaktive Kommunikationswege genutzt werden, wie etwa Präsentationen mit anschließenden Diskussionen, um den Dialog und den Austausch über den Stand des Projekts zu fördern. Unter Umständen ist es bei größeren Projekten ratsam, von Beginn an ein eigenes Kommunikationskonzept zu erarbeiten, in dem die Sequenzen und die Form des Dialogs festgelegt werden. Lebendige Kommunikation, die auch an der Basis durch direkte Kontakte stattfinden muss, trägt schließlich dazu bei, das Interesse an dem Veränderungsprojekt aufrechtzuerhalten.³²³

Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen

Die Besetzung von Schlüsselpositionen nimmt bei Veränderungsprojekten eine herausragende Bedeutung ein, da sie „[...] aufgrund ihrer Erfahrung sowie ihrer fachlichen Qualifikation unverzichtbar für das Projekt erscheinen“.³²⁴

Schlüsselpersonen zeichnen sich insbesondere durch bestimmte Merkmale aus, darunter darunter die Fähigkeit, Vertrauen aufzubauen, Erfahrung im Teamwork, die Fähigkeit, sich in

³²¹ Vgl. insgesamt Doppler/Lauterburg (2019), S. 196 f.

³²² Vgl. ebd., S. 199.

³²³ Vgl. insgesamt ebd., S. 199 ff.

³²⁴ Bea/Scheurer/Hesselmann (2020), S. 90.

andere Menschen hineinzusetzen, Mut zu Entscheidungen und hohe Akzeptanz bei Mitarbeitern und Führungskräften.³²⁵

3.3 Stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge

In Deutschland ist die Stiftungslandschaft durch eine vielgestaltige Stiftungspraxis mit einer Vielzahl von heterogenen Stiftungsmodellen geprägt.³²⁶ Aus diesen lassen sich diverse Stiftungsbilder ableiten.³²⁷ Besteht die zentrale Motivation des Altinhabers darin, ein stabiles Unternehmen langfristig durch fortgesetzten unternehmerischen Erfolg zu perpetuieren, bieten unternehmensverbundene Stiftungen eine relevante Möglichkeit.³²⁸

Der Begriff lässt bereits darauf schließen, dass es sich um einen Verbund aus einer Stiftung und einem Unternehmen handelt. Beiden Akteuren kann jeweils eine eigene systemische und organisationale Identität zugewiesen werden.³²⁹ Daher ist der Abschnitt entsprechend strukturiert. Die Differenzierung ist sinnvoll, weil der Kontext der Zielsetzung zwar seinen Ausgangspunkt in einem Unternehmen findet, das Beziehungsgefüge eines solchen Verbundes dennoch entsprechend berücksichtigt werden muss.³³⁰

3.3.1 Unternehmensverbundene Stiftung

In terminologischer Hinsicht besteht bislang Uneinigkeit und somit Unklarheit zu den Verbindungen von Stiftungen und Unternehmen.³³¹ Die Begriffe wurden bis dato weder in Ge-

³²⁵ Vgl. insgesamt Doppler/Lauterburg (2019), S. 202 ff.. Ergänzend zu diesen typischen Teamfähigkeiten betont Hungenberg (2010) zudem die Notwendigkeit von Fachwissen bei Teamarbeit. Vgl. Hungenberg (2010), S. 127.

³²⁶ In der Arbeit werden ausschließlich Stiftungen nach deutschem Recht betrachtet. Vgl. dazu auch Abschnitt 1.1. Schiffer (2020) weist zwar darauf hin, dass ausländische Stiftungen grundsätzlich eine zu beachtende Alternative zu Stiftungen nach deutschem Recht darstellen. Entsprechende Leit motive können beispielsweise weniger Bürokratie, bessere Absicherung der Familie sowie eine Steuerersparnis darstellen. Mit dem Verweis auf die OECD-Standards für Informationsaustausch und Transparenz sieht er jedenfalls für Europa das Ende der Steueroasen gekommen. Vgl. dazu Schiffer (2020), S. 170. Weiter führt er aus: „Auch deshalb eignet sich für die Gestaltung einer langfristigen Unternehmensnachfolge bei einem inländischen Unternehmen die Einbindung einer ausländischen Stiftung in der Regel nicht. Die zusätzlich in solchen Fällen zu beachtende ausländische Rechtsordnung, in der das Unternehmen eben nicht zuhause ist, verkompliziert die Gestaltung erheblich [...]“ebd., S. 171.

³²⁷ Vgl. Oldenburg (2018), S. 6. Kohärent dazu auch Fleisch et al. (2018), S. 35 ff.

³²⁸ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 823, Niggemann (2015), S. 117, und Meinecke (2019), S. 67.

³²⁹ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

³³⁰ Vgl. auch Abschnitt 1.2.

³³¹ Vgl. Rösner (2012), S. 78 ff. und Meinecke (2019), S. 69.

setzen noch in der Rechtsprechung definiert. In der einschlägigen Literatur liegt ein gewisser Begriffswirrwarr vor. Es existiert keine allgemein anerkannte Definition des Begriffs "unternehmensverbundene Stiftung". Gleichwohl konstatieren Fleisch et al. (2018), dass in der Literatur überwiegend der Begriff "unternehmensverbundene Stiftung" verwendet, und auch staatliche Stellen auf diesen Begriff zurückgreifen.³³² Mitunter werden synonym die Begriffe „Unternehmensträgerstiftung“, „Unternehmensstiftung“, „unternehmensbezogene Stiftung“ oder „unternehmensverbundene Stiftung“ verwendet.³³³ In rechtlicher Hinsicht besitzen die verschiedenen Begriffsbezeichnungen keine Relevanz, sodass sie keinen Unterschied ausmachen.³³⁴

3.3.1.1 Begriffsabgrenzung und Definition

In einer breiteren Auffassung wird der Begriff der unternehmensverbundenen Stiftung als Oberbegriff von Konstellationen verstanden, in denen eine Stiftung und ein Unternehmen in einer bestimmten Beziehung zueinander stehen.³³⁵

Im weiteren Fortgang wird unter einer unternehmensverbundenen Stiftung konkret ein Stiftung verstanden, die selbst mittelbar Rechtsform und Betreiber eines Unternehmens ist (Unternehmensträgerstiftung) oder maßgeblich an einer Personen- oder Kapitalgesellschaft beteiligt ist. (Unternehmensbeteiligungsstiftung).³³⁶

Durch den maßgeblichen Bezug der Verbundenheit einer Stiftung mit einem Unternehmen im hier vorliegenden Kontext wird dessen zweckorientierte Ausgestaltung nicht nur durch eine Mittelgewinnung aus dem verbundenen Unternehmen definiert. Sie unterstellt auch den Einsatz eigener Mittel im unternehmerischen Bereich.³³⁷ Das Stiftungsvermögen ist somit direkt oder indirekt im Unternehmen angelegt.³³⁸ Dergestalt entsteht ein institutionalisierter Bezugsrahmen zwischen der Stiftung und dem Unternehmen. Gekennzeichnet ist er durch Abhängigkeits- sowie Beherrschungsverhältnisse. Dadurch zieht er die Ausübung einer bestimmten Einflussnahme auf das Unternehmen nach sich.³³⁹

³³² Vgl. auch insgesamt Fleisch et al. (2018), S. 32. Eine ähnliche Haltung vertreten ebenfalls Wanka (2018), S. 7 und Richter (2019), S. 276, Rn. 1.

³³³ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 32 und Richter (2019), S. 276, Rn. 1.

³³⁴ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

³³⁵ Vgl. Wanka (2018), S. 8. Zum Oberbegriff „unternehmensverbundene Stiftung“ vgl. auch Moog/Schell (2015), S. 823 und Meinecke (2019), S. 67 f.

³³⁶ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 30.

³³⁷ Vgl. Richter (2019), S. 278, Rn. 4.

³³⁸ Vgl. Vogel (2019), S. 106.

³³⁹ Vgl. Richter (2019), S. 278, Rn. 4 und S. 280, Rn. 14.

In dieser Rechtsgestaltung größtmöglicher Identität zwischen Stiftung und Unternehmen stellt die Stiftung selbst keine juristische Person oder besondere Rechtsform dar. Sie ist eine Variante bzw. Anwendungsform der Stiftung bürgerlichen Rechts.³⁴⁰ Für diese Art der Stiftung existieren bislang ebenso keine besonderen oder ausdrücklichen Regelungen. Daher kommen die allgemeinen Direktiven für Stiftungen auch bei den unternehmensverbundenen Varianten zur Anwendung.³⁴¹

Abzugrenzen sind unternehmensverbundenen Stiftungen von solchen, die zwar von Unternehmen gegründet wurden, jedoch weder mittelbar noch unmittelbar Anteile an diesen halten und somit keinen institutionalisierten Bezug aufweisen. Diese Varianten werden denen gleichgestellt, die von einem Unternehmen auf freiwilliger Basis Zuwendungen erhalten und dafür als Gegenleistung für das zuwendende Unternehmen bestimmte Aufgaben übernehmen.³⁴²

3.3.1.2 Gestaltungsvarianten – ein Überblick

Unternehmensverbundene Stiftungen können in Form einer unmittelbaren oder einer mittelbaren Unternehmensträgerstiftung gemäß Abbildung 4 ausgestaltet werden.

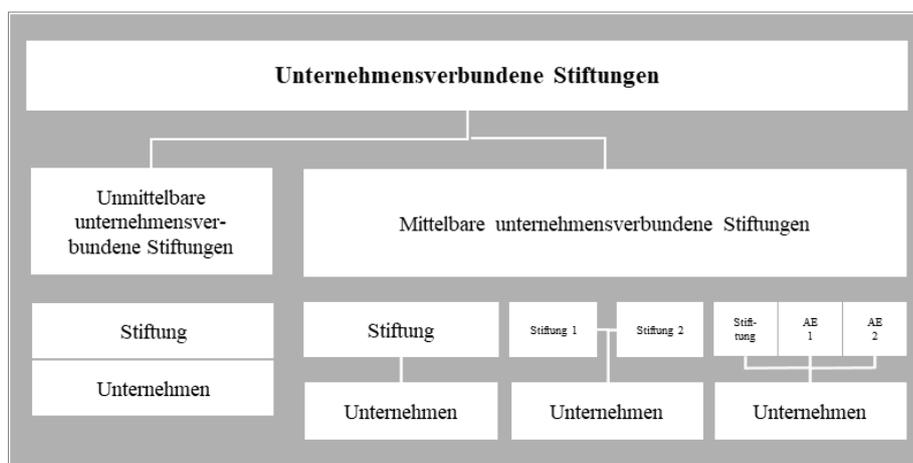


Abbildung 4: Formen der unternehmensverbundenen Stiftung³⁴³

Die (unmittelbare) Unternehmensträgerstiftung ist dadurch gekennzeichnet, dass sie zusammen mit dem Unternehmen eine rechtliche Einheit bildet und ein Wirtschaftsunternehmen

³⁴⁰ Vgl. Wigand et al. (2015), 229 ff., Richter (2019), S. 317, Rn. 2 und Vogel (2019), S. 106.

³⁴¹ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 30.

³⁴² Vgl. Fleschutz (2008), 66 f. sowie die dort zitierte Literatur.

³⁴³ Quelle: eigene Darstellung nach Moog/Schell (2015), S. 824.

in der Rechtsform einer BGB-Stiftung betreibt.³⁴⁴ Dadurch wird die Stiftung selbst Marktteilnehmerin, indem sie das Unternehmen wie ein Einzelkaufmann führt.³⁴⁵

Eine Unternehmensträgerstiftung kann auf zwei verschiedenen Wegen entstehen: „Entweder wird ein durch den Stifter bisher als Einzelkaufmann geführtes Unternehmen auf die Stiftung übertragen oder die Stiftung erwirbt nach ihrer Errichtung selbst ein Unternehmen und baut es nach ihren eigenen Vorstellungen auf.“³⁴⁶

Die Unternehmensträgerstiftung ist in der Praxis aufgrund der Inflexibilität im Gestaltungsansatz nur noch selten anzutreffen.³⁴⁷ Eine zu starre Bindung an den Stifterwillen kann bedingen, dass eine zukunftsorientierte Unternehmensentwicklung erschwert oder gar unmöglich wird.³⁴⁸

Durch den kommerziellen Betrieb eines Unternehmens wird sie den privatnützigen Einrichtungen zugeordnet. Daraus resultieren zwei bedeutende Nachteile: Zum einen muss sie das gesamte Stiftungskapital einer Haftung unterwerfen und zum anderen entfallen Steuervorteile, sodass sie körperschaftsteuerpflichtig ist.³⁴⁹ Aus diesen Gründen wird die Unternehmensträgerstiftung in der Literatur unter Verweis auf Praxisbeispielen als weniger attraktive Lösung betrachtet. Deshalb ist sie für Nachfolgeregelungen eher nicht von Interesse.³⁵⁰

Im Kontrast zur Unternehmensträgerstiftung steht die Beteiligungsträgerstiftung. Sie wird gelegentlich auch als mittelbare Unternehmensträgerstiftung bezeichnet. Sie zeichnet sich dadurch aus, dass sie als Gesellschafterin direkt an einem Unternehmen beteiligt ist.³⁵¹ Die Anteile kann sie zur Erwirtschaftung von Geldmitteln (Dotationsquelle) oder als Zweckverwirklichungsbetrieb einsetzen.³⁵² Bei einer Dotationsquelle stellt das Unternehmen ausschließlich eine Einnahmemöglichkeit dar, mit der die Stiftung verschiedene Zwecke verfolgen kann.³⁵³ Die Funktion des Zweckverwirklichungsbetriebs hingegen liegt dann vor,

³⁴⁴ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 823 und Wanka (2018), S. 9.

³⁴⁵ Vgl. Berndt/Götz (2009), S. 56 ff.

³⁴⁶ Vogel (2019), S. 113.

³⁴⁷ Vgl. Wigand et al. (2015), S. 230 und Schiffer (2020), S. 169.

³⁴⁸ Vgl. Wanka (2018), S. 9 sowie die dort zitierte Literatur.

³⁴⁹ Vgl. Göring (2010), S. 124 f. und Moog/Schell (2015), S. 823.

³⁵⁰ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 823, Wigand et al. (2015), S. 230 und Schiffer (2020), S. 169.

³⁵¹ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 823, Wanka (2018), S. 10 f. und Schiffer (2020), S. 169. Richter (2019) stellt fest, dass es auf die Rechtsform des Unternehmens, an dem die Stiftung die Beteiligung hält, nicht ankommt. Es sind Beteiligungen sowohl an Kapitalgesellschaften als auch an Personengesellschaften möglich. Vgl. Richter (2019), S. 289, Rn. 71. Zumeist sind Beteiligungsträgerstiftungen jedoch an Kapitalgesellschaften beteiligt. Vgl. Wanka (2018), S. 10 f.

³⁵² Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 7 und Wanka (2018), S. 11.

³⁵³ Vgl. Schiffer (2020), S. 169.

wenn der Unternehmensgegenstand und der Stiftungszweck identisch sind, d. h. die Stiftung ihren Stiftungszweck direkt durch das Unternehmen bzw. ihren Einfluss auf seine Tätigkeit umsetzt.³⁵⁴

Beteiligungsträgerstiftungen können entweder als Familienstiftung oder als gemeinnützige Stiftung konzipiert sein.³⁵⁵ Im Falle der Gemeinnützigkeit können steuerliche Vorteile genutzt werden,³⁵⁶ weshalb die Unterscheidung ausschließlich für steuerrechtliche Zwecke von Bedeutung ist.³⁵⁷ Eine attraktive Alternative ist die Doppelstiftung, eine Kombination aus privater und gemeinnütziger Stiftung. Durch sie können familiäre und steuerliche Aspekte gleichermaßen sinnvoll vereint werden.³⁵⁸

Auch aus einer unternehmensbezogenen Sicht bietet die Beteiligungsträgerstiftung Vorteile: Die Flexibilität des Unternehmens an sich bleibt grundsätzlich erhalten, da es selbst als Personen- oder Kapitalgesellschaft weitergeführt wird und so die Vorschriften für die jeweilige Unternehmensform entscheidend sind.³⁵⁹

Aufgrund dieser Eigenschaften erlangt die Beteiligungsträgerstiftung eine erhebliche Bedeutung im Zusammenhang mit einer Unternehmensnachfolgeregelung.³⁶⁰ Deshalb bildet sie in dieser Arbeit den Bezugsrahmen.

3.3.1.3 Anerkennung und Anerkennungsgrenzen

Die Diskussion über die Anerkennung unternehmensverbundener Stiftungen fokussiert sich primär auf stiftungsrechtliche Fragestellungen. In der einschlägigen Literatur wurde diese Debatte über Jahrzehnte hinweg – insbesondere im Vergleich zu den Rechtsvorschriften für Personen- und Kapitalgesellschaften – kontrovers geführt.³⁶¹

³⁵⁴ Vgl. Wanka (2018), S. 11.

³⁵⁵ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 8 und S. 46. Die ganz überwiegende Mehrheit der unternehmensverbundenen Stiftungen trägt den Status der Gemeinnützigkeit. Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 26.

³⁵⁶ Vgl. Göring (2010), S. 125 und Schiffer (2020), S. 170.

³⁵⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 8.

³⁵⁸ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 825.

³⁵⁹ Vgl. Schiffer (2020), S. 169.

³⁶⁰ Zur praktischen Relevanz vgl. beispielhaft Göring (2010), S. 125, Moog/Schell (2015), S. 823, Wigand et al. (2015), S. 230, Wanka (2018), S. 11, Meinecke (2019), S. 72, Schiffer (2020), S. 169.

³⁶¹ Vgl. Vogel (2019), S. 107. Als Beispiel für die kontroverse Diskussion gilt das ordnungspolitische und rechtliche Defizit des Stiftungsrecht im Vergleich zum Kapitalgesellschaftsrecht, das im Gegensatz zum Stiftungsrecht über weitreichende Regelungen zur Kapitalausstattung, Organe und Organpflichten sowie Publizitätsvorschriften enthält. Vgl. ebd., S. 108.

Mit der Reform des Stiftungszivilrechts in 2002 wurden jedoch Neuerungen aufgelegt, die für die Anerkennung von unternehmensverbundenen Stiftungen von entscheidender Bedeutung waren.³⁶² Dennoch wurde eine „[...] Regelung zur unternehmensverbundenen Stiftung [...] durch das Gesetz zur Modernisierung des Stiftungsrechts nicht eingeführt“.³⁶³ Kritisch wird angemerkt, dass sich der Gesetzgeber im Vorfeld des Stiftungsmodernisierungsgesetzes mit den Spezifika von unternehmensverbundenen Stiftungen nur unzureichend auseinandergesetzt hat. Stattdessen ist den Empfehlungen der Bund-Länder-Arbeitsgruppe „Stiftungsrecht“ entsprochen worden, die den Forderungen nach Regelungen für unternehmensverbundene Stiftungen keine Aufmerksamkeit beigemessen hat.³⁶⁴

De lege lata bedeutet das, dass sich die Anerkennung solcher Stiftungen weiterhin nach dem Gemeinwohlvorbehalt des § 80 Abs. 2 BGB bestimmt und sie somit als rechtlich privilegiert einzuordnen sind.³⁶⁵ Richter (2019) stellt dazu fest, dass die vorherrschende Ansicht in der Rechtswissenschaft grundsätzlich die Zulässigkeit jeder Stiftung, unabhängig von ihrem Zweck, befürwortet – somit auch die Unternehmensstiftung, sofern sie nicht dem Gemeinwohl widerspricht.³⁶⁶ Anerkennungsgrenzen ergeben sich demnach zunächst aus einer Nichtbeachtung einer Gemeinwohlkonformität. Eine solche ist dem Bundesverwaltungsgericht bereits dann anzunehmen, wenn eine hinreichende Wahrscheinlichkeit gegeben ist, dass die Genehmigung bzw. die Anerkennung der Stiftung und die Umsetzung des Stiftungszwecks Rechte und Rechtsgüter beeinträchtigt, die dem Verfassungsschutz unterliegen.³⁶⁷

Weitere Anerkennungsgrenzen werden unter dem Verbot der Selbstzweckstiftung diskutiert, wengleich es sich dabei nur noch um einzelne Fragestellungen handelt.³⁶⁸ Die alleinige Perpetuierung des Unternehmens als ausschließlicher Stiftungszweck ist indes

³⁶² Seit dem 44. Deutschen Juristentag 1962 wurden kontroverse Debatten über die Zulässigkeit von unternehmensverbundenen Stiftungen geführt. Ausgangspunkt war ein Gutachten von Ballerstedt/ Salzwedel (1962), das keine uneingeschränkte Zulässigkeit empfahl. Vgl. Ballerstedt/Salzwedel (1962). Die Innehabung beziehungsweise der Erwerb eines Unternehmens als ausschließlicher Stiftungszweck sollte ebenso unzulässig sein wie die Herbeiführung einer beherrschenden Stellung einer Stiftung in einem Unternehmen. Vgl. Fleschutz (2008), S. 70 sowie die dort zitierte Literatur. Seit der Stiftungsreform 2002 können unternehmensverbundene Stiftungen als 'gemeinwohlkonforme Allzweckstiftungen' anerkannt werden. Vgl. Moog/Schell (2015), S. 823.

³⁶³ Richter (2019), S. 298, Rn. 129.

³⁶⁴ Vgl. Vogel (2019), S. 112 f.

³⁶⁵ Vgl. Meinecke (2019), S. 77 f. und Vogel (2019), S. 111.

³⁶⁶ Vgl. Richter (2019), S. 299, Rn. 131.

³⁶⁷ Vgl. Richter (2019), S. 299, Rn. 131 sowie die dort zitierte Literatur.

³⁶⁸ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 40.

kaularjuristisch mit Problemen behaftet.³⁶⁹ „Die Stiftung darf also nicht ein Vermögensträger mit dem Ziel sein, Vermögensträger zu sein. Das wäre einem Schiff ohne Route und Zielhafen vergleichbar. Entsprechend muss über die Vermögensträgereigenschaft hinaus noch ein weiterer Stiftungszweck verfolgt werden.“³⁷⁰

Die bloße Erwirtschaftung von Erträgen um ihrer selbst willen erscheint daher als zu oberflächlich. Auch die Leitung eines Unternehmens als alleiniger Zweck einer Stiftung dürfte dem Verbot der Unternehmensselbstzweckstiftung unterliegen.³⁷¹ Demzufolge muss eine unternehmensverbundene Stiftung einen fremdnützigen Zweck erfüllen.³⁷²

Das kann durch eine entsprechende Formulierung der Stiftungssatzung gewährleistet werden, denn die unternehmensverbundene Stiftung ist jedenfalls in solchen Fällen anerkennungsfähig, in denen sie als „[...] **Nebenzweck** der Innehabung und ggf. Führung des Unternehmens [...]“³⁷³ fungiert.

Am 01.07.2023 ist das Gesetz zur Vereinheitlichung des Stiftungsrechts (StiftR-VereinG) in Kraft getreten. Darin werden die Voraussetzungen für die Anerkennung einer Stiftung durch die genehmigende Behörde in einen gesonderten Paragraphen 82 BGB-n. F. verlagert. Inhaltlich ergeben sich bis auf eine Ausnahme keine Veränderungen. „Die Stiftung ist anzuerkennen, wenn das Stiftungsgeschäft den Anforderungen des § 81 Abs. 1 bis 3 genügt und die dauernde und nachhaltige Erfüllung des Stiftungszwecks gesichert erscheint, es sei denn, die Stiftung würde das Gemeinwohl gefährden.“³⁷⁴

Damit bezieht sich der Gemeinwohlgedanke nun nicht mehr nur formal auf den Stiftungszweck, sondern auf die gesamte Stiftung. Das Ziel besteht darin, bereits im Anerkennungsverfahren Stiftungen abzulehnen, bei denen abzusehen ist, dass sie vom Stifter oder den

³⁶⁹ Vgl. Richter (2019), S. 299, Rn. 132a.

³⁷⁰ Meinecke (2019), S. 81.

³⁷¹ Vgl. ebd., S. 83.

³⁷² Vgl. ebd., 81 f. Zumeist handelt es sich um einen gemeinnützigen Zweck. Vgl. dazu auch Moog/Schell (2015), S. 822. Durch die Gemeinnützigkeit bleibt der Zweck der Familienversorgung weitestgehend unberücksichtigt. Richter (2019) begründet das mit einer motivationalen Einstellung vieler Unternehmer, „[...] die ihre unternehmerische Betätigung – zu Recht oder Unrecht – jedenfalls auch als einen Beitrag zum gemeinen Wohl ansehen. Für sie ist die Gemeinnützigkeit ihrer Unternehmensstiftung also nicht notwendigerweise ein Umschwung, sondern eine logische Fortsetzung ihres Unternehmerwillens.“ Richter (2019), S. 308, Rn. 185.

³⁷³ Richter (2019), S. 300, Rn. 133a. Hervorhebung im Original. Eine ähnliche Haltung vertritt auch Schiffer (2020), der eine Beteiligungsträgerstiftung als ein Führungsinstrument für das Unternehmen betrachtet. Vgl. Schiffer (2020), S. 169.

³⁷⁴ Vgl. § 82 BGB in Bundesgesetzblatt Jahrgang 2021 Teil I Nr. 46, ausgegeben zu Bonn am 22. Juli 2021, S. 2947 f.

Mitgliedern der Stiftungsorgane genutzt werden sollen, um gegen die Gemeinwohlkonformität zu verstoßen.³⁷⁵ Aufgrund fehlender Regelungen ist anzunehmen, dass die rechtsdogmatisch interessante Debatte über das Verbot der Selbstzweckstiftung weiterhin geführt werden wird.

3.3.1.4 Organisationsstruktur in Stiftungen

Die Organisationsstruktur der unternehmensverbundenen Stiftung muss so ausgestaltet sein, dass sie die Zweckmäßigkeit der Entscheidungsfindung sicherstellt – sowohl im Hinblick auf die Stiftung als auch auf das Unternehmen.³⁷⁶ Die Stiftung an sich unterliegt der Stiftungsaufsicht. Allerdings beschränkt sich diese auf eine rein rechtliche Aufsicht, sodass sie keinen Beitrag zum Inhalt der zu treffenden Entscheidungen liefert. Infolgedessen muss die Handlungsfähigkeit der Stiftung durch eine sachdienliche Organisationsstruktur sichergestellt und entsprechend definiert werden.³⁷⁷

Die Minimalanforderung an den Stifter besteht darin, einen Stiftungsvorstand zu bestellen, der das alleinig notwendige Stiftungsorgan darstellt.³⁷⁸ Durch ihn erhält die Stiftung ihre Handlungsfähigkeit. Er vertritt sie nach außen und führt deren Geschäfte hauptverantwortlich.³⁷⁹ Das ihm anvertraute Stiftungsvermögen hat er in einer treuhändergleichen Art und Weise ordnungsgemäß zu verwalten.³⁸⁰

Der Handlungs- und Gestaltungsspielraum des Stifters ist derart frei, dass er durch die Stiftungssatzung die Befugnisse des Stiftungsvorstands in der Vertretung nach außen reglementieren oder über die Einsetzung zusätzlicher Organe zur Überwachung und Kontrolle des Stiftungsvorstands entscheiden kann.³⁸¹ In der Praxis wird die Stiftungsorganisation neben dem Stiftungsvorstand zumeist noch von einem fakultativen Stiftungsrat ergänzt.³⁸²

³⁷⁵ Nach bisheriger Rechtsprechung ist die Möglichkeit bereits heute gegeben. Vgl. dazu auch die vorgestellte Definition von „Gemeinwohlgefährdung“ durch das BVerwG, in der ausdrücklich auch die Stiftung an sich und nicht nur der Stiftungszweck erwähnt wird.

³⁷⁶ Vgl. Richter (2019), S. 284, Rn. 37 und 39.

³⁷⁷ Vgl. ebd., Rn. 38 und 39.

³⁷⁸ Diese Anforderung an die Stiftungsorganisation ergibt sich aus § 86 BGB in Verbindung mit § 26 BGB.

³⁷⁹ Vgl. Block/Kammerlander (2020), S. 37.

³⁸⁰ Vgl. Meinecke (2019), S. 45.

³⁸¹ Vgl. Fleschutz (2008), S. 90.

³⁸² Vgl. Eulerich/Welge (2011), S. 18 und Schiffer (2020), S. 177.

Die Benennung eines Stiftungsrats resultiert oftmals aus dem Bedürfnis der Implementierung eines Beratungs- und/oder Kontrollorgans, wobei unterschiedliche Namensmöglichkeiten vorzufinden sind, wie etwa „Kuratorium“, „Beirat“ oder einfach nur „Rat“.³⁸³ Häufig wird der Stiftungsrat mit Personen besetzt, die über entsprechende Fachkenntnisse oder gesellschaftliches Ansehen verfügen. Es ist aber auch möglich, ihn jedenfalls teilweise mit Führungskräften des stiftungsgetragenen Unternehmens zu besetzen.³⁸⁴ Hinsichtlich des Aufgabengebiets übt der Stiftungsrat „[...] eine eher aufsichtliche Tätigkeit – vergleichbar dem Aufsichtsrat einer AG und dem Beirat einer GmbH – oder eine eher operativ-beratende Tätigkeit [...]“³⁸⁵ gegenüber dem Vorstand aus.

Sämtliche Stiftungsorgane ergeben sich grundsätzlich aus der Stiftungssatzung. Damit unterliegen sie in ihrer Tätigkeit dem Willen des Stifters.³⁸⁶ Die jeweilige Vertretungsbefugnis, das Regelwerk und der Ablauf der Berufung bzw. Abberufung ihrer Mitglieder werden ebenso über sie geregelt.³⁸⁷

Welche Struktur letztlich konkret gewählt wird, hängt von verschiedenen Einflüssen ab und kann nur im konkreten Einzelfall beurteilt werden. Fleschutz (2009) untersucht in ihrer Arbeit, welche Faktoren die Stifter bei der Festlegung der Stiftungsorganisation leiten. Sie stellt fest, dass auch die Größe der Stiftung gemessen an ihren Gesamtausgaben als entsprechender Treiber fungiert. Demnach besitzen 63 Prozent der kleinen Stiftungen nur ein Gremium in Form eines Stiftungsvorstands. Demgegenüber weisen 73 Prozent der großen Stiftungen eine mehrstufige Struktur mit Stiftungsvorstand, Stiftungsrat und möglicherweise darüberhinausgehend einem Stiftungskuratorium auf.³⁸⁸

Nicht selten erfolgt über die Stiftungssatzung eine Erstbesetzung eines Stiftungsorgans durch den Stifter mit entsprechenden Sonderrechten wie beispielsweise doppeltes Stimmrecht, Vetorechte oder Zustimmungsvorbehalte.³⁸⁹ „Da diese persönlich sind und weder vererbt noch übertragen werden können, ist eine derartige Einflussnahme entsprechend endlich.“

³⁸³ Vgl. Meinecke (2019), S. 46.

³⁸⁴ Vgl. Eulerich/Welge (2011), S. 18.

³⁸⁵ Meinecke (2019), S. 46.

³⁸⁶ Vgl. Fleschutz (2008), S. 90 und Meinecke (2019), S. 173 Ähnlich dazu auch Stiftung Familienunternehmen (2021), S. X.

³⁸⁷ Vgl. Meinecke (2019), S. 36.

³⁸⁸ Vgl. Fleschutz(2008), S. 164.

³⁸⁹ Vgl. ebd., S. 91 und Meinecke (2019), S. 45. In den Fällen, in denen der Stifter selbst keine Besetzung eines Stiftungsorgans einnimmt, sind die Organe in den ersten Jahren jedenfalls von ihm geprägt. Vgl. Block/Kammerlander (2020), S. 45.

Die Tätigkeit als Stiftungsvorstand entwickelt sich auch gemäß des Lebenszyklus der Stiftung und erfordert damit ein professionelles Handeln und Entscheiden.³⁹⁰

3.3.2 Stiftungsunternehmen

Neben der Stiftung an sich bildet das in Rede stehende Unternehmen selbst auch eine systemische und organisationale Identität. Indem der Altinhaber das Eigenkapital in die Stiftung einbringt, entstehen sogenannte Stiftungsunternehmen.³⁹¹

3.3.2.1 Begriffsabgrenzung und Definition

In einer rein rechtlichen Dimension werden unter Stiftungsunternehmen Unternehmen verstanden, die vollständig oder teilweise im Besitz einer gemein- oder privatnützigen Stiftung sind.³⁹² Im Schrifttum bedeutet das in Bezug auf die Anteile und damit auf die Eigentumsverhältnisse, dass mindestens 25 Prozent der Unternehmensanteile von einer Stiftung gehalten werden müssen.³⁹³

In der Forschungsarbeit nimmt die Stiftung allerdings eine beherrschende Funktion als Gesellschafterin eines stiftungstragenden Baunternehmens ein. Diese Perspektive steht im Einklang mit der These, dass die Unternehmensgröße eine bestimmende Variable der Eigentumsverhältnisse ist. Je kleiner das Unternehmen ist, desto größer ist der Anteil derjenigen Stiftungskonstruktionen, bei denen die Stiftung zu 100 Prozent die Anteile in ihrem Besitz hält.³⁹⁴

Daher wird im weiteren Fortgang von einem Stiftungsunternehmen gesprochen, wenn die Stiftung mindestens 51 Prozent der Anteile und damit eine beherrschende Beteiligung an dem verbundenen Unternehmen besitzt. Abzugrenzen sind demnach Stiftungsunternehmen von den Klein- oder Minderheitsbeteiligungen von bis zu 49 Prozent in Bezug auf die Anteile der Stiftung an dem Unternehmen.

³⁹⁰ Eulerich/Welge (2011), S. 18 f.

³⁹¹ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

³⁹² Vgl. Hosseini/Jarchow (2018), S. 38.

³⁹³ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 4.

³⁹⁴ Vgl. Probst/Schweinsberg (2018), S. 101.

3.3.2.2 Stiftung – nur für große Unternehmen?

In ihrer ursprünglichen Entwicklungsphase nach dem Zweiten Weltkrieg waren unternehmensverbundene Stiftungen hauptsächlich darauf ausgerichtet, Einzelgesellschaften, Personengesellschaften oder kleine Kapitalgesellschaften (GmbHs) zu betreiben.³⁹⁵ Gleichwohl werden heute in der Literatur Empfehlungen für oder gegen eine Stiftung als Nachfolgelösung an die Größe und den Vermögenswert eines Unternehmens gekoppelt. Moog/Schell (2015) erscheint eine Stiftung nur dann als praktikabel, wenn ein mittleres bis größeres Familienunternehmen einen entsprechenden Vermögenswert repräsentiert.³⁹⁶

Würde zwischen der Größe eines Unternehmens und seinem Unternehmenswert eine Verbindung bestehen, stellt sich die Frage, ob ein bestimmter Vermögenswert als Voraussetzung für die Anerkennung einer Stiftung erforderlich ist und ob dieser möglicherweise kausal auf eine entsprechende Unternehmensgröße hinweist.

Zwischen der Vermögensbindung bzw. Vermögensausstattung und dem Begriff der Stiftung sowie zum Stiftungsgeschäft besteht eine zwingende Verbindung.³⁹⁷ Unter dem Stiftungsvermögen werden alle Vermögenswerte subsumiert, die der Stiftung zur Erfüllung des Stiftungszwecks dauerhaft erhalten bleiben.³⁹⁸ Dazu können bei einer unternehmensverbundenen Stiftung neben den Unternehmensanteilen auch Immobilien, Wertpapiere, Beteiligungen, Forderungen, Geld oder sonstige Sachwerte zählen.³⁹⁹

Es liegen jedoch keine gesetzlichen Vorgaben zur Höhe des Stiftungsvermögens und damit zur rechtlichen Anerkennungsfähigkeit einer Stiftung vor.⁴⁰⁰ Es muss individuell ermittelt werden. Entsprechende Anhaltspunkte können lediglich aus den stiftungsrechtlichen Vorgaben abgeleitet werden. Gemäß diesen müssen der Stiftungszweck und das Stiftungsvermögen in einem angemessenen Verhältnis zueinander stehen, sodass der Stiftungszweck dauernd und nachhaltig erfüllt werden kann.⁴⁰¹

In der Literatur ergibt sich ein äußerst differenziertes Bild bei den Versuchen, die Angemessenheit des notwendigen Stiftungsvermögens in einen Geldbetrag zu transferieren und damit einen konkreten Orientierungsrahmen für einen notwendigen Vermögenswert eines Unternehmens vorzugeben.

³⁹⁵ Vgl. Hippeli (2018), S. 123 und Abschnitt 1.1.

³⁹⁶ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 825 f.

³⁹⁷ Vgl. Richter (2019), S. 303, Rn. 151.

³⁹⁸ Vgl. Schiffer (2020), S. 175.

³⁹⁹ Vgl. Fleschutz (2008), S. 93.

⁴⁰⁰ Vgl. Richter (2019), S. 181, Rn. 11.

⁴⁰¹ Vgl. ebd., S. 303, Rn. 152.

Gemäß Göring (2010) akzeptieren die meisten Stiftungsaufsichtsbehörden eine Mindestausstattung von 50.000 Euro als Stiftungskapital, jedoch bevorzugen sie es, wenn mindestens 100.000 Euro bereitgestellt werden.⁴⁰² Moog/Schell (2015) empfehlen ebenso mindestens 50.000 Euro einzubringen. Sie bezeichnen eine Höhe von ein bis zwei Millionen Euro als angebrachter.⁴⁰³

Eine andere Auffassung vertritt Richter (2019). „Werden einer Stiftung Anteile an einer Kapitalgesellschaft übertragen, so ist das Stiftungskapital mit zB 25.000 EUR angemessen, auch dann, wenn die GmbH mit oder ohne große Fremdfinanzierung ihrerseits ein großes Unternehmen betreibt, unabhängig vom Wert der übertragenen Anteile.“⁴⁰⁴ Er stellt klar, dass die Angemessenheit des Stiftungskapitals nicht durch einen abstrakten Vergleich von Stiftungskapital und Unternehmensgröße zu bestimmen ist, sondern durch eine konkrete Bewertung der Stiftungsbedürfnisse im Hinblick auf ihren Stiftungszweck.⁴⁰⁵

Der zugrunde liegende Gedanke dieser Auffassung besagt, dass der Vermögenswert oder die Größe eines Unternehmens nicht zwangsläufig entscheidende Variablen für das Stiftungskapital darstellen. Vielmehr wird die Höhe der Vermögensausstattung ausschließlich durch den Stiftungszweck bestimmt. Die Überprüfung der relationalen Angemessenheit obliegt der Stiftungsaufsicht, die in Erfüllung ihrer Beraterfunktion diese Prüfung durchführt.⁴⁰⁶

Bei der Bestimmung der Angemessenheit und der Höhe der Vermögensausstattung einer unternehmensverbundenen Stiftung müssen andere Faktoren berücksichtigt werden, um die nachhaltige und langfristige Leistungsfähigkeit der Stiftung hinsichtlich ihrer Zweckerfüllung sicherzustellen. Otto et al. (2015) haben sechs Kriterien festgelegt, die hierfür herangezogen werden können:⁴⁰⁷

- (1) der Stiftungszweck,
- (2) die Art und Weise der Zweckverfolgung,
- (3) die vom Stiftungsvermögen zu erwirtschaftenden Erträge zur Erfüllung von (1) und (2),

⁴⁰² Vgl. Göring (2010), S. 25.

⁴⁰³ Vgl. Moog/Schell (2015), S. 826.

⁴⁰⁴ Richter (2019), S. 303f., Rn. 153. Allerdings stellt er auch fest, dass nach Ansicht einer Mehrheit in Literatur und Praxis die Grenze für die Mindestkapitalisierung bei 50.000 Euro liegt. Vgl. dazu ebd., S. 181, Rn. 11.

⁴⁰⁵ Vgl. ebd., S. 304, Rn. 154.

⁴⁰⁶ Nach Richter (2019) werden die Grenze der Anerkennungsfähigkeit wohl nur in Ausnahmefällen erreicht. Vgl. ebd., S. 303, Rn. 153.

⁴⁰⁷ Vgl. Otto et al. (2015), S. 68 f. Ähnlich dazu Richter (2019), S. 182, Rn. 13.

- (4) die zu erwartenden Eigenkosten,
- (5) mögliche Zustiftungen,
- (6) mögliche Spenden.

Die dargelegte Empfehlung bezüglich des Größenmerkmals für stiftungsg geeignete Unternehmensnachfolgen und die diesbezügliche Diskussion erweisen sich jedenfalls schon wegen ihrer Eindimensionalität als problembehaftet – unabhängig von der individuell festzulegenden Höhe und Angemessenheit des Stiftungsvermögens. Sie muss weiter hinterfragt werden. Denn die Problematik und Einstellung der Unternehmerschaft zur rechtsfähigen Stiftung als Nachfolgerin ist weniger von quantitativen Wertgrößen als vielmehr von qualitativen Merkmalen geprägt. Daher ist eine weitere Auseinandersetzung mit diesem Aspekt notwendig, um eine Bewertung vornehmen zu können.

„Meiner Meinung nach sind Stiftungen nicht zwingend nur etwas für große Unternehmen. Sie erscheinen mir vielmehr dann geeignet, wenn man eine möglichst flexible Lösung sucht, die zu Lebzeiten des Unternehmers möglichst wenig Veränderungen erfordert und dann mit Testamentsvollstreckung sofort zum Einsatz kommt.“⁴⁰⁸ Eine ähnlich Haltung vertreten Ott/Gergen (2018). Sie gelangen zu dem Ergebnis, dass eine stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge von nahezu jedem Unternehmen realisiert werden kann.⁴⁰⁹ Diese Ansicht wird ebenfalls durch die Stiftung Familienunternehmen (2021) unterstrichen, die die Fortführung eines Unternehmens durch eine Stiftungslösung für Unternehmen sämtlicher Größenklassen ausdrücklich für sinnvoll hält. Dabei geht sie noch einen Schritt weiter und empfiehlt Stiftungen nicht nur für Unternehmen mit langer Tradition, sondern sogar für junge Unternehmen und Start-ups. Diesbezüglich verweist sie auf qualitative Aspekte wie etwa den Schutz vor Übernahme durch große Konzerne.⁴¹⁰

Demnach kann festgehalten werden, dass die eingangs gestellte Frage keinesfalls bejaht werden kann. Vielmehr sollte auch bei stiftungsorientierten Unternehmensnachfolgen das grundsätzliche Problem der Institutionalisiertbarkeit des Unternehmens in den Vordergrund

⁴⁰⁸ Loh (2020), S. 184.

⁴⁰⁹ Vgl. Ott/Gergen (2018), S. 149. Die Ergebnisse einer ZiviZ-Befragung aus dem Jahr 2018 zeigen, dass der Großteil der stiftungsgetragenen Unternehmen mit rund 71 Prozent mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigt. Bei den Unternehmen bis 49 Mitarbeiter sind es lediglich knapp 28 Prozent. Obwohl damit eine Ungleichverteilung zugunsten größerer Unternehmen festgestellt werden muss, verdeutlicht die Umfrage gleichzeitig, dass auch kleinere Unternehmen die Stiftungsform nutzen. Vgl. dazu Fleisch et al. (2018), S. 174 f.

⁴¹⁰ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 47.

gestellt werden. So kann festgestellt werden, ob es strukturell tatsächlich von der Person des Altinhabers ablösbar ist.⁴¹¹

3.3.3 Das Beziehungsgefüge zwischen Stiftung und Unternehmen

Die Beurteilung des Beziehungsgefüges einer unternehmensverbundenen Stiftung mit einem Stiftungsunternehmen hat zunächst einen rein rechtlichen Ausgangspunkt. Da die Stiftung bei einer mittelbaren Unternehmensträgerstiftung lediglich an einem Unternehmen beteiligt ist, ist eine rechtliche Trennung beider Institutionen bereits statuiert.⁴¹² In der Folge sehen Block/Hosseini (2017) ebenso eine organisatorische Trennung als gegeben.⁴¹³

Infolgedessen kann davon ausgegangen werden, dass die Organe der unternehmensverbundenen Stiftung sowie die des stiftungsgetragenen Unternehmens voneinander getrennt sind.⁴¹⁴ Diese Trennung gewährleistet eine klare Abgrenzung zwischen Eigentum und Verfügungsmacht. Folglich wird die unternehmensverbundene Stiftung entsprechende Verfügungsrechte an das Geschäftsführungsorgan des Unternehmens delegieren. Sie selbst übt neben der Verfolgung des gemeinnützigen Stiftungszwecks ihre Eigentümerrechte aus.⁴¹⁵ Das stiftungsgetragene Unternehmen hingegen kann trotz der Beteiligung der Stiftung im Vergleich zu anderen Unternehmen seiner normalen Geschäftstätigkeit gewinnorientiert nachgehen.⁴¹⁶

In Anbetracht dieser Überlegungen ist das Folgende zu hinterfragen: Kann es an der Schnittstelle zwischen der Stiftung und dem Stiftungsunternehmen aufgrund der zunächst grundsätzlich gegensätzlichen Ausrichtung, nämlich dem Spannungsfeld zwischen dem Streben nach Gemeinwohl und der Gewinnorientierung, zu einer divergierenden Interessenlage kommen, die als Hybridität bezeichnet wird?⁴¹⁷

Erst seit 2005 betrachtet die Organisationsforschung hybride Organisation als eigenständigen neuen Sektor bzw. Forschungsobjekt.⁴¹⁸ Heute betrachtet sie sie als eine Mischung aus

⁴¹¹ Vgl. Richter (2019), S. 279, Rn. 10. In diesem Zusammenhang weist Richter (2019) darauf hin, dass die Stiftung kein Hilfsmittel zur Institutionalisierung des Unternehmens ist, sondern lediglich als Rechtsträger fungiert. Vgl. ebd., S. 279, Rn. 11.

⁴¹² Zur Beteiligung einer Stiftung an Unternehmen vgl. auch Abschnitt 3.3.1.2.

⁴¹³ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

⁴¹⁴ Vgl. Meinecke (2019), S. 85, Richter (2019), S. 284, Rn. 40. Ähnlich dazu Block/Kammerlander (2020), S. 40.

⁴¹⁵ Vgl. Richter (2019), S. 280, Rn. 14.

⁴¹⁶ Vgl. ebd., S. 289, Rn. 75.

⁴¹⁷ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 4 f.

⁴¹⁸ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

gemeinwohl und gewinnorientierten Organisationen und legt den Fokus auf die Interaktion zwischen beiden Sektoren innerhalb einer Organisation.⁴¹⁹

Konflikte, die sich aus der Hybridität im Zusammenhang mit der Gewinnverwendung und -entstehung ergeben, können auch Probleme bei der Steuerung oder Governance von Stiftungsunternehmen verursachen.⁴²⁰ Damit entsteht eine konstruktionsbedingte institutionalisierte Komplexität zwischen der unternehmensverbundenen Stiftung und dem Stiftungsunternehmen.

Stiftungsunternehmen können ihre Gewinne auf unterschiedliche Weise verwenden und somit beispielsweise an die Eigentümer (die Stiftung) ausschütten, mit etwaigen Verlustvorträgen verrechnen oder im Unternehmen thesaurieren.⁴²¹ Hierzu ergeben sich keinerlei Unterschiede zu anderen Unternehmen. Besonders thesaurierte Gewinne besitzen im Kontext einer langfristigen betriebswirtschaftlichen Unternehmenssicherung eine hohe Bedeutung. Denn sie können dazu dienen, die finanzielle Stabilität zu wahren und somit die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens zu fördern.⁴²²

Daraus kann sich gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten Hybridität auf der Ebene der Gewinnverwendung entwickeln. Die Stiftung benötigt jedes Jahr eine bestimmte Mindestdividende. Die von ihr unterstützten gemeinnützigen Projekte sind häufig langfristig angelegt und fordern eine kontinuierliche Finanzierung ein. Hatte das Unternehmen ein schlechtes Geschäftsjahr, können sich daraus Probleme ergeben.⁴²³ Die gemeinwohlorientierten Interessen der Stiftung und das Streben des Unternehmens nach Stabilität, Sicherheit und Wachstum können sich diametral gegenüberstehen.⁴²⁴

Unterscheiden oder widersprechen sich dagegen die Stiftungsaktivitäten nicht nur nach ihrer Art, sondern auch in ihrem Inhalt, liegt Hybridität auf der Ebene der Gewinnentstehung vor. Ein hohes Maß an Hybridität ist dann gegeben, wenn sich die Ziele und Aktivitäten,

⁴¹⁹ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

⁴²⁰ Achleitner/Block (2018), S. 5.

⁴²¹ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 5.

⁴²² Vgl. ebd. Die Gewinnthesaurierung und damit die Erhöhung der Eigenkapitalquote ist besonders in der Bauwirtschaft von hoher Bedeutung. Eine Studie des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (2020) hat gezeigt, dass die Eigenkapitalausstattung umso höher ausfällt, je kleiner das Bauunternehmen ist. Trotzdem weist die Bauwirtschaft über alle Unternehmensgrößen hinweg deutlich niedrigere Eigenmittelquoten auf als die Gesamtheit der betrachteten Unternehmen. Zudem haben Nichtkapitalgesellschaften in der Bauwirtschaft unter Berücksichtigung der Rechtsform eine signifikant niedrigere Eigenkapitalquote als Kapitalgesellschaften. Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2020a) Zur Verteilung der Rechtsformen innerhalb der Gesamtheit aller Unternehmen sowie der Bauwirtschaft vgl. auch Abschnitt 1.1.

⁴²³ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

⁴²⁴ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 5.

Strukturen und Prozesse, die Organisationskultur sowie die Außenwahrnehmung der unternehmensverbundenen Stiftung und des Stiftungsunternehmens unterscheiden oder sogar widersprechen.⁴²⁵ Gleichwohl können Zielkonflikte einen strategischen oder kulturellen Ausgangspunkt haben. Beabsichtigt ein Unternehmen, in einen profitablen Bereich einzusteigen, der im Widerspruch zu den sozialen Werten der Stiftung steht, können schwerwiegende Konflikte zwischen der Stiftung und dem Unternehmen entstehen.⁴²⁶

Die Form und das Ausmaß an Hybridität können demzufolge äußerst unterschiedlich ausfallen und verschiedene Faktoren können dafür ursächlich sein. Wenn beispielsweise der Stifter noch am Leben ist, kann er als Bindeglied zwischen den beiden Organisationseinheiten fungieren, wodurch die Hybridität möglicherweise weniger ausgeprägt ist. Achleitner/Block (2018) betonen die Bedeutung der Organisationskultur: Aufgrund der engen Beziehung des Unternehmensgründers zum Unternehmen und zur Stiftung können beide Organisationen ein starkes Maß an gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen teilen, was darauf hindeutet, dass sie weniger Hybridität aufweisen.⁴²⁷

Zusätzlich wird die Hybridität auf ein breites Spektrum von Personengruppen und den daraus resultierenden Kontrollproblemen in der Stiftung und im Unternehmen zurückgeführt.⁴²⁸ Dies ermöglicht Rückschlüsse auf ihre Intensität in Bezug auf die Größe der unternehmensverbundenen Stiftung. Demnach wird die Hybridität umso größer sein, je größer die Stiftung ist.

Dessen ungeachtet können auch kleinere Stiftungen gelegentlich mit Kontrollproblemen und somit einer Hybridgefahr konfrontiert sein, falls in den Stiftungsgremien unternehmerisches Know-how fehlt, beispielsweise wenn die Mitglieder der Stiftung im tertiären Bereich aktiv sind, während die Mitglieder des Unternehmens aufgrund ihrer wirtschaftlichen oder technischen Fachkenntnisse eher an profitorientierten Ansätzen interessiert sind.⁴²⁹

3.3.4 Kritische Würdigung der Stiftung als Form der Unternehmensnachfolge

Nachdem die wesentlichen Merkmale einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge vorgestellt wurden, unterzieht dieser Abschnitt die Stiftung einer kritischen Würdigung als

⁴²⁵ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 5.

⁴²⁶ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

⁴²⁷ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 9.

⁴²⁸ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S. Das Kontrollproblem lässt sich auch auf ein strukturbedingtes Zeitproblem zurückführen. Vgl. dazu Abschnitt 3.3.1.4. Block/Kammerlander (2020) weisen darüber hinaus auf die zeitliche Verfügbarkeit von Vertretern von Stiftungsorganen hin. Vgl. Block/Kammerlander (2020), S. 43.

⁴²⁹ Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

atypische Form der Unternehmensnachfolge. Dabei wird dem Grundgedanken gefolgt und erneut eine unternehmensbezogene Perspektive eingenommen. Vorrangig werden betriebswirtschaftlich relevante Sachverhalte diskutiert, die sich unmittelbar aus der Verbindung zwischen der Stiftung und dem Stiftungsunternehmen ergeben können und nicht primär motivationsbedingt sind.

Themen werden aufgegriffen, die in der Literatur keineswegs neu sind. Um aktuelle Entwicklungen ableiten zu können, werden sie in einem gegenwärtigen Kontext zum Wissensstand diskutiert. Darüber hinaus werden sie um einen zusätzlichen Aspekt ergänzt, der die Attraktivität/das Image stiftungsgetragener Unternehmen als Arbeitgeber im Hinblick auf die Entwicklung von Humankapital thematisiert. Dieser Aspekt ist von Bedeutung, weil er aufgrund der demografischen Entwicklung für kmU und damit auch für kmBU einen hohen Stellenwert besitzt, da sie eine weniger starke Position auf dem Arbeitsmarkt haben.⁴³⁰

Zwei Aspekte sind für die Bauwirtschaft besonders relevant:

- (1) Trotz des Übergangs zu maschinen- und geräteorientierter Arbeit hat der Produktionsfaktor „menschliche Arbeitskraft“ seine zentrale Bedeutung behalten.⁴³¹
- (2) Sie weist die branchenweit höchste Mittelstandsquote auf, weshalb die Fachkräfteverfügbarkeit die Bauwirtschaft quantitativ in besonderem Maße betrifft.⁴³²

Die weiteren Ausführungen beginnen mit einem Diskussionspunkt, der mit der möglichen Starrheit unternehmensverbundener Stiftungen in Verbindung gebracht wird. Durch den in der Stiftungssatzung festgeschriebenen Stifterwillen können die bisherige Flexibilität und Freiheit der Unternehmensführung sowie das strategische Entwicklungspotenzial des Unternehmens erheblich eingeschränkt werden.⁴³³

Das kann in einigen Fällen herausfordernd sein und bedarf, dass sich Unternehmen entsprechend darauf einstellen können. Eine Änderung der Satzung oder gar die Auflösung einer Stiftung ist ohne die Zustimmung der zuständigen Stiftungsaufsicht nicht möglich. In der Folge können unflexible Organisationsstrukturen im Unternehmen entstehen, die nicht ohne

⁴³⁰ Vgl. Reinemann (2019), S. 98. Zu den Herausforderungen und Bedrohungen einer schwächeren Position am Arbeitsmarkt für mittelständische Unternehmen vgl. auch Immerschitt/Stumpf (2019), 1 f. Das IfM Bonn hat die Fachkräfteverfügbarkeit sogar als besonders mittelstandsrelevant eingestuft. Vgl. Brink/Levering/Icks (2020), S. 22.

⁴³¹ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 18.

⁴³² Zur Mittelstandsquote vgl. auch Abschnitt 1.1.

⁴³³ Vgl. Schiffer (2020), S. 176.

Weiteres schnell geändert werden können. Dadurch kann die Unternehmenskontinuität gefährdet sein, da etwa auf veränderte Marktbedingungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen nicht oder nur bedingt reagiert werden kann.⁴³⁴

Aus Sicht des stiftungsgetragenen Unternehmens sollte der Stiftungszweck nicht zu eng gefasst sein. Flexible Formulierungen können Abhilfe schaffen, indem sie der Stiftung ermöglichen, bei veränderten Bedingungen zu intervenieren.⁴³⁵ Ebenfalls ist denkbar, dass bereits in der Stiftungssatzung den Stiftungsorganen das Recht eingeräumt wird, bei veränderten wirtschaftlichen Bedingungen Satzungs- und/oder Verhaltensanpassungen vorzunehmen oder in besonderen Fällen die Ermächtigung zum Wechsel der Rechtsform vorsehen.⁴³⁶ Derartig flexible Lösungen können bereits heute unter Anwendung des Regelungsrahmens des aktuellen Stiftungsrechts generiert werden. Der Altinhaber hat damit Möglichkeiten, Änderungen der Satzung noch zu Lebzeiten vorzunehmen oder später den entsprechenden Stiftungsgremien flexible Verhaltensoptionen zu gestatten. Das neue StiftR-VereinG wird diesen Trend weiter stärken.⁴³⁷

Ein weiterer Diskussionspunkt gründet sich darauf, dass in stiftungsgetragenen Unternehmen natürliche Personen als treibende Kraft fehlen. Damit mangelt es an üblichem Druck von Eigentümern mit wirtschaftlichen Interesse, was sich in der Folge als Wettbewerbsnachteil erweisen könnte.⁴³⁸ Um diesen Kritikpunkt zu verifizieren, kann auf die bilanzielle Leistungsfähigkeit stiftungsgetragener Unternehmen zurückgegriffen werden. Mittlerweile existiert eine Vielzahl von Studien, die Datenmaterial bereits ab den 1980er-Jahren, vornehmlich in den skandinavischen Ländern, analysiert haben.⁴³⁹ Die Unternehmensperformance wird dabei häufig auf Basis einer Eigen-/Gesamtkapitalrendite verglichen, wobei die Ergebnisse uneinheitlich ausfallen.

In Deutschland stellt Franke (2018) fest, dass der Median der Gesamtkapitalrendite von stiftungsgetragenen Unternehmen niedriger ist als der von Vergleichsunternehmen.⁴⁴⁰ Allerdings weist der Autor darauf hin, dass der Unterschied nicht signifikant ist, jedenfalls nicht bei den Stiftungen, die eine stärkere Bindung zu dem Unternehmen aufweisen. Daraus wird ersichtlich, dass ein bloßer Vergleich von Performancezahlen zu kurz greift. Einen Einfluss haben auch der Grad der Bindung zwischen Stiftung und Unternehmen sowie die

⁴³⁴ Vgl. Schiffer (2020), S. 176 f.

⁴³⁵ Vgl. Haid (2015), S. 596. Ähnlich dazu Meinecke (2019), S. 171.

⁴³⁶ Vgl. Schiffer (2020), S. 177.

⁴³⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 99.

⁴³⁸ Vgl. Fleisch et al. (2018), S. 41.

⁴³⁹ Vgl. Thomsen (1996).

⁴⁴⁰ Vgl. Franke (2018), S. 85.

Heterogenität der verschiedenen Stiftungsvarianten, egal ob gemein- oder privatnützig.⁴⁴¹ Jedenfalls lässt sich aus der aktuellen Studienlage nicht ableiten, dass eine generell schlechtere Performance im Vergleich zu nicht stiftungsgetragenen Unternehmen vorliegt.⁴⁴²

Zweifel werden auch dahingehend geäußert, ob Stiftungsunternehmen über schlechtere Möglichkeiten bei der Finanzierung verfügen. Im Hinblick auf Eigenmittel mag dies zutreffend sein. Die Stiftungsbeteiligung kann sich als schwierig erweisen, zumal die Stiftung über die entsprechenden Liquiditätsreserven verfügen müsste.⁴⁴³ Auch der Zugang zum Kapitalmarkt, etwa zur Erlangung einer Beteiligungsfinanzierung, ist nicht uneingeschränkt möglich und häufig über die Stiftungssatzung geregelt, um die Unabhängigkeit zu wahren.⁴⁴⁴

Mögliche Zweifel an Fremdfinanzierungsmöglichkeiten können jedenfalls nicht überzeugen. Sei dies aufgrund einer schlechteren Bonität, fehlenden Garantiekapitals⁴⁴⁵ und damit schlechteren Kreditkonditionen durch starre Betriebsorganisationen, verminderte Anpassungsfähigkeit/Reaktionsgeschwindigkeit bei sich ändernden Marktbedingungen, fehlendem persönlichen Bezug und fehlender persönlicher Haftung durch Eigentümerlosigkeit. „Foundation-owned companies may also be able to borrow at particularly favourable rates because of their conservative capital structure, risk aversion, and committed ownership.“⁴⁴⁶ Das wird durch die Praxis bestätigt: „Im Hinblick auf die Fremdkapitalfinanzierung ergibt die Befragung unter den Führungskräften insgesamt ein positives Bild für Stiftungsunternehmen. So geben lediglich 15 Prozent der Befragten an, dass Stiftungsunternehmen es schwieriger haben, Fremdkapital zu beschaffen, als andere nicht stiftungsverbundene Unternehmen [...]“.⁴⁴⁷

Abschließend wird der Frage nachgegangen, ob Stiftungsunternehmen über eine entsprechende Attraktivität/Image zum Erhalt/Aufbau eines notwendigen Humankapitals verfügen. Jedenfalls setzt eine wirtschaftliche Leistungsfähigkeit entsprechendes Humankapital in

⁴⁴¹ Vgl. Block et al. (2020a), S. 8 f.

⁴⁴² Vgl. Block/Hosseini (2017), o. S.

⁴⁴³ Vgl. Betzer/Bazhutov (2020), S. 53. Richter (2019) weist jedoch darauf hin, dass es stiftungsgetragenen Unternehmen ermöglicht werden muss, (Eigen-)Kapital von dritter Seite zu erlangen und nennt als mögliche Maßnahmen die Aufnahme Dritter, Teilveräußerung, Gesamtveräußerung oder Börsengang. Vgl. Richter (2019), S. 304, Rn. 156.

⁴⁴⁴ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2021), S. 60.

⁴⁴⁵ Franke (2018) stellt dazu fest, dass stiftungsgetragene Unternehmen über eine um 20 Prozent höhere Eigenkapitalquote verfügen als Vergleichsunternehmen. Vgl. Franke (2018), S. 84. Demzufolge haben sie nicht nur ein höheres Haftkapital gegenüber Fremdkapitalgebern, sondern auch eine geringere Verschuldungsquote. Zur niedrigen Eigenkapitalquote in der Bauwirtschaft vgl. Abschnitt 3.3.3.

⁴⁴⁶ Børsting/Thomsen (2017), S. 320.

⁴⁴⁷ Betzer/Bazhutov (2020), S. 54.

den Unternehmen voraus. Fachkräfte sichern Wettbewerbsfähigkeit, Innovationen und Wachstum. Angesichts der demografischen Entwicklung stellt die Sicherung des Fachkräftebedarfs für die Unternehmen jedoch eine zentrale Herausforderung dar. Sie kann bei entsprechendem Erfolg auch ein Wettbewerbsvorteil sein.⁴⁴⁸ Verfügen die Unternehmen jedoch nicht über die benötigten Fachkräfte, können daraus Risiken entstehen. In einer zu Jahresbeginn 2024 durchgeführten Umfrage der Deutschen Industrie- und Handelskammer gaben 62 Prozent der Bauunternehmen an, dass der Mangel an qualifizierten Mitarbeitern ein Risiko für ihre Geschäftstätigkeit darstellt.⁴⁴⁹

Stiftungsgetragenen Unternehmen kann beim Humankapital die eher langfristige Ausrichtung zugutekommen. „Die Befunde zur Beschäftigungspolitik deuten darauf hin, dass ein Interessenskonsens zwischen Gesellschaftern und Arbeitnehmern eher typisch ist, weniger ein Interessenkonflikt.“⁴⁵⁰ Ein derartiger Interessenskonsens bietet der Unternehmenspolitik mehr Spielräume, den Arbeitnehmern entgegenzukommen.⁴⁵¹

Darüber hinaus ist zu berücksichtigen, dass Stiftungsunternehmen „[...] nicht von anderen Unternehmen übernommen werden können“.⁴⁵² Obgleich Unternehmensübernahmen hohe positive Effekte auf das übernommene Unternehmen haben können, weisen viele Studien darauf hin, dass die anvisierten Ziele in vielen Fällen nicht erreicht werden konnten. Es kommt sogar vor, dass Käuferunternehmen durch eine Fehlakquisition selbst für Jahre in eine kritische Lage gerieten.⁴⁵³ Somit entfallen in Stiftungsunternehmen die negativen Konsequenzen von Unternehmensübernahmen für die Beschäftigten.⁴⁵⁴

Obwohl klare Beschränkungen gegeben sind, gibt es nach Franke (2018) Anzeichen dafür, dass die Arbeitsplatzsicherheit in stiftungsgetragenen Unternehmen etwas größer ist als in Vergleichsunternehmen.⁴⁵⁵ Für die Attraktivität/das Image stiftungsgetragener Unternehmen bedeutet das: „The image advantage of the foundation-owned companies is large and statistically significant. A crude estimate [...] would indicate that their image is twice as

⁴⁴⁸ Zur Bedeutung der Humanressourcen und des Personalmanagements im Mittelstand vgl. auch Becker (2015), S. 262.

⁴⁴⁹ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2024). Zum Vergleich: In der Industrie betrachten 54 Prozent der befragten Unternehmen den Fachkräftemangel als Risiko für die wirtschaftliche Entwicklung. Vgl. ebd. (2024).

⁴⁵⁰ Vgl. Franke (2018), S. 84.

⁴⁵¹ Vgl. ebd., S. 82.

⁴⁵² Vgl. ebd., S. 84.

⁴⁵³ Müller-Stewens (2016), S. 12. Einen Überblick über ausgewählte Studien zu Erfolgsanalysen bei Unternehmensübernahmen bietet Jansen (2016), S. 381 ff.

⁴⁵⁴ Vgl. Franke (2018), S. 84.

⁴⁵⁵ Vgl. ebd. Ähnlich dazu auch Fleisch et al. (2018), S. 189.

good as the image of the average company in the sample.“⁴⁵⁶ Daraus kann sich ein Vorteil gegenüber Vergleichsunternehmen ergeben.⁴⁵⁷

Zusammenfassend kann festhalten werden, dass die Gründung einer Stiftung als Nachfolgeinstrument eine langfristige, sorgfältige Planung und Einrichtung erfordert. Diese muss nicht nur im Sinne des Altinhabers, sondern auch im Sinne des Unternehmens sein.⁴⁵⁸ Deshalb ist sie kein Instrument, das zu einer kurzfristigen Regelung einer Unternehmensnachfolge geeignet ist. Eventuell kann vorgelagert sogar die Notwendigkeit entstehen, das Unternehmen in eine andere Rechtsform zu überführen.⁴⁵⁹ Es können aber auch die verschiedenen Ausgestaltungsmöglichkeiten sowie die gesetzlichen Regelungen zur Stiftung an sich zu Problemen führen. Denn trotz eines überschaubaren Regelwerks muss einiges beachtet werden. Möglicherweise stellen diese Vorgaben für die Altinhaber auch eine erste Orientierung dar, die bei einer Stiftungsgründung einen wertvollen Dienst erweisen kann.

Neben einem hohen Aufwand in Bezug auf Planung, Satzungserstellung und Stiftungserichtung ist die Anerkennung der zuständigen Stiftungsaufsicht notwendig. Dieser Verwaltungsakt nimmt weitere Zeit in Anspruch und kann mitunter die Errichtung einer Stiftung gefährden oder gar verhindern.

3.4 Kleine und mittelständische Bauunternehmen

Im Zentrum der Betrachtungen stehen kmBU als branchenselektierte Teilmenge aus der Gesamtheit der kmU. Da weder die Forschung zu Mittel- und Kleinbetrieben noch die Mittelstandsforschung erkennbar eine branchenorientierte Selektion vornehmen,⁴⁶⁰ können die für kmU getroffenen grundsätzlichen Aussagen und Feststellungen im Sinne einer Universalität auch auf kmBU übertragen werden.

Bei der Grundsätzlichkeit solcher Aussagen stellt der Branchenkontext also kein wissenschaftliches Differenzkriterium dar. In der weiteren Fortsetzung des Abschnitts werden diese grundsätzlichen Aussagen konsequent mit den besonderen branchenspezifischen Erkenntnissen und Besonderheiten von kmBU ergänzt. Damit kann das Verständnis für die

⁴⁵⁶ Børsting/Thomsen (2017), S. 324.

⁴⁵⁷ Vgl. auch Richter (2019), S. 280, Rn. 13.

⁴⁵⁸ Zur Vorbereitung beziehungsweise Planung vgl. auch die Handlungsempfehlungen von Moog/Schell (2015), S. 828 sowie die sieben Schlüsselfragen nach Schiffer (2020), S. 178 f.

⁴⁵⁹ Zur Notwendigkeit gesellschaftsrechtlicher Änderungen vgl. die Ausführungen zu den unterschiedlichen Stiftungsvarianten in Abschnitt 3.3.1.2.

⁴⁶⁰ Vgl. dazu auch die einschlägige Literatur wie beispielsweise Becker/Ulrich (2015c), Reinemann (2019) und Pfohl (2021b).

besonderen organisatorischen Charakteristika des Beobachtungsobjekts entwickelt werden.⁴⁶¹

Vorangestellt werden die größenabhängigen Merkmale von kmBU definiert sowie voneinander abgegrenzt. Es ist nicht beabsichtigt, einen umfassenden Überblick über alle vorhandenen Definitionen im Kontext der zuvor genannten Begrifflichkeiten zu präsentieren.⁴⁶² Vielmehr liegt der Fokus darauf, eine für die Arbeit geeignete theoretische und praxeologische Arbeitsdefinition des Begriffs „kmBU“ zu operationalisieren.

Daran anschließend werden die besonderen produktionstechnischen Merkmale von Bauunternehmen vorgestellt und die spezifischen Organisationsstrukturen analysiert. Entsprechendes gilt für die Ausführungen zur zentralen Bedeutung des Inhabers und dessen Führungsverständnisses.

3.4.1 Begriffsvielfalt

Unter einem Unternehmen wird zunächst eine wirtschaftlich und rechtlich selbstständige Einheit verstanden, die nach dem erwerbswirtschaftlichen Prinzip gewinnorientiert Leistungen erbringt und vermarktet.⁴⁶³ Irrelevant ist in diesem Zusammenhang, unter welcher Rechtsform dies erfolgt. Somit sind Selbstständige, Familienunternehmen, Personengesellschaften, Vereinigungen oder sonstige Einheiten als Unternehmen zu bezeichnen, solange sie einer wirtschaftlichen Tätigkeit nachgehen.⁴⁶⁴ Abzugrenzen sind öffentliche Unternehmen, die vollständig oder im Fall einer Kapitalgesellschaft mehrheitlich im Besitz der öffentlichen Hand sind.⁴⁶⁵

Auffallend ist, dass bei der täglichen Verwendung der Begriffe „kleine und mittlere Unternehmen“, „Mittelstand“ und „Familienunternehmen“ oftmals ähnliche oder in gewisser Hinsicht sogar eine synonyme Gruppe von Unternehmen angesprochen werden.⁴⁶⁶ Diese unklare definitorische Abgrenzung ist dem Umstand geschuldet, dass sich bis heute keine

⁴⁶¹ Um mögliche Missverständnisse zu vermeiden, wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass in der weiteren Vorgehensweise konsequent der Begriff „kmBU“ verwendet wird, auch wenn sich die Quellen auf die Gesamtheit der kmU beziehen.

⁴⁶² Bereits 1962 identifizierte Gantzel (1962) über 100 Definitionen zu den Begriffen „kleine und mittlere Unternehmen“, „Mittelstand“ und „Familienunternehmen“. Vgl. Gantzel (1962), S. 129. Gemäß Becker/Ulrich (2015b) existieren heute bereits weit mehr als 200 Definitionsansätze zum Mittelstand und den synonym verwendeten Begriffen. Vgl. dazu Becker/Ulrich (2015b), S. 22.

⁴⁶³ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2013), S. 447.

⁴⁶⁴ Vgl. Europäische Kommission, Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (2015), S. 9.

⁴⁶⁵ Vgl. Springer Fachmedien Wiesbaden (2013), S. 326 f.

⁴⁶⁶ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 22.

allgemeingültige Begriffsbestimmung durchsetzen konnte. Es ist fraglich, ob es eine solche aufgrund der Heterogenität und Komplexität der betreffenden Unternehmerlandschaft überhaupt geben kann.⁴⁶⁷

Dadurch entsteht ein Zielkonflikt zwischen der gewünschten Einfachheit und Klarheit bei der Zuordnung einerseits und den a priori gegebenen Praxisbedingungen andererseits.⁴⁶⁸ Dieser Zielkonflikt wird an dieser Stelle jedoch nicht weiter thematisiert. Es sollen auch keine Differenzierungsmerkmale oder Überschneidungsinhalte der Begrifflichkeiten dargestellt werden. Dies würde den Rahmen der Arbeit überschreiten, sodass hier auf die weiterführende Literatur verwiesen werden kann.⁴⁶⁹ Stattdessen gilt es im nächsten Abschnitt, eine Begriffsabgrenzung im eigentlichen Sinne vorzunehmen.

3.4.2 Begriffsabgrenzung und Definition

KmBU weisen vorrangig qualitative und auch quantitative Unterscheidungs- und Charakterisierungsmerkmale auf, die für das Thema von entscheidender Bedeutung sind. Aus qualitativer Sicht werden Merkmale angesprochen, die ökonomische, gesellschaftliche und psychologische Aspekte umfassen.⁴⁷⁰ Demgegenüber beinhalten die quantitativen Kriterien Größenperspektiven und setzen damit an empirisch einfach erfassbaren Kriterien an.⁴⁷¹ Hinsichtlich der Bedeutung beider Abgrenzungsmerkmale wird postuliert, den qualitativ-orientierten Merkmalen bei der Charakterisierung und Beschreibung der anvisierten Unternehmen eine besondere Bedeutung beizumessen.⁴⁷²

In diesem Zusammenhang ist ein begrifflicher Differenzierungsansatz zu beachten. Während in dem Konstrukt der kmU die quantitativ-orientierte Perspektive vorhanden ist, basiert die umfassendere Betrachtung des Begriffs „Mittelstand“ auf einer qualitativ orientierten Auffassung.⁴⁷³ Deshalb wurde bereits im Titel dieser Arbeit der Begriff „kleine und mittelständische Unternehmen“ gewählt, um nicht die Möglichkeit einer rein zahlenmäßigen Abgrenzung zu suggerieren.

⁴⁶⁷ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 23.

⁴⁶⁸ Vgl. ebd., S. 22 f.

⁴⁶⁹ Vgl. beispielsweise Felden/Pfannenschwarz (2008), S. 22 ff., Becker/Ulrich (2015b), S. 22 ff., Berlemann/Jahn (2016), Jahn (2018) und Reinemann (2019), S. 2 ff.

⁴⁷⁰ Vgl. Reinemann (2019), S. 2.

⁴⁷¹ Vgl. ebd.

⁴⁷² Zur Bedeutung der qualitativ-orientierten Merkmale vgl. auch Janssen (2009), S. 11.

⁴⁷³ Vgl. Reinemann (2019), S. 2.

In den Forschungsarbeiten des IfM Bonn findet sich vorrangig eine qualitativ-geprägte Sichtweise wieder. Die Definition des Mittelstandsbegriffs orientiert sich dort an den Eigentumsverhältnissen und Führungsstrukturen. Dadurch wird die voranstehend genannte differenzierte Merkmalsabgrenzung unterstützt und die Bedeutung qualitativer Merkmale weiter betont.⁴⁷⁴

Im Gegensatz zu den quantitativen Merkmalen stellen die qualitativen Aspekte keine harten Ausschlusskriterien dar. Sie sind vielmehr praxisfundierte Prägungsmerkmale, die als charakteristisch für kmBU anzusehen sind.⁴⁷⁵ In der Literatur sind zahlreiche Kataloge verfügbar, die anhand verschiedener Merkmale eine qualitative Differenzierung vom typischen Großunternehmen ermöglichen.⁴⁷⁶ Allerdings gestaltet sich die Abgrenzung aufgrund der Vielfältigkeit der Merkmale als schwierig.⁴⁷⁷

Eine stark funktionale Betrachtungsweise nach Pfohl (2021) und darauf aufbauende Arbeiten sind – aufgrund ihrer starren Strukturierung unter Zugrundelegung verschiedener, stark industriell geprägter betrieblicher Funktionsbereiche einer Unternehmung – problembehaftet und damit wenig zielführend.⁴⁷⁸ Eher sind Merkmale zu identifizieren, die auf den vom IfM Bonn betonten spezifischen Eigentums- und Führungsverhältnissen basieren und mit denen sich die besonderen Organisations- und Kulturgegebenheiten begründen lassen.

Rohlfing/Funck (2002) sichten insgesamt 38 Quellen mit Definitionsansätzen und extrahieren mehrere qualitative Hauptkriterien, die in der wissenschaftlichen Diskussion als besonders relevant erachtet werden.⁴⁷⁹ Am häufigsten tritt die Dominanz des Unternehmers als Eigentümer und Unternehmensleiter auf. Gleichzeitig nimmt er eine entscheidende Position in Bezug auf die Unternehmensentscheidungen, -abläufe und die Unternehmenskultur ein.⁴⁸⁰

In neuerer Literatur wird diese Merkmalsausprägung als das entscheidende Charakteristikum bzw. Kernkriterium diskutiert. „Ganz wesentlich sind mittelständische Unternehmen

⁴⁷⁴ Vgl. Welter/May-Strobl/Wolter (2014), S. 17.

⁴⁷⁵ Vgl. Reinemann (2019), S. 4.

⁴⁷⁶ Vgl. dazu früh schon Gantzel (1962), S. 280 ff., Mugler (1998), S. 19 ff., Wegmann (2006), S. 14 ff. und Pfohl (2021a), S. 28 ff. Bei Wegmann (2006) ist allerdings darauf hinzuweisen, dass er seine Ausführungen auf die dritte Auflage der Arbeit von Pfohl (1997) sowie auf das Werk von Mugler (1998) bezieht.

⁴⁷⁷ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 27.

⁴⁷⁸ Zur generellen Problematik und Kritik an dieser Ausrichtung vgl. beispielsweise Ulrich (2011), S. 25.

⁴⁷⁹ Vgl. Rohlfing/Funck (2002), S. XVI f.

⁴⁸⁰ Vgl. ebd., S. XVII.

durch die Einheit von **Eigentum und Leitung** geprägt, d. h., der Eigentümer oder ein Mitglied der Eigentümerfamilie managt sein Unternehmen [...]“.⁴⁸¹ Darüber hinaus wird auf weitere Ausprägungsformen hingewiesen, die als Ergänzung hinzugezogen und somit als Sub-Kriterien bezeichnet werden können. Es handelt sich dabei um:⁴⁸²

- (1) Einheit von Leitung, Entscheidung, Verantwortung,
- (2) Einheit von Eigentum, Risiko, Kontrolle,
- (3) flache Hierarchie und Konsens zwischen der Führungsebene und den Mitarbeitenden,
- (4) persönliche Verbindung zum Unternehmensumfeld,
- (5) Unabhängigkeit von Konzernen.

Hinsichtlich der Konzernunabhängigkeit konstatiert Söllner (2014), dass lediglich 7 Prozent der kmU von anderen Unternehmen kontrolliert werden, während es im Baugewerbe lediglich 5 Prozent sind.⁴⁸³

Eine alleinige Fokussierung des Kernkriteriums kann jedoch aufgrund der damit verbundenen eindimensionalen Betrachtungsweise einer komplexen Situation problembehaftet sein. Deshalb werden bei der Arbeitsdefinition gleichfalls Sub-Kriterien berücksichtigt. Allerdings wird das Kriterium (4) nicht beachtet. Denn es entfällt als personalisiertes Merkmal beim Ausscheiden des Altinhabers und hat somit für die Forschungsarbeit keine Relevanz.

Neben den qualitativen Merkmalen müssen auch die quantitativen Kriterien betrachtet werden. Sie ermöglichen auf Basis fester Zahlenwerte eine Unterscheidung von Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen und orientieren sich dabei überwiegend an der Anzahl der Mitarbeitenden sowie dem Jahresumsatz.⁴⁸⁴

Die nachfolgende Tabelle 2 präsentiert die drei geläufigsten branchenunabhängigen Definitionsansätze.⁴⁸⁵

⁴⁸¹ Reinemann (2019), S. 4. Hervorhebungen im Original. Zur Verknüpfung von Eigentum und Management vgl. auch Abschnitt 2.1.

⁴⁸² Vgl. insgesamt ebd., S. 5. Ähnlich dazu auch Becker/Ulrich (2015b). Sie definieren vier Abgrenzungselemente als kleinsten gemeinsamen Nenner: (1) Wirtschaftliche und rechtliche Selbständigkeit des Unternehmens, (2) Einheit von Eigentum, Kontrolle und Leitung, (3) Personenbezogenheit der Unternehmensführung und (4) begrenzte Größe des Unternehmens. Vgl. dazu Becker/Ulrich (2015b), S. 26.

⁴⁸³ Vgl. Söllner (2014), S. 45 f.

⁴⁸⁴ Vgl. Botzkowski (2017), S. 40.

⁴⁸⁵ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 24.

	Typ	Beschäftigte		Umsatzerlös (Mio. €)		Bilanzsumme (Mio. €)
Deutsches HGB	Kleinstkapitalgesellschaft	< 10	oder	< 0,7	oder	< 0,35
	Kleine Kapitalgesellschaft	< 50	oder	< 12,0	oder	< 6,0
	Mittelgroße Kapitalgesellschaft	≤ 250	oder	≤ 40,0	oder	≤ 20,0
	Große Kapitalgesellschaft	> 250	oder	> 40,0	oder	> 20,00
Europäische Kommission	Kleinstunternehmen	< 10	sowie entweder	≤ 2	oder	≤ 2
	Kleine Unternehmen	< 50	sowie entweder	≤ 10	oder	≤ 10
	Mittlere Unternehmen	< 250	sowie entweder	≤ 50	oder	≤ 43
IfM Bonn	Kleinstunternehmen	≤ 9	und	≤ 2		k. A.
	Kleine Unternehmen	≤ 49	und	≤ 10		k. A.
	Mittlere Unternehmen	≤ 499	und	≤ 50		k. A.
	KMU zusammen	≤ 499	und	≤ 50		k. A.

Tabelle 2: Gängige größenbezogene Abgrenzungsdefinitionen⁴⁸⁶

Im § 267 HGB werden Größenklassen beschrieben, die bei der Erstellung eines Jahresabschlusses zu beachten sind. Die handelsrechtlichen Größenmerkmale werden jedoch nicht weiter berücksichtigt. Sie wurden explizit nur für Kapitalgesellschaften entwickelt und es gibt gerade bei den kmBU einen beträchtlichen Anteil an Einzelunternehmern und Personengesellschaften.⁴⁸⁷

Besonders bedeutsam ist hingegen die EU-Empfehlung 2003/361 bezüglich der Definition von Kleinst-, Klein und Mittelunternehmen, da sie den Zugang zu Finanzmitteln und EU-Förderprogrammen maßgeblich beeinflusst.⁴⁸⁸

Zu den gängigsten Abgrenzungen, die sich im deutschsprachigen Raum durchgesetzt haben, gehört nach Becker/Ulrich (2015) die Definition des IfM Bonn.⁴⁸⁹ Obwohl sie international keine Beachtung findet, stellt auch Reinemann (2019) fest, dass in der wissenschaftlichen Diskussion im deutschen Sprachraum immer noch die Definition des IfM Bonn gängig ist.⁴⁹⁰

⁴⁸⁶ Quelle: eigene Darstellung.

⁴⁸⁷ Vgl. Abschnitt 1.1.

⁴⁸⁸ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 24. Zur EU-Empfehlung vgl. Europäische Kommission (2003). Ab dem Berichtsjahr 2018 veröffentlicht zudem das Statistische Bundesamt die Ergebnisse für Unternehmen entsprechend der EU-Unternehmensdefinition. Vgl. Statistisches Bundesamt (2022).

⁴⁸⁹ Vgl. Becker/Ulrich (2015b), S. 24. Identisch dazu Reinemann (2019), S. 3.

⁴⁹⁰ Vgl. Reinemann (2019), S. 3.

Dessen ungeachtet kann auch mit diesem Ansatz kein branchenspezifischer Baukontext generiert werden. Um ein möglichst ganzheitliches Bild zu erlangen, müssen die Positionen in der baubetriebswirtschaftlichen Literatur analysiert werden.⁴⁹¹

Im Ergebnis resultiert daraus ein uneinheitliches Bild bei den Größenmerkmalen und eine teilweise ungenaue Vermengung quantitativer und qualitativer Begrifflichkeiten. Die Tabelle 3 zeigt die verschiedenen Klassifikationen von Girmscheid (2010), Leimböck/Iding/Meinen (2017), Diederichs et al. (2020) und dem Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (2023).⁴⁹²

	Typ	Beschäftigte
Girmscheid (2010)	Kleinstunternehmen	< 10
	Kleinunternehmen	< 50
	Mittelunternehmen	≤ 250
	Große Unternehmen	> 250
Leimböck, Iding, Meinen (2017)	Kleinstunternehmen	< 10
	Kleine Unternehmen	< 50
	Mittlere Unternehmen	< 250
	Großunternehmen	≥ 250
Diederichs et al. (2020)	Kleinunternehmen	< 50
	Mittelständische Unternehmen	< 500
	Großunternehmen	> 500
Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (2023)	kleinere Betriebe	< 10
	kleinere Betriebe	< 20
	Mittelstand	< 50
	Mittelstand	< 100
	größere Betriebe	< 200
	große Betriebe	> 200

Tabelle 3: Größenbezogene Abgrenzungsdefinitionen von Bauunternehmen.⁴⁹³

Überwiegend wird die Anzahl der Beschäftigten als Differenzierungskriterium herangezogen. Weitere quantitative Aspekte, wie beispielsweise Umsatzerlöse, werden überhaupt nicht oder nur nachrangig berücksichtigt.

⁴⁹¹ Vgl. dazu beispielhaft Girmscheid (2010), Leimböck/Iding/Meinen (2017), Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020) und Kraus (2023).

⁴⁹² Vgl. Girmscheid (2010), S. 411 f., Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 88, Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 175 und Kraus (2023), S. 6. Bei Leimböck/Iding/Meinen (2017) ist darauf hinzuweisen, dass sie unverändert die Beschäftigungsgrößenklassen des Statistischen Bundesamtes übernehmen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2023b).

⁴⁹³ Quelle: eigene Darstellung.

Der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie (2023) nimmt zwar eine eindeutige zahlenmäßige Einordnung vor, bleibt aber bei der Typbezeichnung unkonkret im bereits erläuterten Sinn. Zudem beziehen sich die Ausführungen explizit auf das Bauhauptgewerbe. Insofern wird dieser Klassifikationsansatz nicht weiter berücksichtigt, da eine ausschließliche Betrachtung dieses Teils der Bauwirtschaft nicht im Fokus dieser Arbeit liegt.⁴⁹⁴

Unter Berücksichtigung der anwendbaren Differenzierungsansätze bietet es sich an, die quantitative Abgrenzungslinie zwischen Kleinstunternehmen und kleinen Bauunternehmen aufgrund der Bedeutung der Definition des IfM Bonn sowie der Empfehlung der EU in Verbindung mit deren Übereinstimmung zu Girmscheid (2010) und Leimböck/Iding/Meinen (2017) bei > 10 vorzunehmen.

Nach oben hin wird die Abgrenzungslinie zwischen einem Groß- und einem mittleren Unternehmen in Anlehnung an die EU-Empfehlung und deren Schnittmenge zu Girmscheid (2010) und Leimböck/Iding/Meinen (2017) bei einer Beschäftigtenzahl < 250 gezogen.⁴⁹⁵ Höhergehende Klassifikationen, insbesondere nach Diederichs et al. (2020) und dem Ifm Bonn, sind aufgrund der Betriebsstruktur im Baugewerbe nicht sinnvoll. Zur Begründung: In 2021 beschäftigten lediglich etwa 0,09 Prozent aller Betriebe des Baugewerbes 250 und mehr abhängige Beschäftigte. Somit sind diese Unternehmen schon alleine aufgrund ihrer Quantität den Großunternehmen zuzuordnen. Andernfalls wäre eine solche Größenkategorie bereits grundsätzlich überflüssig.⁴⁹⁶

Auf dieser Grundlage kann folgender definitorischer Ansatz des Begriffs kmBU abgeleitet werden: KmBU werden aufgrund der Einheit von Eigentum und Leitung stark durch eine Geschäftsleitung geprägt, in der der Eigentümer oftmals selbst tätig ist. Fremdgeschäftsführungen sind durchaus möglich. Im Falle einer solchen werden diese jedenfalls stark von ihm dominiert, beeinflusst und entsprechend kontrolliert. Es liegt grundsätzlich ein Bestreben vor, die alleinige Entscheidungsmacht im Unternehmen zu erhalten. Das indiziert aufgrund der unmittelbaren Handlungskonsequenzen für das Privatvermögen eine moderate Risikoneigung.⁴⁹⁷ Als Folge zeichnen sich kmBU durch flache Hierarchien aus, verbunden mit informellen und personenorientierten Strukturen und einem hohem Zentralisierungsgrad. Sie

⁴⁹⁴ Vgl. Abschnitt 1.1.

⁴⁹⁵ Die statistische Ungenauigkeit zu Girmscheid (2010), der die Grenze bei kleiner-gleich 250 Beschäftigte zieht und damit eine marginal andere Position einnimmt, kann an dieser Stelle vernachlässigt werden.

⁴⁹⁶ In 2021 stellte sich im Baugewerbe die Situation in absoluten Zahlen ausgedrückt wie folgt dar: 0 bis unter 10 Beschäftigte: 331.140 Unternehmen. 10 bis unter 50 Beschäftigte: 42.119 Unternehmen. 50 bis unter 250 Beschäftigte: 3.765 Unternehmen. 250 und mehr Beschäftigte: 382 Unternehmen. Vgl. Statistisches Bundesamt (2023b).

⁴⁹⁷ Vgl. Pfohl (2021c), S. 120.

sind rechtlich und wirtschaftlich selbstständig und beschäftigen mehr als 10 und weniger als 250 Mitarbeiter.

Nachdem die Arbeitsdefinition für die Forschungsarbeit vorliegt, kann auf die branchenspezifischen Besonderheiten dieser Unternehmen eingegangen werden.

3.4.3 Organisatorische Rahmenstruktur

Die Betrachtung der spezifischen organisatorischen Rahmenbedingungen in einem kmBU erfordert zum einen eine inhaltliche und zum anderen eine zeitliche Differenzierung der organisatorischen Aufbaustruktur. Eine derartige Denkhaltung resultiert konsequenterweise in einem Mehrebenenverständnis, das in der Abbildung 5 veranschaulicht wird.

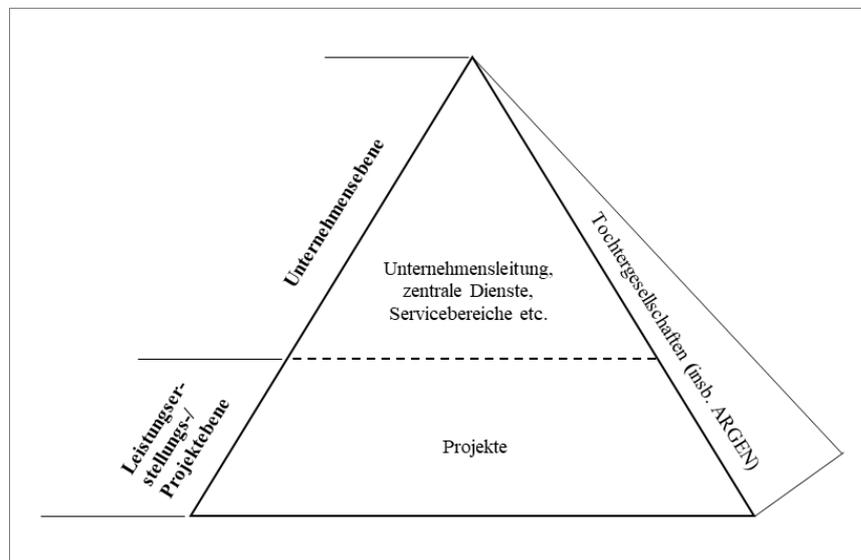


Abbildung 5: Modell einer Zwei-Ebenenstruktur⁴⁹⁸

Auf der Unternehmensebene hängt die Organisationsform von vielen situativen und individuellen Faktoren ab. Demnach unterscheiden sich Bauunternehmen trotz vielfach ähnlichem oder sogar gleichem Leistungsprogramm in ihrer Aufbauorganisation mitunter deutlich.⁴⁹⁹ Die Unternehmensebene mit der Leitung, den zentralen Diensten und/oder Servicebereichen weist eine permanente Struktur auf.

⁴⁹⁸ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Diemand (2001), S. 66. Zur Definition und rechtlichen Einordnung von ARGEN vgl. Girmscheid (2010), S. 224.

⁴⁹⁹ Vgl. Diemand (2001), S. 66 und Girmscheid (2010), S. 377. Vgl. dazu auch die grundsätzlichen Feststellungen zu Organisationsstrukturen in Abschnitt 3.2.3.

Anders verhält es sich auf der Leistungserstellungs-/Projektebene. Sie ist durch temporäre Strukturen gekennzeichnet.⁵⁰⁰ Dort wird der Produktionsprozess durch die kontinuierliche Realisierung von neuen Projekten mit einem Kontinuum von ähnlichen bis verschiedenartigen Leistungscharakteristiken und Randbedingungen abgebildet.⁵⁰¹

Aufgrund dieser Besonderheiten bieten sich Bauunternehmen nur wenige Möglichkeiten, steigende Skalenerträge zu erwirtschaften.⁵⁰² Die Leistungserstellungs-/Projektebene ist dennoch von grundlegender Bedeutung für den Geschäftserfolg. Die Einzelergebnisse der Projektaktivitäten repräsentieren in Summe den Gesamterfolg des Unternehmens.

3.4.4 Bauwirtschaft – produktionstechnische Besonderheiten

Auf der Leistungserstellungs-/Projektebene ist die Erbringung einer Bauleistung aufgrund ihrer Spezifika nur bedingt mit der Wertschöpfung in anderen Wirtschaftsbereichen einer Ökonomie vergleichbar. Fissenewert (2005) definiert drei Kategorien, anhand derer die produktionstechnischen Spezifika charakterisiert werden können.⁵⁰³ Es handelt sich um:

- (1) Auftragsfertigung,
- (2) Baustellenfertigung,
- (3) Einzelfertigung.

Bauen beginnt erst mit der Entscheidung des Bauherrn. Das Bauunternehmen bestimmt weder Art und Umfang des Projekts noch den Erstellungszeitpunkt.⁵⁰⁴ Folglich ist Bauen eine Fertigung bzw. Produktion auf Bestellung, die vom Kunden abhängt.⁵⁰⁵

Die Leistungserstellung kann detailliert anhand einer Leistungsbeschreibung und eines Leistungsverzeichnisses oder pauschal als Leistungsbeschreibung mit Leistungsprogramm erfolgen. Im ersten Fall erfolgt eine genaue Auflistung der einzelnen Leistungen, zum Beispiel nach Bauteilen und Ausführungsschritten. Im zweiten Fall werden nur die Anforderungen

⁵⁰⁰ Zu den permanenten und temporären Strukturen vgl. Huemann (2013), S. 41.

⁵⁰¹ Vgl. Girmscheid (2008), S. 130.

⁵⁰² Zu den Skalenerträgen vgl. ausführlich beispielsweise Lachmann (2006), S. 90 f. und Krugman/Wells (2017), S. 370. Zu den Konsequenzen geringerer Skalenerträgen in kmU vgl. Reinemann (2019), S. 27.

⁵⁰³ Vgl. Fissenewert (2005), S. 60 ff. Zur Bedeutung des Einflusses produktionstechnischer Besonderheiten auf die Organisationsstrukturen vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 306 ff.

⁵⁰⁴ Vgl. Seefeldt (2003), S. 22.

⁵⁰⁵ Vgl. ebd.

angegeben, die das Bauwerk erfüllen muss. Die Gestaltungsfreiheiten des Bauunternehmens sind bei pauschalen Leistungsbeschreibungen größer.⁵⁰⁶

Um jederzeit einen Auftrag auszuführen zu können, muss eine Bauunternehmung permanent Produktionskapazitäten auf Abruf vorhalten.⁵⁰⁷ Allerdings ist diese Kapazität bei den kmBU relativ gering. Folglich ist bei ihnen der Auftragsbestand teilweise sehr niedrig, was ein erhebliches Risiko birgt. Sind zum richtigen Zeitpunkt keine Aufträge vorhanden, kann die Existenz der Unternehmen schnell bedroht sein.⁵⁰⁸ Auch kurzfristig nicht ausgelastete Kapazitäten wirken sich naturgemäß unmittelbar auf die finanzielle Lage und somit auch auf die Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens aus. Denn der Anteil der fixen Kosten bleibt vorerst weitgehend konstant. In der Konsequenz müssen diese unveränderten Fixkosten durch einen geringeren Deckungsbeitrag gedeckt werden, der sich aus den reduzierten Erlösen der auftragsabhängigen (variablen) Leistungen abzüglich der variablen Kosten ergibt.⁵⁰⁹

Bauprojekte unterliegen mitunter sehr häufig einer Störintensität des Auftraggebers. Die rechtliche Grundlage ergibt sich aus der VOB. Im Gegensatz zum Werkvertragsrecht des BGB hat der Auftraggeber bei einem VOB-Vertrag diverse Möglichkeiten, die Leistungserstellung während der Durchführung der Arbeiten einseitig zu beeinflussen. Es ist üblich, dass während der Bauzeit Änderungen am Leistungsumfang hinsichtlich des Bauplans, der Bauzeit oder der Ausführung von Positionen, die nicht im Leistungsverzeichnis vorgesehen sind, vorgenommen werden.⁵¹⁰ Derartige Vorkommnisse erschweren bzw. verhindern eine frühzeitige und möglichst genaue Ermittlung der Kosten im Zuge einer Angebotskalkulation.⁵¹¹ Gleichzeitig führen sie fast immer zu nachträglichen Vertragsanpassungen. Daraus können sich zusätzliche Vergütungsforderungen in Form von Nachträgen ergeben, die das Bauunternehmen neben der ursprünglich vertraglich vereinbarten Vergütung stellen kann.⁵¹²

Zusätzlich stellt jedes Bauprojekt eine Einzelfertigung dar, das an den jeweiligen Standort gebunden ist. Somit erfolgt die Leistungserstellung vor Ort auf der Baustelle. Sämtliche Produktionsfaktoren wie etwa Arbeitskräfte und Betriebsausstattungen müssen nicht nur

⁵⁰⁶ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 18.

⁵⁰⁷ Vgl. Seefeldt (2003), S. 22.

⁵⁰⁸ Vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 88 f.

⁵⁰⁹ Vgl. ebd., S. 393.

⁵¹⁰ Vgl. Seefeldt (2003), S. 21.

⁵¹¹ Vgl. auch Rathswohl (2014), S. 8.

⁵¹² Vgl. Berner/Kochendörfer/Schach (2020), S. 29.

dorthin verbracht, sondern dort auch vorgehalten werden.⁵¹³ Daraus resultiert die Notwendigkeit für Bauunternehmen, den Aufträgen entsprechende spezifische Projektorganisationen zu etablieren und nach Abschluss der Aufgaben wieder in die reguläre Unternehmensstruktur zu integrieren.⁵¹⁴

Jedes Projekt weist einen prototypischen Einzelfertigungscharakter auf. Es setzt eine individuelle Planung voraus, um eine wirtschaftlich wie technisch optimale Ausführung erreichen zu können.⁵¹⁵ Mögliche Risiken bestehen darin, dass Erfahrungen aus früheren Projekten aufgrund des prototypischen Charakters der Arbeiten lediglich in begrenztem Umfang auf neue Projekte übertragen werden können.⁵¹⁶ Zusätzlich können die Produktionsprozesse weiteren vielfältigen Störeinflüssen wie beispielsweise der Witterung oder Genehmigungsverfahren ausgesetzt sein.⁵¹⁷ Insbesondere die klimatisch bedingten saisonalen Schwankungen bei den Auftragseingängen erfordern von den Unternehmen hohe Flexibilität in Bezug auf die personellen Kapazitäten und die Liquidität aufgrund der stark volatilen Zahlungsströme.⁵¹⁸

Einzelfertigung bedeutet auch, dass sich die Zusammensetzung der am Projekt beteiligten Akteure wie zum Beispiel Auftraggeber, Planer, Behörden und Nachunternehmer bei jedem Projekt ändert.⁵¹⁹ In Verbindung mit der Heterogenität der Leistungserbringung wird zudem eine projektübergreifende, das heißt standardisierte, Leistungsoptimierung erschwert.⁵²⁰ Die Ortsgebundenheit des Bauprojekts bedingt zusätzlich logistische und arbeitsvorbereitende Maßnahmen, denn die benötigten Produktionseinrichtungen können nur sehr selten von Bauprojekt zu Bauprojekt umgesetzt werden. KmBU haben hier im Vergleich zu den großen Unternehmen Nachteile in der Synergienutzung.⁵²¹ Darüber hinaus können die lokalen Gegebenheiten und Rahmenbedingungen Anpassungen in der Baustelleneinrichtung nach sich ziehen.⁵²²

⁵¹³ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 17.

⁵¹⁴ Vgl. Girmscheid (2010), S. 412. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.4.3.

⁵¹⁵ Vgl. Rathswohl (2014), S. 6.

⁵¹⁶ Aus diesem Grund werden Bauleistungen ähnlich wie Dienstleistungen auch als Erfahrungsgüter bezeichnet. Vgl. Brömer (2015), S. 31 sowie die dort zitierte Literatur.

⁵¹⁷ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 18.

⁵¹⁸ Vgl. Brömer (2015), S. 29 f.

⁵¹⁹ Vgl. Rathswohl (2014), S. 6.

⁵²⁰ Vgl. dazu auch Abschnitt 3.4.3 und die dort thematisierte Problematik zur Generierung steigender Skalenerträge.

⁵²¹ Vgl. Girmscheid (2010), S. 421.

⁵²² Vgl. Seefeldt (2003), S. 21.

3.4.5 Charakteristische Organisationsstrukturen

Die nachfolgenden Ausführungen dienen der Charakterisierung und Analyse der spezifischen Organisationsstrukturen von kmBU. Durch diese Vorgehensweise wird ein Merkmalsraum geschaffen, „[...] in dem die entsprechenden Eigenschaften realer Organisationsstrukturen abgebildet und diese Strukturen insgesamt eingeordnet werden können [...]“.⁵²³

Ausgehend von dem Bürokratie-Modell Webers und der Organisationslehre haben sich im Laufe der Zeit verschiedene Strukturdimensionen herausgebildet, die als erforderlich und ausreichend betrachtet werden, um wichtige Aspekte von Organisationsstrukturen erfassen und analysieren zu können.⁵²⁴ Einen solchen Ansatz bieten beispielsweise Kieser/Kubicek (1977) sowie Kieser/Walgenbach (2010), die insgesamt fünf prägende Dimensionen identifizieren:⁵²⁵

- (1) Spezialisierung,
- (2) Koordination,
- (3) Konfiguration/Leitungssystem,
- (4) Entscheidungsdelegation,
- (5) Formalisierung.

Dieser Ansatz hat einen hohen Verbreitungsansatz erreicht.⁵²⁶ Er kann jedoch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sich damit die organisationsstrukturellen Spezifika von kmBU nur grundlegend und idealisiert darstellen lassen. Jeglicher Versuch, daraus pauschale Ableitungen treffen zu wollen, wäre jedenfalls falsch. Aus diesem Grund wird davon abgesehen, entsprechende Zusammenfassungen der Konfiguration oder des Leitungssystems in Form von Muster- oder Beispiel-Organisationsschaubildern vorzustellen.⁵²⁷

Die Dimensionen dienen allenfalls als Orientierungsrahmen für Strukturmerkmale, die in solchen Unternehmen besonders häufig anzutreffen sind und somit als Ausgangsbasis für

⁵²³ Kieser/Walgenbach (2010), S. 65.

⁵²⁴ Vgl. ebd., S. 71.

⁵²⁵ Vgl. Kieser/Kubicek (1977), S. 49 und Kieser/Walgenbach (2010), S. 71.

⁵²⁶ Vgl. Bergmann/Garreht (2016), S. 21.

⁵²⁷ Zu entsprechenden Beispiel-Organigrammen vgl. Girmscheid (2010), S. 411 sowie Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 177 f. Im Übrigen vertritt Pfiffner (2020) eine gleichlautende Meinung. „Der Versuch [...], Organisationsmodelle von der Stange weg, sozusagen nach Konfektionsgröße im Unternehmen einzuführen, kann nicht funktionieren, weil jedes Unternehmen anders ist. Organisationsstrukturen müssen wie Maßanzüge geschneidert werden.“ Pfiffner (2020), S. 25.

die Skizzierung ihrer besonderen Eigenschaften genutzt werden können. Als Grundlage bilden sie dennoch einen wichtigen Bezugsrahmen für die weiteren Überlegungen.

Arbeitsteilung (Spezialisierung):

Ein grundlegendes Problem jeder organisatorischen Strukturierung besteht in den Regelungen zur Spezialisierung, die als die wohl bekannteste Form der Arbeitsteilung in Organisationen gelten.⁵²⁸ Sie etablieren eine Struktur von Rechten und Pflichten zur Erfüllung der Organisationsziele. Eine Abhängigkeit von einzelnen konkreten Personen ist nicht gegeben.⁵²⁹

Grundsätzlich sind alle Unternehmen als arbeitsteiliges System aufgebaut. Die Arbeitsteilung kann nach Objekten, Verrichtungen, einer Mischform oder situationsspezifisch erfolgen. Durch Spezialisierung entstehen (Teil-)Aufgaben unterschiedlicher Art, sodass diese Artenteilung über eine reine Mengenteilung hinausgeht.⁵³⁰

Neben den vorstehend diskutierten kaum gegebenen Standardisierungsmöglichkeiten weisen kmBU im Vergleich zu Großunternehmen häufig eine geringere Arbeitsteilung auf.⁵³¹ Das ist hauptsächlich auf die kleinere Anzahl von Beschäftigten zurückzuführen. In vielen Fällen erfolgt die Arbeitsteilung auf personenbezogener Basis.⁵³² Außerdem ist oft die Neigung stark ausgeprägt, alles oder zumindest vieles selbst zu erledigen.⁵³³ Allerdings kann diese Haltung nicht allein durch Defizite im Führungsbereich begründet werden.

Ebenso sind die mit Outsourcingentscheidungen verbundenen Transaktionskosten von Bedeutung.⁵³⁴ Entscheidend sind sie durch die Verhaltensannahmen „begrenzte Rationalität“

⁵²⁸ Vgl. Breisig (2015), S. 53 und Schreyögg/Geiger (2016), S. 42.

⁵²⁹ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 73.

⁵³⁰ Vgl. ebd., S. 71, Breisig (2015), S. 54 und Bergmann/Garrecht (2016), S. 22.

⁵³¹ Vgl. Pfohl (2021c), S. 106.

⁵³² Vgl. Rohlffing/Funck (2002), Anhang 2, S. IV und Freiling/Großmann (2015), S. 58.

⁵³³ Vgl. Wegmann (2006), S. 58.

⁵³⁴ Der Begriff „Transaktionskosten“ geht auf Arrow (1969) zurück, der sich in seiner Arbeit mit Transaktionen und den damit verbundenen Kosten befasst. Vgl. Arrow (1969). Allerdings wird der Begriff „Transaktion“ unterschiedlich abgegrenzt, woraus sich folglich auch Unterschiede bei der Abgrenzung von Transaktionskosten ergeben. Vgl. Göbel (2021), S. 199. In einem allgemein gehaltenen Verständnis werden darunter verschiedene Aufwandsarten wie beispielsweise Suchaufwand, Verhandlungsaufwand, Inspektions- und Kontrollaufwand, Informationsaufwand und Abwicklungsaufwand zusammengefasst. Vgl. Albach (2001), S. 54.

und „Opportunismus“ begründet.⁵³⁵ Die theoretische Grundlegung erfolgt in dem Transaktionskostenansatz,⁵³⁶ der auf die Arbeit von Coase (1937) zurückgeht. Darin formuliert der Autor die Frage, warum es in der Realität neben Märkten auch Unternehmen als hierarchische Gebilde mit einer internen Arbeitsteilung gibt.⁵³⁷ Gemäß seiner Kernaussage verursacht jede Handlung in marktwirtschaftlichen Zusammenhängen Kosten.⁵³⁸ Die Höhe der Kosten bestimmt folglich, ob Transaktionen innerhalb eines Unternehmens oder durch die Nutzung eines Marktsystems durchgeführt werden.⁵³⁹ Damit liefert der Transaktionskostenansatz nicht nur eine Erklärung für das Bestehen von Unternehmen, gleichzeitig bietet er wichtige Ansätze für die Ausgestaltung von Produktions- und Organisationsformen.

In kmBU wären Ausgliederungen an Transaktionspartner aufgrund der teilweise sehr unterschiedlichen Funktionen und Tätigkeiten mit erheblichen Aufwendungen verbunden. Die Umsetzung von Auslagerungsmaßnahmen gestaltet sich zudem schwierig. Denn viele dieser Unternehmen agieren besonders bei umfangreichen Projekten selbst als Subunternehmer von großen Bau- oder Generalunternehmern.

Ungeachtet dieser Herausforderungen ist der strukturelle Aufbau überschaubar, was zu einer Funktionshäufung führt. Die Mitarbeiter übernehmen demzufolge verschiedene Funktionen und Aufgaben.⁵⁴⁰ In kmBU agieren sie oftmals eher als Generalisten denn als Spezialisten. Das wiederum stellt höhere Anforderungen an Qualifikation, die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie Flexibilität. Dabei ist das Generalistentum oft noch handwerklich oder technisch geprägt. Viele Unternehmen entspringen einer handwerklichen Unternehmertradition.⁵⁴¹

Koordination:

Damit die Aktivitäten und Leistungen der Organisationsmitglieder produktiv werden und die Organisationsziele erreicht werden können, müssen die Aktivitäten sorgfältig abgestimmt und organisiert werden.⁵⁴²

⁵³⁵ Vgl. Williamson (1996), S. 377 f.

⁵³⁶ Nach allgemeiner Meinung bildet der Transaktionskostenansatz zusammen mit dem Verfügungsrechtsansatz und dem Principal-Agent-Ansatz den Kern der Neuen Institutionenökonomik. Vgl. Göbel (2021), S. 101.

⁵³⁷ Vgl. Coase (1937).

⁵³⁸ Vgl. ebd.

⁵³⁹ Vgl. Williamson (2009), S. 4.

⁵⁴⁰ Vgl. Immerschitt/Stumpf (2019), S. 24 und Pfohl (2021a), S. 29.

⁵⁴¹ Vgl. Urmersbach (2002), S. 39.

⁵⁴² Vgl. Jörg/Steiger (2019), S. 33.

Der Grad der Spezialisierung bestimmt gleichzeitig den Umfang des Koordinationsbedarfs, da die spezialisierten Teilaktivitäten arbeitsbezogene Interdependenzen nach sich ziehen.⁵⁴³ Je mehr von diesen Teilaktivitäten organisatorisch vorhanden sind, desto größer und umfangreicher wird der Koordinationsaufwand. Die organisatorischen Instrumente zu seiner Bewältigung umfassen persönliche Weisungen, Selbstabstimmung, Programme, Pläne, organisationsinterne Märkte sowie die Organisationskultur.⁵⁴⁴

Dennoch ist der Koordinationsaufwand kmBU differenziert zu bewerten. Zum einen resultiert das aus der vorstehend thematisierten gering ausgeprägten Arbeitsteilung, die eine überschaubare Konstellation schafft. Folglich ist der Grad der strukturellen Komplexität gering, sodass die Organisation oder zumindest ein großer Teil von ihr mehr oder weniger von einer Person geführt werden kann.⁵⁴⁵ Häufig arbeitet der Unternehmer intensiv in den Funktionsbereichen mit. Er ist direkt in das Betriebsgeschehen involviert.⁵⁴⁶ Er beteiligt sich aktiv an allen wichtigen operativen Abläufen und Entscheidungsfindungen.⁵⁴⁷ Daher erscheint es nur logisch und konsequent, dass Koordinationsmaßnahmen häufig stark durch persönliche Weisungen erfolgen.⁵⁴⁸

Zum anderen erfordert das Management mehrerer Bauprojekte eine projektübergreifende Koordination der Termin- und Bauzeitenpläne mit den zugrunde liegenden Arbeitsverfahren sowie den daraus abgeleiteten Kapazitätsplänen zu Personal, Maschinen und Material.⁵⁴⁹ Für einen reibungslosen, sicheren und vor allem wirtschaftlichen Bauablauf sind eine gründliche Planung, eine effektive Ressourcenkoordination und -abstimmung sowie die Überprüfung und Auswahl angemessener Bauverfahren unverzichtbar.⁵⁵⁰ Wenn eine solche Abstimmung ausbleibt, kann sich ein Kapazitätsaufbau an Personal und Maschinen ergeben,

⁵⁴³ Vgl. Breisig (2015), S. 58.

⁵⁴⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 100 f.

⁵⁴⁵ Vgl. Freiling/Großmann (2015), S. 58.

⁵⁴⁶ Vgl. Rohlfing/Funck (2002), S. XVII. Ähnlich dazu Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 179.

⁵⁴⁷ Vgl. Immerschitt/Stumpf (2019), S. 23.

⁵⁴⁸ Vgl. Bergmann/Garrecht (2016), S. 56.

⁵⁴⁹ Vgl. Diemand (2001), S. 77.

⁵⁵⁰ Vgl. Rathswohl (2014), S. 13.

der sich an Arbeitsspitzen orientiert. In der Folge kann das zu Leerzeiten, niedrigen Durchschnittsauslastungen und hohen Kapitalkosten führen.⁵⁵¹ Zusätzlich belasten derzeitige Lieferengpässe bei der Materialversorgung sowie unterlassene Investitionen die Produktivität und damit die Ertragssituation von kmBU.⁵⁵²

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Einzelprojektziele und -aufgaben nicht nur isoliert oder untereinander, sondern auch mit den Gesamtunternehmenszielen und -aufgaben zu koordinieren.⁵⁵³ Allein durch eine integrierte Betrachtung der Projektgesamtheit kann die Ziel- und Aufgabenkompatibilität der einzelnen Projekte mit den Zielen und Aufgaben des Unternehmens sichergestellt werden. Das erlaubt eine bestmögliche Abstimmung der vorhandenen Kapazitäten mit den spezifischen Bedingungen eines jeden Einzelprojekts. Zudem können potenzielle Synergien und Optimierungsmöglichkeiten zwischen mehreren Projekten identifiziert und umgesetzt werden.⁵⁵⁴

Entsprechende Koordinationsmaßnahmen sind demzufolge bereits frühzeitig vorzunehmen, weshalb die Arbeitsvorbereitung in Bauunternehmen eine entscheidende Bedeutung einnimmt. Allerdings stehen hierfür besonders in kmBU keine oder lediglich geringe Zeitressourcen zur Verfügung, sodass sie zu einem improvisierten Ausführungsbeginn veranlasst werden können.⁵⁵⁵

Konfiguration (Leitungssystem)

Durch die Spezialisierung und Koordination werden in einem Unternehmen die Stellen in ein System von Über- und Unterstellungsverhältnissen eingebettet, sodass eine hierarchische Ordnung entsteht. Das Regelwerk, das diese Ordnung formt, wird als „Leitungssystem“ oder „Konfiguration“ bezeichnet.⁵⁵⁶ Es beschreibt die äußere Form des Stellengefüges in einem Unternehmen.⁵⁵⁷

Der Begriff „Leitungssystem“ lässt sich auch darauf zurückführen, dass bei der Darstellung des Stellengefüges besonders denjenigen Instanzen Aufmerksamkeit gewidmet wird, die

⁵⁵¹ Vgl. Urmersbach (2002), S. 39.

⁵⁵² Zu den Lieferengpässen bei der Materialversorgung vgl. ifo Institut (2022). Zu den Produktivitätsauswirkungen der unterlassenen Investitionen vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2024), S. 2 f.

⁵⁵³ Vgl. Diemand (2001), S. 77.

⁵⁵⁴ Vgl. ebd.

⁵⁵⁵ Vgl. Girmscheid (2010), S. 643.

⁵⁵⁶ Vgl. Breisig (2015), S. 62.

⁵⁵⁷ Vgl. Bergmann/Garrecht (2016), S. 60.

über Entscheidungs- und Weisungskompetenzen verfügen.⁵⁵⁸ Synonym zum „Leitungssystem“ wird der Begriff „Hierarchie“ genutzt.⁵⁵⁹ Solange Unternehmen darüber verfügen, werden Konfigurationssysteme in entsprechenden Organigrammen abgebildet.⁵⁶⁰

Im Gegensatz zu großen Unternehmen sind kmBU häufig durch flachere Hierarchien und eine weniger komplex ausgestaltete Aufbauorganisation charakterisiert. So bleiben die Abläufe sowohl für die Unternehmensführung als auch die Mitarbeiter überschaubar.⁵⁶¹ Zudem zeichnen sie sich oftmals durch ein Einliniensystem aus, das auf den Unternehmer ausgerichtet ist.⁵⁶² Solche Systeme verfügen nur in Ausnahmefällen über eine zwischengeschaltete mittlere Managementebene zwischen der Geschäftsführung und den operativ tätigen Bereichen sowie unterstützende Stabsstellen.⁵⁶³ Falls in einem kmBU eine zweite Ebene existiert, ist diese aus Sicht des Managements eher schwach besetzt.⁵⁶⁴

Zudem erfordern insbesondere größere Projekte eine umfassende Auftragsplanung und eine deutlich höhere Kompetenz in der Projektierung. Gleichwohl sind entsprechende Instrumente für Planung und Steuerung oft nicht entwickelt oder implementiert.⁵⁶⁵

In einer Gesamtbetrachtung fehlt dem Leitungssystem oftmals eine horizontale und vertikale Ausdifferenzierung.⁵⁶⁶ Daher fallen die Absatz-, Leistungserstellungs- sowie Entwicklungs- und Konstruktionsbereiche bei der Herstellung kundenorientierter Unikate in einer Linie zusammen. In einer Bauunternehmung erfolgt keine organisatorische Trennung der Absatz- und der Produktionsbereiche, wie sie für die stationäre Industrie typisch ist. Zudem lässt sich durch die Ausrichtung des technischen Bereichs auf die Leistungserstellung häufig eine starre Zweiteilung in einen technischen und einen kaufmännischen Bereich feststellen.⁵⁶⁷

⁵⁵⁸ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 127.

⁵⁵⁹ Vgl. Breisig (2015), S. 62.

⁵⁶⁰ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 127.

⁵⁶¹ Vgl. Rohlfing/Funck (2002), S. XVII. Ähnlich dazu Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 177 f. und Pfohl (2021a), S. 29.

⁵⁶² Vgl. Immerschitt/Stumpf (2019), S. 23. Eine ähnliche Haltung vertreten Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 177 f.

⁵⁶³ Vgl. Rohlfing/Funck (2002), S. XVII.

⁵⁶⁴ Vgl. Urmersbach (2002), S. 39.

⁵⁶⁵ Vgl. ebd.

⁵⁶⁶ Vgl. Pfohl (2021c), S. 113.

⁵⁶⁷ Vgl. Urmersbach (2002), S. 49.

Entscheidungsdelegation

Diese Dimension regelt die Rechte der Entscheidungsbefugnisse innerhalb einer Organisation. Ihr Inhalt besteht in der Verteilung von Entscheidungskompetenzen auf andere Instanzen.⁵⁶⁸ Damit können Aufgaben zugewiesen, Ziele festgelegt, sowie entsprechende Rechte und Verantwortung übertragen werden.⁵⁶⁹ Mitunter wird synonym der Begriff „Dezentralisation“ verwendet. Damit ist häufig die Vorstellung verbunden, dass die Unternehmensführung bestimmte Befugnisse und Vollmachten, die eigentlich bei ihr liegen würden, an nachgelagerte Hierarchiestufen delegiert, um sich selbst zu entlasten.⁵⁷⁰

In kmBU ist häufig eine genau gegenläufige Situation zu beobachten.⁵⁷¹ Die Bereitschaft zur Delegation von Aufgaben und Entscheidungskompetenzen ist gering, sodass sich häufig eine Überlastung des Unternehmers einstellt. Er ist bestrebt, die ausschließlich auf ihn bezogene Entscheidungsmacht zu bewahren.⁵⁷² Die Gründe hierfür sind vielfältig. Zum einen fungiert der Eigentümer in der Regel als der Hauptkapitalgeber, was ihm ein persönliches Risiko bis in sein Privatvermögen aufbürdet.⁵⁷³ Zum anderen besteht Unsicherheit, ob in untergeordneten Instanzen durch Entscheidungsspielräume opportunistisches Verhalten entstehen kann (Principal-Agent-Ansatz).⁵⁷⁴ Aus diesen Gründen haben bekanntlich viele Leiter kleinerer Familienunternehmen Schwierigkeiten damit, Entscheidungsbefugnisse zu delegieren.⁵⁷⁵

Formalisierung

Mit der Formalisierung werden die wesentlichen organisatorischen Gegebenheiten schriftlich erfasst und festgelegt. Das kann durch verbale Beschreibungen, Beziehungsdarstellungen oder Ablaufgrafiken (Organigramm) erfolgen.⁵⁷⁶ Die Dimension „Formalisierung“ lässt

⁵⁶⁸ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 151 f.

⁵⁶⁹ Vgl. Breisig (2015), S. 67.

⁵⁷⁰ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 280.

⁵⁷¹ Vgl. Reinemann/Ludwig (2015), S. 42 und Reinemann (2019), S. 5.

⁵⁷² Diese Tendenz wird auch als „control retention“ bezeichnet. Vgl. dazu Reinemann/Ludwig (2015), S. 42.

⁵⁷³ Vgl. Rohlfig/Funck (2002), S. XVII und Abschnitt 1.1.

⁵⁷⁴ In der deutschsprachigen Literatur finden sich auch Bezeichnungen wie „Prinzipal-Agenten Theorie“ beziehungsweise „Prinzipal-Agent Theorie“ oder „Agency Theory“. Vgl. beispielhaft Albach (2001), S. 180, Bea/Haas (2019), S. 403 und Wolf (2020), S. 363. Der Principal-Agent-Ansatz ist ein Modell zur Erklärung der Beziehungen zwischen einem sogenannten Agenten (Auftragnehmer) und dem sogenannten Prinzipal (Auftraggeber), wobei die Beziehungen durch Unsicherheit und asymmetrische Informationen charakterisiert sind. Vgl. beispielhaft Jensen/Meckling (1976), Fama (1980) und speziell für die Betriebswirtschaftslehre Eisenhardt (1989).

⁵⁷⁵ Vgl. Breisig (2015), S. 67.

⁵⁷⁶ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 565.

sich weiter in schriftliche Fixierungen, Formalisierungen durch Informationsfluss (Aktenmäßigkeit) sowie formalisierte Leistungserfassungen und -beurteilungen von Organisationsmitgliedern differenzieren.⁵⁷⁷

In der Organisationsliteratur wird die Formalisierung vielfach als typisches Merkmal der Bürokratisierung betrachtet.⁵⁷⁸ Das Ziel der Forschungsarbeit besteht jedoch keinesfall darin, das Bürokratieempfinden in kmBU zu verstärken. Daher erfordert die weitere Betrachtung dieses Aspekts die gebotene Sensibilität, da in kmBU oft ein geringer Formalisierungsgrad festzustellen ist.⁵⁷⁹

Das kann einerseits vorteilhaft sein, da Entscheidungen schneller und flexibler getroffen werden können. Andererseits können jedoch Nachteile auftreten, besonders wenn wichtige zentrale Personen und Entscheidungsträger wie zum Beispiel der Bauunternehmer selbst ausfallen.

3.4.6 Das zentrale Element: der intuitiv agierende Unternehmer

Der Unternehmer nimmt oftmals eine zentrale Position in der Organisationsstruktur seines Betriebs ein.⁵⁸⁰ Durch die Einheit von Eigentum und Leitung konzentriert sich bei ihm ein Höchstmaß an Führungs- und Entscheidungsmacht.⁵⁸¹

Dem Unternehmer obliegt die lebenslange Verpflichtung gegenüber seinem Unternehmen. Somit liegt die Entscheidung, wann und an wen er seine Aufgaben delegiert, allein in seiner Hand. Eine Kontrolle durch Dritte ist nicht gegeben, sodass er sich in einer unstrittig und unangefochtenen Führungsposition befindet. Er ist keiner systematischen Kritik ausgesetzt, eine Rechenschaftspflicht ist nicht gegeben. Demzufolge werden Entscheidungen häufig ohne offenen Diskurs und Reflexion getroffen. Oftmals basieren sie auf begrenzten Informationen, besonders in Organisationen ohne Kontrollorgane.⁵⁸² Derartige Situationen führen häufig dazu, dass ein ganzheitlicher Blick auf die Organisation fehlt und die Perspektiven anderer Stakeholder vernachlässigt werden.

⁵⁷⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 157.

⁵⁷⁸ Vgl. ebd.

⁵⁷⁹ Vgl. Rohlffing/Funck (2002), S. 18. Nach Schulte-Zurhausen (2014) beschränkt sich der geringe Formalisierungsgrad zumeist auf Organigramme oder Stellenbeschreibungen. Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 341. Zur Bürokratiwahrnehmung und zum Bürokratieempfinden insbesondere in kmU vgl. Holz et al. (2019).

⁵⁸⁰ Vgl. auch Wegmann (2006), S. 58.

⁵⁸¹ Zur Einheit von Eigentum und Leitung vgl. Abschnitt 3.4.2.

⁵⁸² Vgl. Pfohl (2021c), S. 113. Ähnlich dazu Reinemann (2019), S. 15.

Aufgrund des prägenden Einflusses des Inhabers ist die Unternehmensführung stark personalisiert. Sämtliche Managementaspekte des Unternehmens sind von seiner dominanten und einflussreichen Position abhängig.⁵⁸³ Indem der Inhaber stark in das operative Geschäft eingebunden ist, ergibt sich für ihn zumeist auch eine übermäßige Arbeitsbelastung. Dadurch läuft er Gefahr, strategische Überlegungen zu vernachlässigen. Charakteristisch für das Führungs- und Entscheidungsverhalten ist ein dominantes kurzfristiges, operatives Denken und weniger eine langfristige, strategische Orientierung.⁵⁸⁴

Das bedeutet nicht, dass in den Unternehmen keinerlei strategische Ausrichtung existiert. Jedoch erfolgt sie in der Regel wenig institutionalisiert und formalisiert – etwa durch klare Strukturen, regelmäßige Prozesse oder einen logischen Aufbau in aufeinanderfolgenden Schritten. Die strategische Ausrichtung geschieht eher aufgrund der stark persönlich geprägten Entscheidungsfindung, häufig implizit und intuitiv – also im Wesentlichen im Kopf des Inhabers.⁵⁸⁵ Generell stützt sich eine intuitive Entscheidungsfindung auf implizite mentale Modelle. Dank mentaler Modelle können sowohl alltägliche als auch strategische Entscheidungen schnell getroffen werden, da sie eine Art Leitfaden für das Denken und Handeln bieten. Jedoch sind sie oft unvollständig, fehlerhaft, zu stark vereinfacht und schwer zu kommunizieren. Überdies basieren sie auf vergangenen Erfahrungen.⁵⁸⁶

Durch die gezielte Beeinflussung unternehmenspolitischer Verständigungspotenziale und geschäftsstrategischer Erfolgs- sowie betrieblicher Produktivitätspotenziale deckt der Inhaber sämtliche relevanten Handlungsebenen der Unternehmensführung ab.⁵⁸⁷ Das Geschick des Inhabers spielt eine entscheidende Rolle für den Erfolg und die Wettbewerbsstärke seines Unternehmens.⁵⁸⁸ Schließlich ist er mit einer Vielzahl unterschiedlichster Aufgaben und Herausforderungen konfrontiert.

Angesichts dieser Vielseitigkeit nimmt er „[...] eine herausragende Führerrolle ein, die legitimiert wird durch Eigentumsrechte, durch seine formale Position sowie (in der Regel) durch eine herausgehobene Persönlichkeitsstruktur. Eine solche exponierte und hochgradig legitimierte Stellung einer (oder mehrerer) Personen(en) setzt eine persönliche Dominanz und einen starken Führungsanspruch [...] zum Teil voraus, aber zum wohl noch größeren

⁵⁸³ Vgl. Freiling/Großmann (2015), S. 58 sowie Abschnitt 2.5.

⁵⁸⁴ Vgl. Bussiek (1996), S. 43. Ähnlich dazu Pfohl (2021c), S. 125 f.

⁵⁸⁵ Vgl. Pfohl (2021c), 108 f. und 125.

⁵⁸⁶ Vgl. Schmid (2014), S. 30.

⁵⁸⁷ Vgl. Pfohl (2021c), S. 98.

⁵⁸⁸ Vgl. Füglistaller (2000), S. 321.

Teil wird letzteres dadurch auch noch weiter verstärkt“.⁵⁸⁹ Eine Austauschbarkeit ist nicht gegeben.

Besonders in Nachfolgesituationen erfordert der Wegfall des Kernelements eine sorgfältige organisatorische Überlegung.⁵⁹⁰ Der Verlust der Problemlösungskompetenz und das Entstehen eines potenziellen Führungs- und Entscheidungsvakuums können Unternehmen in eine Schiefelage bringen. Daher sollte diesem Umstand in der Nachfolgeplanung mit angemessener Aufmerksamkeit begegnet werden.⁵⁹¹

3.4.7 Das Führungsverständnis als Subsystem der Unternehmenskultur

In kmBU ist die Besonderheit der Unternehmenskultur insbesondere in dem speziellen Sozialgefüge und den Führungsbeziehungen begründet.⁵⁹² Das Sozialgefüge ist überwiegend durch kleinen Gruppen charakterisiert und „[...] von einem starken interpersonalen Vertrauen geprägt“.⁵⁹³

Der Ausgangspunkt liegt in einem personenzentrierten Kontext. Fischer/Schäfer (2001) beschreiben ihn als Konzentration von Kapitalmacht, Leitungsmacht und persönlicher Autorität beim Unternehmer im Rahmen eines vergleichsweise eng gekoppelten Sozialverbandes in Verbindung mit einer entsprechenden Verantwortung.⁵⁹⁴

Begünstigt wird das starke interpersonale Vertrauen durch hohe persönliche Kommunikation, die zur Zielerreichung notwendig ist und sich aus der sozialen Natur des Menschen ergibt.⁵⁹⁵ Die besonderen Führungsbeziehungen resultieren aus der charakteristischen Organisationsstruktur. Die Unternehmensführung konzentriert sich auf wenige, meist sogar

⁵⁸⁹ Fischer/Schäfer (2001), S. 61. Ähnlich dazu Botzkowski (2017), der ein solches Auftreten mit der originären Entscheidungskompetenz des Unternehmers begründet. Er stellt demzufolge die rechtlich höchste Instanz in seinem Unternehmen dar und es existiert in der Regel kein Gremium, das die von ihm getroffenen Entscheidungen in Frage stellt, korrigiert oder kontrolliert. Vgl. Botzkowski (2017), S. 45.

⁵⁹⁰ Vgl. Krämer (2009), S. 218.

⁵⁹¹ Vgl. Reinemann (2019), S. 15 sowie Abschnitt 3.2.3.

⁵⁹² Vgl. Pfohl (2021c), S. 106.

⁵⁹³ Vgl. ebd.

⁵⁹⁴ Vgl. Fischer/Schäfer (2001), S. 61.

⁵⁹⁵ Vgl. Pfohl (2021c), S. 106.

nur auf eine Person.⁵⁹⁶ Demzufolge sind auch die Kontrollstrukturen weniger ausdifferenziert.⁵⁹⁷

Der Einfluss des Unternehmers auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter variiert je nach seiner Persönlichkeit und seinen grundlegenden Einstellungen.⁵⁹⁸ Diese Faktoren werden zu entscheidenden Parametern seines Führungsverständnisses und -handelns. Dadurch beeinflusst er das Verhalten der Mitarbeiter in organisatorischen Strukturen, Prozessen, Zielen, Rollen und Aufgaben maßgeblich.⁵⁹⁹

Gemäß Fischer/Schäfer (2001) besitzt der soziokulturelle Hintergrund des Unternehmers eine herausragende Rolle bei den Sozial- und Führungsbeziehungen. Er kann entweder eher einer liberal-individualistischen oder einer traditionell-autokratischen Grundeinstellung entsprechen.⁶⁰⁰ Infolgedessen gestaltet sich das Ausmaß des Einflusses auf das Unternehmen und seine Mitarbeiter unterschiedlich intensiv.

Die grundlegende Einstellung eines liberal-individualistischen Unternehmers zeichnet sich durch ein Führungsverhalten aus, das nicht rein autokratisch ist und auf klaren und nachvollziehbaren Verhaltensregeln basiert, die von einer konstitutionell-liberalen Wertordnung geleitet sind.⁶⁰¹ Es kann sich ein starkes Gemeinschaftsgefühl herausbilden, das jedoch eine Anerkennung der Persönlichkeit in sozialen Beziehungen und eine entsprechende soziale Interpretation der Beziehungsstrukturen voraussetzt. Es umfasst auch die Wertschätzung des Menschen (Arbeitnehmers) als den entscheidenden Produktionsfaktor.⁶⁰²

Auf der anderen Seite ist eine soziale Verbundenheit der Arbeitnehmer von Respekt für den Unternehmer gekennzeichnet. Dieser ist auf sein umsichtiges und engagiertes Handeln auf-

⁵⁹⁶ Vgl. dazu Abschnitt 3.4.5 und Abschnitt 3.4.6.

⁵⁹⁷ Neben der vertrauensbasierten Führungsorganisation ist dies auch darauf zurückzuführen, dass kmU meist nicht den gesetzlichen Vorschriften zu Führungs- und Kontrollstrukturen unterliegen. Vgl. dazu Koeberle-Schmid (2015), S. 728.

⁵⁹⁸ Vgl. Pfohl (2021c), S. 106. Identisch dazu auch Schein/Schein (2018), S. 106 f.

⁵⁹⁹ Vgl. Garcia/Hoffmann/Pfister (2019), S. 106. In der Literatur hat sich bislang zum Begriff „(Personal-)Führung“ keine einheitliche Definition herausgebildet. Vgl. beispielhaft die Definitionen von Jago (1982), S. 315, Yukl (1998), S. 14 und Robbins (2000), S. 347, Breisig (2016), S. 203 f., Jung (2017), S. 410 und Rosenstiel von Nerdinger (2020), S. 21. Breisig (2016) weist zudem auf die universelle Verwendung des Führungsbegriffs hin und spricht in diesem Zusammenhang sogar von einer babylonischen Verwirrung. Vgl. Breisig (2016), S. 203 sowie die dort zitierte Literatur.

⁶⁰⁰ Vgl. Fischer/Schäfer (2001), S. 63.

⁶⁰¹ Vgl. ebd.

⁶⁰² Vgl. ebd.

grund der besonderen labilen Marktbeziehungen und der Wirtschaftslage von kmU zurückzuführen.⁶⁰³ In der Folge entsteht ein Sozialklima eines starken Gemeinschaftsgefühls, sodass sich die Motivation und die Identifikation der Arbeitnehmer mit dem Unternehmen erhöht.⁶⁰⁴ In Anbetracht dessen kann das Unternehmen „[...] durchaus zur Lebenswelt der Arbeitnehmer werden, d.h. seine Kultur entsteht quasi natürlich (und nicht aufgepfropft im Sinne manipulativen Einwirkens durch die Unternehmensleitung) durch die Einbringung der Gesamtheit von gelebten Vorstellungen und Gewohnheiten der Beschäftigten“.⁶⁰⁵

Im Gegensatz dazu ist die traditionell-autokratische Haltung durch ein Führungsverhalten gekennzeichnet, das von einem absoluten Herrschaftsanspruch in sachlicher und personeller Hinsicht geprägt ist.⁶⁰⁶ Nachdem der Unternehmer seine Entscheidungen getroffen hat, teilt er diese anweisend mit und kontrolliert deren Umsetzung.⁶⁰⁷ Entsprechend ist die Führung direktiv, die Informationswege in der Regel einseitig hierarchisch von oben nach unten geprägt und anweisungsorientiert. Delegation und Beteiligung der Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung sind selten anzutreffen. Autokratisches Führungsverhalten bedingt unkritische, zu Gehorsam verpflichtete Mitarbeiter.⁶⁰⁸

Vor allem bei grundlegenden Einstellungen entscheidet sich, ob Arbeitnehmer eine Gegenmacht entfalten und ihre individuellen und kollektiven Rechte durchzusetzen, oder ob sie Konflikte trotz Unzufriedenheit unterdrücken, um das grundlegende Bedürfnis nach sozialer Harmonie aufrechtzuerhalten.⁶⁰⁹ Pfohl (2021) weist darauf hin, dass sich jedenfalls in beiden Situationen ein vorübergehend oder dauerhaft angespanntes Sozialklima im Unternehmen entwickelt. Darüber sind sich die Inhaber aber oft nicht bewusst. Sie beurteilen ihren Führungsstil als vergleichsweise demokratisch und kooperativ. Ihre Mitarbeiter teilen diese Beurteilung nicht. Nahezu 75 Prozent der Fälle stufen ihn deutlich autoritärer ein.⁶¹⁰

Es kann festgehalten werden, dass die Unternehmenskultur in kmBU maßgeblich durch die personelle und soziologische Prägung des Inhabers bestimmt wird.⁶¹¹ Er prägt und führt sein Unternehmen nach seinen persönlichen Zielen und Vorstellungen.⁶¹²

⁶⁰³ Vgl. Fischer/Schäfer (2001), S. 63.

⁶⁰⁴ Vgl. Pfohl (2021c), S. 106.

⁶⁰⁵ Fischer/Schäfer (2001), S. 63.

⁶⁰⁶ Vgl. ebd.

⁶⁰⁷ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 268.

⁶⁰⁸ Vgl. Jung (2017), S. 423 und Holtbrügge (2022), S. 268.

⁶⁰⁹ Vgl. Fischer/Schäfer (2001), S. 63.

⁶¹⁰ Vgl. Pfohl (2021c), S. 107.

⁶¹¹ Identisch dazu auch Ulich (2011), S. 576.

⁶¹² Vgl. auch Abschnitt 2.5.

Nachdem die konzeptionellen Grundlagen und relevanten Begrifflichkeiten für die vorliegende Problemstellung vorgestellt wurden, wird im nächsten Abschnitt der theoretische Bezugsrahmen definiert.

4 Theoretischer Bezugsrahmen

Als Ausgangspunkt für die Herstellung des theoretischen Bezugsrahmens dienen die Erkenntnisse zum Stand der Forschung in Kapitel 2. Wie dargelegt, existieren zu den Forschungsfragen keine geeigneten Theorien und es liegt kein logisches und widerspruchsfreies Hypothesensystem vor. Darüber hinaus fehlen konsistente Aussagen zum Zusammenhang zwischen einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge und den damit verbundenen organisatorischen und unternehmenskulturellen Veränderungen in einem Stiftungsbauunternehmen.⁶¹³

Dennoch kann auch in einem solchen Umfeld ein Theoriebezug hergestellt werden, um den Untersuchungsgegenstand mit seinen charakterisierenden Ursachen, Gestaltungen sowie Wirkungen besser erfassen zu können und die Theoriebildung vorzubereiten.⁶¹⁴ Folglich trägt der Bezugsrahmen dazu bei, das Denken über komplexe Zusammenhänge zu strukturieren und nachvollziehbar zu machen. Derart kann die theoretische Grundlage dieser Forschungsarbeit systematisch erarbeitet werden.

4.1 Theoretische Grundlegung: neuere Systemtheorie

Dem grundlegenden Verständnis einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre wird das Theorierepertoire des systemtheoretischen Ansatzes zugrunde gelegt.⁶¹⁵ Der Terminus „Systemtheorie“ wird heute als Sammelbegriff für unterschiedlichste Bedeutungen und Analyseebenen herangezogen.⁶¹⁶ So verwundert es nicht, dass es nicht *die* Systemtheorie gibt, sondern viele verschiedene, die in Bereichen wie Mathematik, Informatik, Biologie oder Soziologie angewandt werden.⁶¹⁷

⁶¹³ Vgl. Abschnitt 2.5.

⁶¹⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 165 und Wolf (2020), S. 38.

⁶¹⁵ Zur anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre vgl. Abschnitt 3.1.

⁶¹⁶ Vgl. Luhmann (2021), S. 15.

⁶¹⁷ Vgl. Baecker (2021b), S. 8.

In den letzten Jahrzehnten hat der systemtheoretische Ansatz in der Betriebswirtschaftslehre an Bedeutung gewonnen. Ulrich gilt als entscheidender Wegbereiter, der die Entwicklung der systemorientierten Managementlehre im deutschen Sprachraum maßgeblich beeinflusst hat.⁶¹⁸ Im weiteren Verlauf der Ausführungen wird gezielt auf die „neuere Systemtheorie“ zurückgegriffen, die auf der soziologischen Systemtheorie Luhmanns basiert und zwischenzeitlich insbesondere von Willke weiterentwickelt worden ist.⁶¹⁹

4.1.1 Begründung für die Wahl der neueren Systemtheorie

Folgende Gründe sind ausschlaggebend, die neuere Systemtheorie als theoretischen Zugang zu wählen:

- (1) Auf Grundlage einer unternehmensbezogenen Sichtweise kann durch die neuere Systemtheorie das Stiftungsbauunternehmen als System betrachtet werden. Der operative Instrumentalcharakter und das Theorierepertoire des systemischen Ansatzes erlauben eine ganzheitliche Betrachtung und Darstellung der vielschichtigen Binnenstruktur des Unternehmens.⁶²⁰
- (2) Die Forschungsfragen sind in ein komplexes Umfeld eingebettet.⁶²¹ Demnach ist ein theoretischer Ansatz erforderlich, der den hohen wissenschaftlichen Ansprüchen genügt – eine Theorie, die selbst eine adäquate Eigenkomplexität aufweist und auf einem entsprechenden, fundierten Denkinstrumentarium basiert.⁶²² Der systemische Ansatz ist insbesondere für Sachverhalte geeignet, die durch vielgliedrige Ursache-Wirkungs-Beziehungen und komplexe Strukturen gekennzeichnet sind.⁶²³ Eine einfache Theorie wäre unter solchen Rahmenbedingungen vermutlich zwangsläufig fehlerleitend.⁶²⁴
- (3) Die neuere Systemtheorie erkennt, dass jedes System in einem größeren Zusammenhang bedacht werden muss. Nur so kann verhindert werden, „[...] dass ein Teil für das Ganze genommen, von der Veränderung eines Aspekts linear auf die Veränderung des

⁶¹⁸ Vgl. Holten (1999), S. 135, Wimmer (2015), S. 510, Bardmann (2019), S. 446 f., Wolf (2020), S. 164 und Schwaninger (2021), S. 441.

⁶¹⁹ Vgl. Rosner (2018), S. 79.

⁶²⁰ Vgl. Grossmann/Bauer/Scala (2015), S. 25.

⁶²¹ Zur Komplexität einer Unternehmensnachfolge vgl. Abschnitt 2.2 und Abschnitt 2.3.

⁶²² Vgl. Schumacher/Rüegg-Stürm (2012), S. 5.

⁶²³ Vgl. Voßbein (1989), S. 17 und Ulrich (2001), S. 172.

⁶²⁴ Vgl. Willke (2006), S. 200.

Ganzen geschlossen wird.“⁶²⁵ Im Kontext einer Unternehmensnachfolge können teleologische Veränderungen nicht einfach mit einem beliebigen linearen Ansatz in Verbindung gebracht werden.⁶²⁶ Das systemtheoretische Denkrepertoire zwingt, allen vorstellbaren Zusammenhängen nachzugehen. Gleichzeitig zeigt es auf, dass solche „[...] nicht einfach, linear und kausal [...] [sind], sondern diskontinuierlich, nonlinear, konterintuitiv und irreversibel“.⁶²⁷

Die Systemtheorie unterstützt das Erkennen der Bandbreite von Ursachen und Wirkungen.⁶²⁸ Sie wirkt „[...] unzweckmässigen isolierenden Betrachtungsweisen entgegen und führt zur Aufdeckung bisher unbekannter Zusammenhänge“.⁶²⁹

- (4) Die neuere Systemtheorie erklärt nicht explizit, wie Eingriffe in das Stiftungsbauunternehmen zum Erfolg führen. Sie verdeutlicht jedoch die damit verbundenen grundlegenden Herausforderungen. Folglich weist sie eine hohe Anschlussfähigkeit für die Praxis auf und entspricht somit gut dem Wissenschaftsverständnis einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre.⁶³⁰

Auf diese wissenschaftstheoretische Position aufbauend erfolgt im weiteren Verlauf zunächst eine Abgrenzung des zu betrachtenden Systems sowie eine Charakterisierung seiner relevanten Merkmale. Anschließend werden die Besonderheiten und die Bedeutung der Kommunikation in sozialen Systemen erörtert.

Auf dieser Grundlage werden die erkenntnistheoretischen Implikationen abgeleitet, die bei der Ableitung der Forschungskonzeption zu berücksichtigen sind.

4.1.2 Systemabgrenzung - Unternehmen als soziales System

„Die ‚neuere Systemtheorie‘ beschäftigt sich mit ‚realen Systemen‘, die es in der wirklichen Welt gibt.“⁶³¹ Zu diesen zählen Maschinen, Organismen, soziale und psychische Systeme.

⁶²⁵ Willke (2006), S. 197.

⁶²⁶ Vgl. dazu insbesondere Abschnitt 2.3 und Abschnitt 3.2.2.

⁶²⁷ Willke (2006), S. 197.

⁶²⁸ Vgl. Hickmann (2010), S. 47.

⁶²⁹ Ulrich (2001), S. 172.

⁶³⁰ Eine Anschlussfähigkeit ist gegeben, da die Systemtheorie zugleich konsequent zwischen den erkenntnistheoretischen Überlegungen und der Beschreibung komplexer Systeme hin und her wechseln kann. Vgl. Baecker (2021b), S. 9. Ähnlich dazu auch Willke (2005), S. 176.

⁶³¹ Bardmann (2019), S. 130.

Die sozialen Systeme werden wiederum in die drei Untertypen – Interaktions-, Organisations- und Gesellschaftssysteme – gegliedert.⁶³²

Übergeordneter Systembegriff	Darunter fallende Systembegriffe	Synonyme	Beispiele für die Begriffe
System	Maschine		Traktor
	Organismus	Autopoietische Systeme	Ameise
	Psychisches System		Mitarbeiter in Unternehmen
	Soziales System		Siehe unten
Soziales System	Interaktion(ssystem)		Interaktion eines Ehepaars
	Organisation(ssystem)		Unternehmen
	Gesellschaft(ssystem)		Deutsche Gesellschaft

Tabelle 4: Systemtypen und -begriffe in der neueren Systemtheorie⁶³³

Die neuere Systemtheorie betrachtet Organisationen als übergeordnete Kategorie, was auch Unternehmen einschließt. Diese Perspektive steht in Einklang mit der Betrachtung von Wirtschaftsorganisationen als soziale Systeme, insbesondere im Kontext der organisierten Sozialsysteme in der Betriebswirtschaftslehre. Diese Sichtweise bildet den gedanklichen Einstieg in das systemtheoretische Denk- und Handlungsmodell. Folglich sind auch erwerbswirtschaftliche Unternehmen als solche Systeme aufzufassen.⁶³⁴

⁶³² Vgl. Luhmann (2021), S. 16.

⁶³³ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Maurer (2019), S. 46 und Luhmann (2021), S. 16.

⁶³⁴ Vgl. Oelsnitz von der (1994a), S. 7, Ulrich (2001), S. 170 und Bardmann (2019), S. 431.

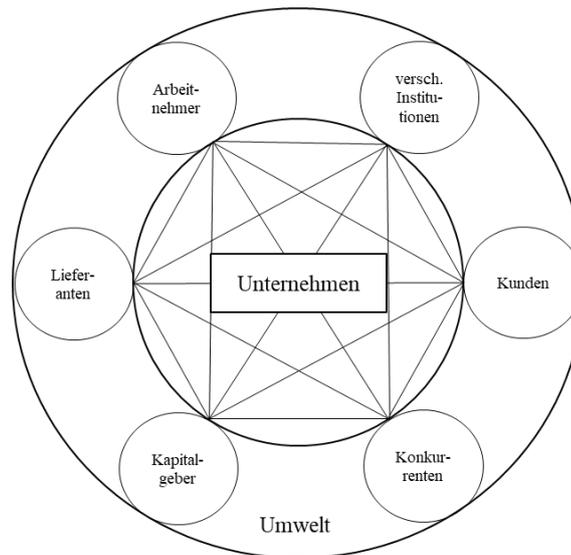


Abbildung 6: Das Unternehmen in seiner Umwelt⁶³⁵

Im Rahmen einer systemtheoretischen Perspektive werden Menschen, die als Arbeitnehmer in einem sozialen System agieren, nicht als integraler Bestandteil des eigentlichen Systems betrachtet. Sie fungieren als psychische Systeme (Bewusstseinssysteme) innerhalb der Umwelt des sozialen Systems.⁶³⁶

In Bezug auf ihre Bedeutung nehmen sie gemäß Ulrich (2001) eine besondere Stellung unter den Elementen des Systems ein.⁶³⁷ Der Mensch spiegelt eine einzigartige und komplexe Dimension wider, die nicht allein durch rationale oder mechanistische Konzepte erklärt werden kann. In einem Unternehmen verkörpert er das einzige lebende und natürliche Element, das über ein eigenes Bewusstsein und einen eigenen Willen verfügt. Er allein besitzt Motivationen und Absichten, und er kann Werte sowohl für sich selbst als auch für das Unternehmen definieren.⁶³⁸ Allerdings gehören die Menschen „[...] nie »mit Haut und Haaren«, sondern nur in bestimmten Hinsichten, mit bestimmten Rollen, Motiven und Aufmerksamkeiten dem System zu“.⁶³⁹

⁶³⁵ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Ulrich (1984), S. 71.

⁶³⁶ Vgl. Luhmann (2021), S. 346.

⁶³⁷ Vgl. Ulrich (2001), S. 196.

⁶³⁸ Vgl. ebd.

⁶³⁹ Willke (2006), S. 57.

Willke (2006) führt dies auf eine Vielzahl von außersystemischen Rollenbezügen, Motiven und Interessen zurück, die von den Mitgliedern eines sozialen Systems, zum Beispiel innerhalb ihrer Familie oder als Konsumenten, wahrgenommen werden.⁶⁴⁰ Somit stehen die Mitarbeiter nicht als Individuen im Fokus der Betrachtungen, sondern vielmehr deren Handlungen und Interaktionen.⁶⁴¹

Soziale Systeme haben im Gegensatz zu technischen Systemen grundsätzlich andere Gesetzmäßigkeiten.⁶⁴² Sie sind nicht berechenbar, nehmen Erfahrungen auf, lernen stetig dazu und reagieren auf externe Impulse. Folglich können sie sich von ihren vergangenen Verhaltensweisen unterscheiden und möglicherweise in der Zukunft anders reagieren. Ihre Aktionen und Reaktionen sind nicht vorhersehbar.⁶⁴³ Ähnlich äußert sich Willke (2005). Er stellt fest, dass ein soziales System nicht als Input-output-System verstanden werden darf, da die Output-Reaktionen auf ein bestimmtes Input-Ereignis weder durchkalkulierbar noch vorhersagbar sind.⁶⁴⁴

In einer Gesamtbetrachtung bietet diese Charakterisierung allerdings zu wenige brauchbare Anhaltspunkte für weiterführende Überlegungen. Um ein umfassenderes Verständnis und einen gezielten Zugang zu dem Stiftungsbauunternehmen als sozialem System zu gewährleisten, ist eine Klassifizierung aus einer unternehmensbezogenen Perspektive erforderlich.⁶⁴⁵ Diesbezüglich wird auf die Arbeiten von Ulrich (1984/2001) zurückgegriffen. Seine systemorientierte Managementlehre ermöglicht die Extraktion spezifischer Merkmale, die relevant sind und dabei unterstützen, Unternehmen als soziale Systeme genauer zu charakterisieren. Seine Erkenntnisse können wie folgt zusammengefasst werden:

- (1) Unternehmen weisen Eigenschaften und Verhaltensweisen der Anpassung und Ordnungsbildung durch Selbstgestaltung und Selbstlenkung auf.⁶⁴⁶
- (2) Unternehmen sind offene, vernetzte und dynamische Systeme mit einer hohen Komplexität.⁶⁴⁷

⁶⁴⁰ Vgl. Willke (2006), S. 57.

⁶⁴¹ Vgl. Bardmann (2019), S. 448.

⁶⁴² Vgl. Jörg/Steiger (2019), S. 28.

⁶⁴³ Vgl. Grossmann/Bauer/Scala (2015), S. 35.

⁶⁴⁴ Vgl. Willke (2005), S. 149.

⁶⁴⁵ Zur unternehmensbezogenen Perspektive vgl. Abschnitt 1.2.

⁶⁴⁶ Vgl. Ulrich (1984), S. 105 und Ulrich (2001), S. 153.

⁶⁴⁷ Vgl. Ulrich (1984), S. 104 und Ulrich (2001), S. 141 ff.

- (3) Unternehmen sind aufgrund der Vorgänge der Zweck- und Zielbestimmung und -veränderung als Sinnsysteme aufzufassen.⁶⁴⁸

Mit diesen Merkmalen ist eine deutlich erkennbare Abweichung von der klassischen Unternehmenssicht verbunden.⁶⁴⁹ Aber gerade für das Verständnis von einem Unternehmen als sozialem System liefern sie bedeutende Hinweise, die zu berücksichtigen sind.

4.1.3 Phänomene sozialer Systeme

Nachdem die charakteristische Grundlage sozialer Systeme geschaffen wurde, erfolgt die Analyse der definierten Phänomene. Gleichzeitig werden die zentralen Begrifflichkeiten mit dem Ziel erläutert, ein einheitliches Begriffsverständnis zu etablieren. Denn die systemtheoretische Theoriearchitektur und die Grundbegrifflichkeiten werden aufgrund ihrer Interdisziplinarität äußerst unterschiedlich akzentuiert und angewendet.⁶⁵⁰

Selbsterhaltung und Selbstreferenzialität

Ein bedeutendes Phänomen sozialer Systeme besteht in ihrer Fähigkeit zur Selbsterhaltung und Selbstreferenzialität. „Selbsterhaltend beschreibt [...] die Eigenschaft eines Systems, sich in zyklischer Weise durch selbstorganisatorische Prozesse selbst zu erzeugen bzw. zu reproduzieren. Selbstreferentiell bezeichnet dagegen das Charakteristikum eines Systems, die Zustände der Elemente und deren Beziehungen in einem operational geschlossenen System in eine Ordnung zu bringen (zu strukturieren).“⁶⁵¹

Für die Theorie selbsterhaltender und selbstreferenzieller Systeme steht der Begriff der Autopoiese. Der Begriff wurde nach den beiden Biologen, Neurophysiologen und Erkenntnistheoretikern Maturana/Varela (1987) initiiert,⁶⁵² sowie von Luhmann (1985/2021) für das Verständnis von sozialen Systemen rezipiert.⁶⁵³

Ein charakteristisches Merkmal der Autopoiese besteht darin, dass ein System fähig ist, sich selbst als Produkt seiner eigenen Aktivitäten hervorzubringen.⁶⁵⁴ In dieser Hinsicht verfügt

⁶⁴⁸ Vgl. Ulrich (1984), S. 106 und Ulrich (2001), S. 145 f.

⁶⁴⁹ In der Betriebswirtschaftslehre steht eine stark funktionelle und auch genetische Betrachtung von Unternehmen im Vordergrund. Vgl. beispielhaft Thommen et al. (2020), S. 20.

⁶⁵⁰ Vgl. Baecker (2021b), S. 8.

⁶⁵¹ Lingnau/Beham/Fuchs (2020), S. 16.

⁶⁵² Vgl. Maturana/Varela (1987).

⁶⁵³ Vgl. Luhmann (1985) und Luhmann (2021).

⁶⁵⁴ Vgl. Schneider (2009), S. 273.

es über die Kapazität, aus der Gesamtheit seiner Elemente seine zirkuläre und rekursive Organisation zu erschaffen und somit seine Lebensfähigkeit aufrechtzuerhalten.⁶⁵⁵

Malik (2015) verwendet den Ausdruck „Lebensfähigkeit“ in einem erweiterten Sinn.⁶⁵⁶ Er beschreibt ihn als die Fähigkeit sozialer Systeme, auf Veränderungen in ihrer Umgebung zu reagieren und entsprechend zu handeln. Demzufolge müssen sie flexibel sein sowie ihre Strukturen und Prozesse entsprechend anpassen. Sie sind in der Lage, aus ihren Erfahrungen zu lernen und diese Informationen zu nutzen, um zukünftige Entscheidungen und Handlungen zu verbessern, ohne dabei ihre grundlegenden Ziele und Werte zu verlieren.⁶⁵⁷ Tatsächlich verbindet er mit „Lebensfähigkeit“ eine spezifische Zustandskonfiguration, die für eine unbestimmte Zeitperiode aufrechterhalten werden kann.⁶⁵⁸

Im Gegensatz zum systemtheoretischen Postulat der Offenheit gegenüber einer sich rasch verändernden Umwelt zeigen soziale Systeme in ihrem innersten Kern eine operationale Geschlossenheit. „In der Tiefenstruktur ihrer Selbststeuerung sind sie geschlossene Systeme, also gänzlich unabhängig und unbeeinflussbar von ihrer Umwelt.“⁶⁵⁹ Sie gelten aufgrund dieser Geschlossenheit und ihrer Autonomie gegenüber bestimmten Umweltkriterien als strukturdeterminiert, informationsdicht und somit auch als geschlossen für Regelung sowie Steuerung.⁶⁶⁰ Dadurch ist es sozialen Systemen in Verbindung mit einem hohen Maß an höchster Selektivität möglich, trotz Turbulenzen der Umwelt ihre innere Struktur zu schützen und zu erhalten.⁶⁶¹

Das impliziert jedoch nicht, dass sie keinerlei Verbindungen zur Umwelt haben oder gewissermaßen gegenüber ihrer Umgebung blind sind.⁶⁶² „Die operationelle Schließung des Systems ermöglicht Offenheit gegenüber der Umwelt [...]“⁶⁶³ Sie gelten als offen gegenüber Informationen und Energiedurchflüssen (Negentropie). Damit nehmen sie aus der eigenen Perspektive Impulse von außen auf,⁶⁶⁴ sodass verschiedene und widersprüchliche Systemlogiken aufeinandertreffen.⁶⁶⁵ Daher muss ein soziales System einen Verhaltenszyklus oder

⁶⁵⁵ Vgl. Berghaus (2011), S. 50 f.

⁶⁵⁶ Vgl. Malik (2015), S. 73.

⁶⁵⁷ Vgl. ebd.

⁶⁵⁸ Vgl. ebd., S. 102.

⁶⁵⁹ Willke (2006), S. 62.

⁶⁶⁰ Vgl. Baecker (2021a), S. 24.

⁶⁶¹ Vgl. Willke (2005), S. 148, Berghaus (2011), S. 59 und Grossmann/Bauer/Scala (2015), S. 39.

⁶⁶² Schneider (2009), S. 273 f.

⁶⁶³ Ebd., S. 274.

⁶⁶⁴ Vgl. Willke (2006), S. 63 und Baecker (2021a), S. 24.

⁶⁶⁵ Vgl. Grossmann/Bauer/Scala (2015), S. 39.

Regelkreis aufweisen, der solche Austauschprozesse kontrolliert, damit die Systemeigenschaften aufrechterhalten oder im Falle einer Störung wiederhergestellt werden können.⁶⁶⁶ Eine grundlegende Voraussetzung dafür ist, dass das System selbst dazu bereit und fähig sein muss.⁶⁶⁷

Komplexität

Die Existenz und Erklärung sozialer Systeme gewinnt wesentlich an Bedeutung durch das Phänomen der Komplexität. Diese lässt sich zunächst auf die Differenzierung nach von Foerster (1992) in sogenannte triviale- und nicht-triviale-Maschinen (Menschen) zurückführen.⁶⁶⁸

In den Technik- und Naturwissenschaften ist die Forschung zum Komplexitätsmanagement und komplexen Systeme allgemein ausgeprägt. Aber auch die Sozialwissenschaften widmen sich seit den 60er Jahren des vergangenen Jahrhunderts der Analyse der Lenkung komplexer Ordnungssysteme im Rahmen der systemischen Managementlehre.⁶⁶⁹

Bislang existiert weder in der wissenschaftlichen Forschung noch im gesellschaftlichen Kontext ein konsistentes Verständnis zum Begriff „Komplexität“.⁶⁷⁰ Eine einheitliche Definition ist ebenso schwer zu finden: „Je nachdem, welches Forschungsziel verfolgt wird oder welche Methodik angewandt werden soll, weichen die Definitionen und Interpretationen voneinander ab [...]. Etymologisch betrachtet geht der Begriff auf das lateinische *complexus* [...] zurück. Gemeint ist damit umfassend, umschlungen oder verflochten im Sinne von zusammengesetzt oder ineinandergreifend.“⁶⁷¹

Wilke (2006) beschreibt Komplexität als den „[...] *Grad der Vielschichtigkeit, Vernetzung und Folgelastigkeit eines Entscheidungsfeldes*“.⁶⁷² Dörner (2010) erkennt in der Anzahl der Systemelemente und deren Vernetzung den Ursprung von Komplexität, misst dem zweiten Element allerdings eine größere Bedeutung zu.⁶⁷³ „Ein System ist komplex, wenn die (vie-

⁶⁶⁶ Vgl. Pieper (1972), S. 102.

⁶⁶⁷ Vgl. Berghaus (2011), S. 59 f.

⁶⁶⁸ Vgl. Foerster von (1992).

⁶⁶⁹ Vgl. Schoeneberg (2014a), S. 14.

⁶⁷⁰ Vgl. ebd.

⁶⁷¹ Ebd. Hervorhebung im Original. Das uneinheitliche Verständnis zum Begriff „Komplexität“ führt Luhmann (2021) auch darauf zurück, dass Komplexität für eine begriffliche Darstellung zu komplex ist. Vgl. Luhmann (2021), S. 45.

⁶⁷² Willke (2006), S. 23. Hervorhebungen im Original.

⁶⁷³ Dörner (2010), S. 72.

len) Variablen nicht unabhängig voneinander sind, sondern miteinander verkoppelt, *vernetzt*, so dass die Änderung des Zustandes der einen zwangsläufig die Änderung des Zustandes der anderen Variablen zur Folge hat.“⁶⁷⁴

Malik (2015) bezeichnet Komplexität als „[...] die Mannigfaltigkeit von Zuständen und Zustandskonfigurationen von Systemen. Diese Mannigfaltigkeit resultiert im Prinzip aus der Interaktion von Systemen und Systemelementen“.⁶⁷⁵ Er betont weiterhin, dass reale Systeme eine immense Vielzahl von Zuständen aufweisen können.⁶⁷⁶ Demzufolge steigt die Komplexität mit der Zahl und der Mannigfaltigkeit der Systemzustände.⁶⁷⁷

In einem sozialen System unterliegt Komplexität verschiedenen Einflussfaktoren. Willke (2006) unterscheidet fünf Dimensionen. Er bezeichnet sie als sachliche, soziale, zeitliche, operative und kognitive Komplexität:⁶⁷⁸

- (1) In sozialen Systemen trifft unter anderem eine Vielzahl von Menschen, Gruppen und Sachen in einer Vielzahl von Konsequenzen aufeinander, die Wirkung aufeinander ausüben (sachliche Dimension).
- (2) Soziale Systeme sind aufgrund von beruflicher Spezialisierung, Rollen oder Machtstrukturen durch eine funktionale Differenzierung charakterisiert, die wiederum eine funktionale wechselseitige Abhängigkeit (Interdependenzen) bewirkt (soziale Dimension).
- (3) Die Komplexität in sozialen Systemen wird durch kontingentes Vergangenes und zukünftige Gegenwarten beeinflusst. Aufgrund des Erinnerungsvermögens in sozialen Systemen müssen Reaktionen nicht unmittelbar erfolgen. Somit wird die Verknüpfung von Vergangenheit und Zukunft mit unterschiedlichen Zeithorizonten und zeitlichen Diskontinuitäten ermöglicht. Das kann zu möglichen Synchronisationsproblemen führen (zeitliche Dimension).

⁶⁷⁴ Dörner (2010), S. 71. Hervorhebung im Original.

⁶⁷⁵ Malik (2015), S. 33.

⁶⁷⁶ Vgl. ebd., S. 168.

⁶⁷⁷ Vgl. ebd., S. 33.

⁶⁷⁸ Vgl. Willke (2006), S. 83 und fortlaufend ebd., S. 84 ff. Neben den qualitativen Faktoren ist Komplexität auch quantifizierbar. Ashby (2016) definiert das Maß der Komplexität mit dem Begriff der Varietät. Vgl. Ashby (2016). Malik (2015) definiert Varietät als „[...] die Anzahl der unterschiedlichen Zustände eines Systems bzw. die Anzahl der unterscheidbaren Elemente einer Menge.“ Malik (2015), S. 168. Allerdings weist Weber (1996) in einer pragmatischen Perspektive darauf hin, dass die potenzielle Varietät in einem sozialen System nur äußerst schwer zu erfassen ist. Vgl. Weber (1996), S. 52. Das Problem der Erfassung von Komplexität stellt auch Malik (2015) fest: „Selbst in noch relativ einfachen Fällen ist die Komplexität meistens größer, als man zu erfassen vermag.“ Malik (2015), S. 168 Aus diesem Grund wird die Varietät nicht weiter thematisiert.

- (4) Soziale Systeme sind in der Lage, Handlungsziele nicht nur aufgrund äußerer Vorgaben zu formulieren, sondern auch aus eigenem Antrieb heraus. Handeln stellt demnach eine bewusste Ausrichtung gegenüber der Umwelt dar, die allerdings eine bestimmte Eigenkomplexität bedingt, um die intern rückgekoppelten Prozesse zu initiieren. Daraus entsteht ein Folgeproblem: Das System generiert Optionen in einem Umfang, der immer schwieriger zu bewältigen ist, und das, obwohl in der Wirklichkeit nicht alle Optionen durchführbar sind (operative Dimension).
- (5) Die Fähigkeit menschlicher Informationsverarbeitung, menschlicher Denkprozesse und kreativer Problemlösungen führt letztlich zu einer weiteren Komplexitätssteigerung in sozialen Systemen (kognitive Dimension).

Komplexität kann aber auch in der Umwelt des Systems entstehen und dabei identische Merkmale aufweisen. „Besteht diese Umwelt in gewissen Teilen wiederum aus autopoietischen Subsystemen, so kann (und wird) auch hier regelmäßig [...] das Phänomen der Polytelie zu beachten sein, welches sich im Rahmen von **sozialen Systemen** bspw. in der Existenz potenziell konkurrierender Stakeholdergruppen äußert.“⁶⁷⁹

Komplexität schafft stets einen Bezug zu einer System-Umwelt-Relation.⁶⁸⁰ Deshalb muss Komplexität von Kontingenz abgegrenzt werden. Kontingenz beschreibt eine Eigenschaft des Systems selbst und bezieht sich auf die grundsätzlich gegebenen Handlungsalternativen, die von ihm ausgewählt werden können. In Bezug auf das eigene System bedeutet Kontingenz Freiheitsgrade und entsprechenden Alternativspielraum. Dagegen bedeutet Kontingenz anderer Systeme Ungewissheit und mangelnde Erwartungssicherheit.⁶⁸¹

Somit wird die Umweltkomplexität des betrachteten Systems durch die Kontingenz eines anderen Systems bestimmt. Das setzt eine adäquate Eigenkomplexität voraus.⁶⁸² „Und diese Eigenkomplexität [...] ermöglicht unter bestimmten Bedingungen wiederum eine erhöhte Kontingenz dieses Systems, so dass sich die Möglichkeit einer evolutionären Entwicklung zu immer größerer Komplexität und Kontingenz ergibt.“⁶⁸³

⁶⁷⁹ Lingnau/Beham/Fuchs (2020), S. 18. Hervorhebungen im Original.

⁶⁸⁰ Vgl. Willke (2006), S. 30.

⁶⁸¹ Vgl. ebd., S. 31.

⁶⁸² Vgl. ebd., S. 31 f.

⁶⁸³ Ebd., S. 32.

Sinnsystem

In der Luhmann'schen Systemtheorie wird „Sinn“ als eine grundlegende hermeneutische Kategorie betrachtet.⁶⁸⁴ Er ist das Resultat der Interpretation und Verarbeitung von Informationen und symbolischen Zeichen innerhalb des Systems.⁶⁸⁵ Dieser Prozess der Bedeutungskonstruktion findet im Rahmen der Kommunikation statt und ermöglicht dem System, seine Umwelt zu verstehen und zu reagieren.

Ein wesentliches Merkmal von Sinn in sozialen Systemen ist seine Relativität und Kontextabhängigkeit.⁶⁸⁶ Sinn ist nicht absolut oder objektiv, sondern entsteht durch Beobachtungen und Operationen des Systems.⁶⁸⁷ Sinn hängt von den internen Dynamiken und Strukturen des Systems sowie von den externen Einflüssen ab. Er ist demnach ein konstruiertes Phänomen und entwickelt sich im Rahmen der intersubjektiven Interaktionen und Kommunikationen innerhalb des Systems.⁶⁸⁸

Sinn fungiert als eine Ordnungsform für soziales Handeln, indem er Orientierungspunkte und Interpretationsmuster bereitstellt.⁶⁸⁹ Dadurch ermöglicht er es dem System, sich in seiner Umgebung zurechtzufinden und angemessen zu handeln. Gleichzeitig selektiert er.⁶⁹⁰ Er fungiert als eine Art Filter oder Rahmen, der festlegt, welche Informationen und Zeichen innerhalb des Systems als relevant und bedeutungsvoll betrachtet werden, und welche nicht.

Damit leistet Sinn in sozialen Systemen einen wesentlichen Beitrag zur Konstitution und Stabilisierung sozialer Ordnung.⁶⁹¹ Indem er eine gemeinsame Grundlage für Verständigung und Handlung bietet, fördert er die Koordination und Zusammenarbeit innerhalb des Systems. Zugleich ermöglicht er die Unterscheidung zwischen dem System und seiner Umwelt sowie zu anderen Systemen. Durch die selbst aufeinander bezogenen Selektionen werden Sinn Grenzen gebildet, die zugleich die Grenzen selbstreferenzieller Handlungssysteme sind.⁶⁹² Dies trägt dazu bei, die Grenzen und Identität des Systems zu definieren und zu erhalten, indem „[...] zwischen dazugehörigen und nichtdazugehörigen Interaktionen unterschieden wird“.⁶⁹³

⁶⁸⁴ Klüver/Krüger (1972), S. 84.

⁶⁸⁵ Vgl. Willke (2006), S. 50.

⁶⁸⁶ Vgl. ebd., S. 44.

⁶⁸⁷ Vgl. ebd., S. 51.

⁶⁸⁸ Vgl. ebd., S. 53.

⁶⁸⁹ Vgl. ebd., S. 44.

⁶⁹⁰ Vgl. ebd.

⁶⁹¹ Vgl. ebd., S. 51.

⁶⁹² Vgl. ebd., S. 44.

⁶⁹³ Ebd.

Über ihre Sinn Grenzen reduzieren soziale Systeme schließlich auch Komplexität, indem sie zwischen dem System und der Umwelt ein Komplexitätsgefälle ordnen.⁶⁹⁴ „Sie trennen System und Umwelt als Möglichkeitsbereiche von verschiedener Komplexität. Die Umwelt hat immer höhere Komplexität als das System und letztlich die unbestimmte Komplexität von Welt überhaupt. Sinn Grenzen markieren diesen Unterschied und machen ihn für die Orientierung des Erlebens verfügbar. Sie zeigen an, daß im System spezifizierte und bekannte (oder doch rasch erkennbare) Bedingungen der Möglichkeit des Handelns gelten, außerhalb des Systems dagegen jetzt ‚irgendwelche‘ andere. [...] Das ‚Jenseits‘ bleibt vom System aus unspezifiziert.“⁶⁹⁵

4.2 Zentraler Bezugspunkt: Kommunikation

In der neueren Systemtheorie ist Kommunikation keine Übertragung von Informationen, sondern ein wechselseitig beeinflussender, individueller und interpretativer Austauschprozess.⁶⁹⁶ In Unternehmen „[...] verdichten sich Kommunikationen zu Erwartungsmustern und kondensieren zu Selbstverständnissen, Konventionen, Routinen, »standard operating procedures«, insgesamt also zu einem *Regelsystem*, welchem das einzelne Mitglied nur schwer entrinnen kann [...]“.⁶⁹⁷

Aus systemtheoretischer Perspektive ist Kommunikation allerdings nicht auf menschliches Handeln zurückzuführen, sondern auf die Operation des Systems selbst.⁶⁹⁸ Demnach bestehen und reproduzieren sich soziale Systeme nicht aus materiellen, psychischen oder personellen Elementen, sondern ausschließlich auf der Basis von Kommunikationen.⁶⁹⁹ Sie bildet auf Grundlage autonomer und eigensinniger Operationen eine emergente Einheit,⁷⁰⁰ die sich in Regelwerken, Prozessen, Strukturen und der Kultur manifestiert.⁷⁰¹

⁶⁹⁴ Vgl. Luhmann (1971), S. 73.

⁶⁹⁵ Ebd.

⁶⁹⁶ Vgl. Berghaus (2011), S. 88 ff. und Luhmann (2021), S. 191 ff.

⁶⁹⁷ Willke (2005), S. 158. Hervorhebung im Original.

⁶⁹⁸ Vgl. Berghaus (2011), S. 73.

⁶⁹⁹ Vgl. Willke (2006), S. 65 und Berghaus (2011), S. 73.

⁷⁰⁰ Vgl. Willke (2006), S. 247.

⁷⁰¹ Vgl. Maurer (2019), S. 48 f.

Diese Einheit wird als Synthese aus den dreiteiligen Selektionen Mitteilung, Information und Verstehen konzipiert.⁷⁰² „Die Mitteilung selektiert aus unterschiedlichen Verhaltensmöglichkeiten, die Information selektiert aus unterschiedlichen Sachverhalten, und die Kommunikation faßt beides in einem Ereignis zusammen.“⁷⁰³

Eine kommunikative Handlung schließt bei einer vorherigen an – Kommunikation kann somit nur als selbstreferentieller Prozess stattfinden.⁷⁰⁴ Demzufolge muss eine Anschlussfähigkeit gewährleistet sein. Jede „[...] Kommunikation muss verstanden werden – oder sie kommt gar nicht zustande“.⁷⁰⁵ Dieses Verstehen ist allerdings kein Selbstverständnis. Der Kommunikationsprozess muss den Erwartungen des Systems entsprechen. „Denn jedes Verstehen ist notwendigerweise eine Operation des verstehenden Systems, ist also an dessen spezifische, innen-geleitete Operationsweise gebunden.“⁷⁰⁶ Verstehen funktioniert demnach lediglich innerhalb des Differenzierungsrasters, das von dem betrachteten sozialen System selbst festgelegte Präferenz- und Selektionskriterien umfasst.⁷⁰⁷

Aufgrund ihrer strukturellen Kopplung sind jedoch auch immer Menschen in die laufenden Kommunikationsprozesse eingebunden.⁷⁰⁸ Wenn aber die Regeln der Kommunikation ein Produkt der systemeigenen Selbstreferenz und deren Folgen sind, kann es zu Diskrepanzen kommen zwischen dem, was Personen mit Kommunikation ausdrücken und dem, was sie mit Kommunikation eigentlich beabsichtigen oder denken.⁷⁰⁹ Aus diesem Grund ist eine erfolgreiche Kommunikation nicht zwangsläufig die Regel in sozialen Systemen.⁷¹⁰ Dennoch fungiert sie als zentraler Bezugspunkt für Wirklichkeitsveränderung. „Intensive Kommunikation ist [...] unabdingbare Voraussetzung von Wandel, da sie die Widersprüche zwischen Erwartungen und beobachteter Wirklichkeit zu thematisieren hat.“⁷¹¹

4.3 Epistemologische Implikationen

Aus epistemologischer Sicht weist das Konzept der Autopoiese eine besondere Bedeutung auf. Einerseits erfolgt ein Verbund sozialer Systeme durch sinnhaft aufeinander bezogene

⁷⁰² Vgl. Luhmann (2021), S. 203.

⁷⁰³ Luhmann (1988), S. 898.

⁷⁰⁴ Vgl. Luhmann (2021), S. 198.

⁷⁰⁵ Luhmann (1986), S. 93.

⁷⁰⁶ Willke (2006), S. 70.

⁷⁰⁷ Vgl. ebd.

⁷⁰⁸ Vgl. Willke (2005), S. 36.

⁷⁰⁹ Vgl. ebd.

⁷¹⁰ Vgl. Willke (2006), S. 70.

⁷¹¹ Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 466.

Handlungen und andererseits durch Regeln, Werte, Normen und Kognition.⁷¹² Aus diesem Grund kann Sinn weder auf eine autoritäre Art und Weise noch von der Umwelt in das Stiftungsbauunternehmen hineingetragen werden. Er ist das Produkt des Systems selbst. Das soziale System wird und muss seine Aufmerksamkeit auf das systemspezifische Sinnvolle richten und das Sinnlose demzufolge außer Acht lassen.

Das Unternehmen wird – durch das Ausscheiden des Altinhabers und die Implementierung einer unternehmensverbundenen Stiftung als Nachfolgerin – einen organisatorischen Wandel zu einem neuen Zielzustand als grundsätzlich logisch und damit als systemspezifisch sinnvoll betrachten. Dies liegt daran, dass angesichts der gegebenen Tatsachen eine andere Logik schlicht falsch wäre. Allerdings ist der Weg dorthin grundsätzlich offen.⁷¹³ Deshalb muss Sinn im Rahmen einer Transformation entsprechend bewertet werden.

Die Erfolgsaussichten der Transformation werden ausschließlich aus der internen Logik des Systems abgeleitet. Veränderungen werden demnach nur gelingen, wenn sie für das System sinnvoll sind und einen Wert für die Mitarbeiter darstellen. Um das Sinnvolle vom Sinnlosen zu trennen, muss der Wandel strukturiert sowie an einer sinnhaft gesteuerten Präferenzordnung ausgerichtet werden.⁷¹⁴ Entsprechend werden Entscheidungen nicht nur aufgrund objektiver Kriterien getroffen, sondern auch unter Berücksichtigung der subjektiven Sinnhaftigkeit für die Mitarbeiter.

Das Stiftungsbauunternehmen kann aufgrund der operationellen Geschlossenheit weder Elemente noch Strukturen aus seiner Umwelt importieren oder unmittelbar an Umweltereignisse anschließen. Darum ist die Transformation als Eigenleistung des sozialen Systems zu betrachten.⁷¹⁵ Eine kohärente Auffassung vertreten auch Müller-Stewens/Lechner (2016). Die Autoren stellen fest, „[...] dass das System über »innere Potenziale« zur Transformation seiner selbst verfügt und die Akteure auf diese Potenziale angewiesen sind, wenn das System sich ändern soll“.⁷¹⁶

Allerdings weist Willke (2005) darauf hin, dass Veränderungen ohne externen Anstoß höchst unwahrscheinlich sind.⁷¹⁷ Wimmer (2021) erweitert diese Perspektive. Trotz der Geschlossenheit sozialer Systeme sieht er in Unternehmen spezifische „[...] Gestaltungs- und Lenkungsbedarfe, die die selbstregulierenden und -organisierenden Eigenschaften eines

⁷¹² Vgl. Willke (2006), S. 44 f.

⁷¹³ Vgl. Abschnitt 3.2.2.

⁷¹⁴ Vgl. Willke (2006), S. 51.

⁷¹⁵ Vgl. Willke (2005), S. 88.

⁷¹⁶ Müller-Stewens/Lechner (2016), S. 442. Hervorhebungen im Original. Eine ähnliche Haltung vertritt auch Luhmann (2021), S. 478.

⁷¹⁷ Vgl. Willke (2005), S. 88.

Systems grundsätzlich übersteigen“.⁷¹⁸ Damit können Impulse von außen nicht nur sinnvoll, sondern auch notwendig sein, da „[...] ein gelingendes Zusammenspiel von Lenkung und Selbstregulation die robuste Lebensfähigkeit von Systemen ausmacht“.⁷¹⁹

Das Ausscheiden des zentralen psychischen Systems „Altinhaber“ wird die Fähigkeiten des Stiftungsbauunternehmens zur Selbstregulierung und -organisation erheblich schwächen.⁷²⁰ Gleichzeitig stellt die Transformation hohe Anforderungen an die autopoietischen Eigenschaften des Systems. Der substanzielle Wandel ist alles andere als trivial.⁷²¹

Im Einklang mit Willke (2005) und Wimmer (2021) lässt sich folgern, dass die systemischen Gegebenheiten in Verbindung mit den transformatorischen Herausforderungen nicht nur einen externen Anstoß erfordern. Darüber hinaus benötigen sie fortlaufende Impulse, um das angestrebte Ziel zu erreichen. Das Regelwerk als Netzwerk der Autopoiese darf jedoch nicht gefährdet werden.⁷²² Wenn die operative Geschlossenheit des Systems bedroht ist, würde das Stiftungsbauunternehmen „[...] angesichts dieser Gefahr vermutlich in eine Schockstarre verfallen“.⁷²³

Daraus ergibt sich für die Transformation ein Dilemma. Wird der Sensibilität eine zu hohe Bedeutung beigemessen, können die Notwendigkeit, Dynamik und Glaubwürdigkeit organisationaler Veränderungen in Frage gestellt werden. Erfolgen zu harte Einschnitte oder fundamentale Änderungen, droht möglicherweise ein Scheitern. Um dem entgegenzuwirken, können durch eine stufenweise Vorgehensweise Veränderungen zeitlich gestreckt und damit dem System die Möglichkeit der Reproduktion notwendiger Stabilitätsmerkmale geboten werden.⁷²⁴

Neben der Theorie selbstreferenzieller Systeme erfordert die Komplexitätstheorie besondere Aufmerksamkeit. Die spezifische Konfiguration einer unternehmensverbundenen Stiftung und eines Stiftungsbauunternehmens führt dazu, dass sich zwei nicht-triviale, operativ geschlossene und selbstreferenzielle Systeme gemäß Abbildung 7 gegenüberstehen.⁷²⁵

⁷¹⁸ Wimmer (2021), S. 402.

⁷¹⁹ Ebd.

⁷²⁰ Vgl. Abschnitt 3.4.6 und Abschnitt 4.1.3 sowie ähnlich dazu Krämer (2009), S. 218 und Kiel (2019), S. 849.

⁷²¹ Zum Begriffsverständnis und zum Umfang einer nachfolgebedingten Transformation vgl. Abschnitt 3.2.1.

⁷²² Vgl. Willke (2005), S. 88.

⁷²³ Kühl/Muster (2016), S. 56.

⁷²⁴ Vgl. Willke (2005), S. 77.

⁷²⁵ Vgl. Abschnitt 3.3.1 und Abschnitt 3.3.2.

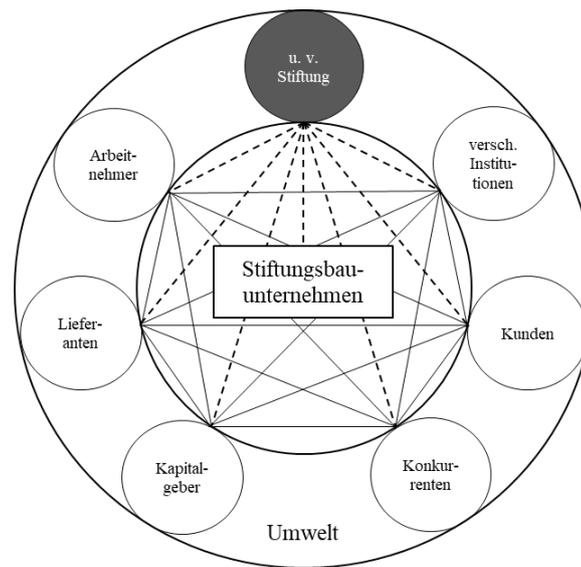


Abbildung 7: Das Stiftungsbauunternehmen in seiner Umwelt⁷²⁶

Die Existenz der unternehmensverbundenen Stiftung führt zu einer Erhöhung der Umweltkomplexität des Stiftungsbauunternehmens. Durch das Beziehungsgefüge zwischen beiden Systemen wird die Umweltkomplexität unmittelbar zu einer Komplexitätszunahme in dem Unternehmen führen.⁷²⁷ Das bedingt Reaktionen, sodass die Komplexität als weiteres Problem bei der Transformation hervortritt.⁷²⁸ Es geht jedoch nicht um Anpassungen. Vielmehr stehen die Bedingungen im Fokus, die die Konstituierung von Ordnung zwischen den Systemen ermöglichen.⁷²⁹

Die Ausstattung und Funktionsweise des menschlichen Verstands sind nicht dazu prädestiniert, komplexe Zusammenhänge zu verstehen. Stattdessen werden sie auf einfache Ursache-Wirkungsbeziehungen, Zweckzuschreibungen und Zeitvorstellungen reduziert. Allerdings sind derartige Mechanismen fehlleitend.⁷³⁰ Demzufolge begründet die Komplexität zweifellos ein erhebliches Risiko im Umgang mit dem Stiftungsbauunternehmen.⁷³¹

Hinzu kommt, dass soziale Systeme unvorhersehbar reagieren und eine gewisse Trägheit zeigen, da eine direkte Beziehung zwischen Ursache und Wirkung fehlt.⁷³² Daher ist es für

⁷²⁶ Quelle: eigene Darstellung nach Ulrich (1984), S. 71.

⁷²⁷ Zum Beziehungsgefüge vgl. Abschnitt 3.3.3.

⁷²⁸ Vgl. Abschnitt 4.3. Zur institutionalisierten Komplexität zwischen der unternehmensverbundenen Stiftung und dem Stiftungsunternehmen vgl. Abschnitt 3.3.3.

⁷²⁹ Vgl. Willke (2005), S. 173.

⁷³⁰ Vgl. ebd., S. 70.

⁷³¹ Vgl. Reinbacher (2020), S. 2.

⁷³² Vgl. Willke (2005), S. 69 f.

die Transformation von hoher Bedeutung, die sensiblen Stellen und Druckpunkte zu identifizieren, auf die das System besonders empfindlich reagiert.⁷³³

Die Unvorhersehbarkeit und Undurchsichtigkeit sozialer Systeme resultieren gleichfalls aus der Anwendung komplexer Regelsysteme für die Organisation, Struktur und Bewertung ihrer Kommunikationsprozesse.⁷³⁴ Somit erhält die Kommunikation als zentrales Regelsystem innerhalb des Stiftungsbauunternehmens ebenfalls eine herausragende Bedeutung, da sämtliche autopoietischen Prozesse durch Kommunikation vollzogen werden.⁷³⁵

Malik (2015) bezeichnet die Kommunikationsmodalitäten „[...] als eine fundamentale Notwendigkeit im Umgang mit Systemen [...]“.⁷³⁶ Weiter führt er aus: „Die Natur und die Eigenheit des Systems, die Frage, worauf das System reagiert, muss bestimmen, wie vorzugehen ist. Im kommunikationstheoretischen Sinne kann man sagen, dass man die »Sprache des Systems« verstehen und sprechen muss, um mit ihm in Interaktion zu treten [...]“.⁷³⁷ Allerdings müssen die Regeln der organisationsspezifischen Kommunikationsmuster unabhängig von den Personen gedacht werden. Wie die Sprache sind sie im Allgemeinen ebenso eigendynamisch und selbstreferenziell.⁷³⁸

Die Transformation orientiert sich somit an den Gesetzmäßigkeiten der Operationsweise des sozialen Systems. Zur Veränderung der Organisationswirklichkeit müssen alle Maßnahmen durch die Menschen als Organisationsmitglieder oder die personal gedachten Charaktermasken hindurch auf jene verschachtelten, anonymisierten und von ihnen abstrahierten Entscheidungsregeln und Kommunikationsstrukturen – wie organisationsgebundene spezifische Semantiken, Spezialsprache oder Sprachspiele – ausgerichtet sein.⁷³⁹

⁷³³ Vgl. Willke (2005), S. 70.

⁷³⁴ Vgl. ebd., S. 72.

⁷³⁵ Vgl. Willke (2006), S. 44 sowie Abschnitt 4.2.

⁷³⁶ Malik (2015), S. 349.

⁷³⁷ Ebd.

⁷³⁸ Vgl. Willke (2005), S. 155.

⁷³⁹ Vgl. ebd., S. 36, 159 und 161. Pfiffner (2020) stellt in diesem Zusammenhang fest, dass eine erfolgreiche Kommunikation eine richtige Verkabelung des Nervensystems der Organisation erfordert. Vgl. dazu Pfiffner (2020), S. 13.

Jedoch können die Menschen im Netz der Kommunikation nicht völlig unberücksichtigt bleiben. Durch die systemtheoretische Auslagerung der Mitarbeiter in die Umwelt des Systems wird ihre Bedeutung nicht verringert, sondern unterstrichen und verstärkt.⁷⁴⁰ Sie charakterisieren das System selbst durch ihren Einfluss auf die Regeln und Strukturen.⁷⁴¹ Sie sind nicht nur ein Produktionsfaktor, sondern aktiver Gestalter.

Gleichzeitig haben die Menschen in ihrer Rolle als Organisationsmitglieder bei einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge eine Unsicherheits- und Erwartungshaltung für die Zukunft. Demzufolge sind sie es, „[...] die Entscheidungen machen und verstehen müssen“.⁷⁴² Allerdings verdeutlichen die Darlegungen, dass der Einfluss der Mitarbeiter im systemischen Denkrepertoire geringer ist, als möglicherweise angenommen.

5 Forschungskonzeption

In diesem Abschnitt wird der methodologische und methodische Rahmen der Arbeit entwickelt. Darauf aufbauend wird die Struktur der weiteren Vorgehensweise definiert.

5.1 Grundlegung der Forschungsmethodologie

Um der Vielschichtigkeit der Zielsetzung und den verschiedenartig realen Wirkmechanismen eines sozialen Systems gerecht werden zu können, werden neue Erkenntnisse durch eine empirische Untersuchung erarbeitet.⁷⁴³

Eisend/Kuß (2017) stellen bei der Ausbreitung empirischer Forschung innerhalb der Betriebswirtschaftslehre fest, dass sie gerade im Management, einschließlich Organisation, Führung und Personal, eine bedeutende Rolle übernimmt.⁷⁴⁴ Für kmBU sind zudem die

⁷⁴⁰ Vgl. Willke (2005), S. 157.

⁷⁴¹ An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass bei Interventionen der Einfluss der Mitarbeiter durch die Qualität, den Stil und die Richtung der Kommunikation durchaus steuerbar ist. Zum Faktor „Qualität“ vgl. Rogiest/Segers/van Witteloostuijn (2015), zum Faktor „Stil“ vgl. Luo et al. (2016) und zum Faktor „Richtung“ vgl. Helpap/Schinnenburg (2018).

⁷⁴² Willke (2005), S. 155. Eine derartige Haltung vertritt auch Ulrich (1984). Er regt unter Bezug auf Hayek an, dass sich die empirische Managementforschung auf die Mustererkennung, das heißt auf die Regeln konzentrieren sollte, „[...] die der aktuellen Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme zugrundeliegen, und dabei die Hoffnung aufgeben, vom menschlichen Handeln unabhängige Konstanten zu entdecken.“ Ulrich (1984), S. 106 f. Die Unsicherheitshaltung kann auf existentielle, teils irrationale Ängste bei den Mitarbeitern zurückgeführt werden, die durch den anstehenden Wandel ausgelöst werden können. Vgl. Landes/Steiner (2014), S. 23.

⁷⁴³ Zur empirisch geprägten Nachfolgeforschung vgl. Abschnitt 2.4.

⁷⁴⁴ Vgl. Eisend/Kuß (2017), S. 20 f.

Überlegungen von Becker/Ulrich (2015) beachtenswert. Sie vertreten die Ansicht, dass die Betriebswirtschaftslehre zu stark auf die Belange von Großunternehmen ausgerichtet ist. Das kann potenziell zu instrumentellen Anwendungsproblemen in kmU führen.⁷⁴⁵ Die Autoren plädieren für eine verstärkte Anwendung evidenzbasierter Methoden.⁷⁴⁶ Sie erachten empirisch fundierte Studien als unerlässlich, „[...] die nicht nur die Anwendung von Methoden, Instrumenten und Werkzeugen hinterfragen, sondern auch einen Bezug zur konkreten Situation des Unternehmens und dessen Erfolg darstellen“.⁷⁴⁷

Lässt sich ein empirischer Forschungsansatz methodologisch mit der abstrakten Theoriearchitektur der neueren Systemtheorie vereinbaren? Kann ein derartiges theoretisches Konstrukt überhaupt methodisch kontrolliert empirisch geerdet werden? Die literarische Diskussion zu diesen Fragen ist durch eine hohe Bandbreite gekennzeichnet.

Nassehi (1998) hebt hervor, dass sich die Systemtheorie Luhmanns selbst als anti-empirisch ausweist. Denn sie gilt aufgrund ihrer abstrakten Denk- und Handlungsmodelle als kompliziert und damit für empirische Forschung als schwer zugänglich.⁷⁴⁸ Ähnlich restriktiv sind Kollmorgen et al. (2015). Sie sprechen aufgrund des hohen Abstraktionsgrads von einer begrenzten Empirietauglichkeit.⁷⁴⁹

Eine andere Auffassung vertritt Ulrich (2001). Nach ihm kann der Systemansatz nicht nur bei der Betrachtung und Darstellung, sondern auch bei der Gestaltung einer Organisation eingesetzt werden. Er eignet sich sowohl zur Erkenntnisgewinnung als auch unmittelbar zur Entwicklung von Gestaltungsmodellen.⁷⁵⁰ Auch Vogd (2007) beurteilt die Systemtheorie als empirische Theorie mit einem konkreten Bezug zur „wirklichen Welt“.⁷⁵¹ Ihre Abstraktionen hält er nur für sinnvoll, wenn Systeme als empirische Gegenstände aufgefasst werden.⁷⁵² Auch Hartmann (2018) bezeichnet die Systemtheorie als eine theoriegeleitete und gleichzeitig praxisorientierte Denk- und Handlungsweise. Sie sei geeignet, „[...] ein Modell der Realität und im Fall der Betriebswirtschaft ein Modell eines Unternehmens und seiner Umwelt zu schaffen. Die Systemtheorie vermag es mithin, ein Denkmodell zur Reduktion

⁷⁴⁵ Vgl. Becker/Ulrich (2015d), S. 13 sowie den Hinweis zur Bedeutung der neuen Institutionenlehre in Abschnitt 2.1.

⁷⁴⁶ Vgl. Becker/Ulrich (2015a), S. 831.

⁷⁴⁷ Ebd., S. 831 f.

⁷⁴⁸ Vgl. Nassehi (1998).

⁷⁴⁹ Vgl. Kollmorgen/Merkel/Wagener (2015), S. 18.

⁷⁵⁰ Vgl. Ulrich (2001), S. 172. Zu den Implikationen der neueren Systemtheorie für das Verständnis von Organisation, Führung und Management vgl. auch Wimmer (2012).

⁷⁵¹ Vgl. Vogd (2007), S. 300.

⁷⁵² Vgl. ebd., S. 295.

der Komplexität anzubieten, um Sachverhalte zu verstehen. Darüber hinaus vermag die Systemtheorie, mittels des theoretischen Bezugsrahmens Handlungsfähigkeit in der Praxis herzustellen“.⁷⁵³ Eine ähnliche Meinung äußert Bardmann (2019) und erachtet einen pauschalen Vorwurf einer Empiriefeindlichkeit als ungerechtfertigt. Er argumentiert, dass sie den Anspruch habe, „[...] ihre Aussagen mit der Wirklichkeit zu konfrontieren, um ihre praktische Anwendbarkeit zu überprüfen“.⁷⁵⁴

Es ist sinnvoll, den Ansätzen einer empirischen Systemtheorie weiter zu folgen, da eine alternative Ausrichtung zwangsläufig im Widerspruch zur bereits gewährten Anschlussfähigkeit als verbindende Wissenschaftsdisziplin stehen würde.⁷⁵⁵

Indessen hat die Verlagerung der Forschungsperspektive auf Organisationen und damit auch Unternehmen als soziale Systeme die Bedeutung der quantitativen Methodik relativiert.⁷⁵⁶ Heute werden zunehmend qualitative Ansätze eingesetzt, „[...] um das organisationale Geschehen aus der Sicht der handelnden Subjekte zu rekonstruieren, unerwartete Phänomene mit möglichst wenigen Vorentscheidungen hinsichtlich Design und Methode einzufangen und auf diese Weise menschliches Verhalten und Handeln einer prozessualen Sicht zugänglich zu machen. Ziel der qualitativen Forschung ist weniger der breit angelegte Vergleich organisationaler Wirkungsmechanismen als vielmehr das Eindringen in die Tiefe des Einzelfalls. Immer neue Details der jeweils untersuchten Einrichtung sollen den Blick für das ‚Unbekannte im scheinbar Bekannten‘ freigeben, den Forscher mit ‚widerstandsfähigen‘ und nicht-selektiven Daten konfrontieren und ihm so eine ganzheitliche, gegenstandsnahe Theoriebildung ermöglichen“.⁷⁵⁷

Aus diesen Erkenntnissen lassen sich Merkmale extrahieren, die im Kontext organisationsinterner Maßnahmen im vorliegenden Kontext bedeutsam sind und deshalb für eine qualitative Methodik sprechen:

⁷⁵³ Hartmann (2018), S. 62.

⁷⁵⁴ Bardmann (2019), S. 134.

⁷⁵⁵ Vgl. auch Abschnitt 4.1.1.

⁷⁵⁶ Vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 17. Zur Bedeutung qualitativer Forschungsansätze in der Familienunternehmensforschung vgl. auch Abschnitt 2.4.

⁷⁵⁷ Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18. Nach Mayring (2016) ist der Trend zu mehr qualitativer Forschung „[...] eine Entwicklung der letzten 10 bis 20 Jahre.“ Mayring (2016), S. 12. Generell stellen Eisend/Kuß (2017) dazu fest, dass sich für empirische Untersuchungen eher qualitative Forschungsmethoden zur Generierung eines ersten Problemverständnisses eignen, „[...] weil die meisten „quantitativen“ Methoden schon ein gewisses Maß an Problemverständnis (einschließlich entsprechender theoretischer Überlegungen) voraussetzen.“ Eisend/Kuß (2017), S. 103. Auch in der Nachfolgeforschung der Familienunternehmens- und Entrepreneurshipforschung überwogen von 2011 bis einschließlich 2023 die qualitativen Methoden. Vgl. dazu Abschnitt 2.4. Zudem ist die Auffassung über die Sinnhaftigkeit einer Einzelfallstudie kohärent mit den Erkenntnissen zur Erforschung komplexer und prozessualer Phänomene in Familienunternehmen. Vgl.ebd.

- (1) Die Mitarbeiter bewegen sich in dem Stiftungsbauunternehmen als psychische Systeme autopoietisch in einem Selbst- und Wirklichkeitsverständnis. Die Art und Weise, wie sie ihre jeweiligen Positionen innerhalb der Organisation definieren, begreifen und entsprechend handeln, kann durch eine qualitative Methodik in einem durch Komplexität gekennzeichneten Umfeld mittels direktem Zugang authentisch und optimal erfasst werden.⁷⁵⁸ Ein tiefgreifendes Verständnis darüber erfordert die Offenlegung individueller Kausalstrukturen.

An dieser Stelle greift ein quantitatives Denken zu kurz. Ein Denken, das dadurch charakterisiert ist, dass es sich Menschen und Dingen durch Tests, Messungen, Experimente und die Überprüfung ihrer statistischen Repräsentativität nähert, ohne zuvor den Untersuchungsgegenstand verstanden oder seine Qualität erfasst zu haben.⁷⁵⁹

Weder soziale noch psychische Systeme können in ihrer Komplexität deterministisch und prognostisch analysiert werden.⁷⁶⁰ Durch eine qualitative Methodik können die Besonderheiten der Nachfolgekonstellation identifiziert und beschrieben sowie Zusammenhänge festgestellt und damit einem tiefgehenden Verständnis zugeführt werden.

- (2) Teleologischer Wandel, geprägt von Offenheit, Kreativität und vielschichtigen Abhängigkeiten, vollzieht sich an zahlreichen Zeitpunkten.⁷⁶¹ Daher erfordert die Umsetzung die nachhaltige Sicherstellung einer prozessualen Sicht über die gesamte Zeitdauer des Forschungsprozesses sowie ein entsprechend sensibles Forschungsinstrumentarium.

Hierfür sind qualitative Methoden am ehesten geeignet, um die mit der Transformation verbundenen Entwicklungsprozesse, -schritte und -interdependenzen mit ihren vielfältigen Wirkmechanismen zu identifizieren und zu verstehen: Im Gegensatz zu quantitativen Ansätzen liegt ihr Fokus nicht auf der Identifizierung stabiler Strukturen und theoretisch-anthropologisch eingebetteten Mustern, sondern darauf, Verlaufsstrukturen zu erfassen.⁷⁶²

⁷⁵⁸ Vgl. Heinze (2001), S. 29. Zum komplexitätsgekennzeichneten Umfeld vgl. Abschnitt 4.1.1.

⁷⁵⁹ Vgl. Mayring (2016), S. 9.

⁷⁶⁰ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁷⁶¹ Zur Charakterisierung teleologischer Prozesse vgl. Abschnitt 3.2.2.

⁷⁶² Vgl. Heinze (2001), S. 30.

Angesichts dessen lassen die Ausführungen den Schluss zu, dass in der Forschungsarbeit der Entdeckungszusammenhang wissenschaftlicher Aussagen Vorrang haben muss.⁷⁶³ Döring/Bortz (2016) stellen diesbezüglich fest, dass das Hauptarbeitsfeld der qualitativen Sozialforschung gar im Entdeckungszusammenhang verortet ist.⁷⁶⁴

Auch wenn der Begriff „Entdeckung“ in der Betriebswirtschaftslehre im Gegensatz zu den Naturwissenschaften eher weniger gebräuchlich ist, wurde zwischenzeitlich erkannt, dass wissenschaftlichen Entdeckungen meist durch länger andauernde Prozesse der Ideengenerierung und -überprüfung geprägt sind.⁷⁶⁵ Insofern wird vorliegend ein Erkenntnisgewinn durch ein tiefgehendes Begreifen angestrebt. Als neues Wissen gilt im Sinne des Entdeckungszusammenhangs somit die detaillierte und möglichst unverzerrte Beschreibung und Rekonstruktion der organisatorischen sowie unternehmenskulturellen Transformationsprozesse im Rahmen einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge in einem kmBU.⁷⁶⁶

Schließlich muss die Forschungsstrategie durch einen explorativen Charakter gekennzeichnet sein. Da die zentrale Forschungsfrage einen hohen Novitätsgrad aufweist und kein ausreichend gesichertes Vorwissen existiert, können keine Forschungshypothesen aufgestellt werden.⁷⁶⁷ Das Forschungsfeld befindet sich in einer Vorstufe der Theoriebildung. Die Explorationsstrategie akzentuiert das erstmalige Erkennen von Zusammenhängen. Fragen der Repräsentativität, die aus falsifikationstheoretischer Sicht eine herausragende Bedeutung haben, werden vernachlässigt.⁷⁶⁸ Auch Döring/Bortz (2016) empfehlen eine explorative Studie, wenn ein bislang wenig untersuchter Gegenstand erkundet und beschrieben werden soll, um wissenschaftliche Forschungsfragen, Hypothesen und Theorien abzuleiten.⁷⁶⁹

5.2 Forschungsmethode Aktionsforschung

Die wissenschaftstheoretische Bedeutung der Aktionsforschung wird vor allem in ihrem explorativen Potenzial sichtbar.⁷⁷⁰ Typisch hierfür ist „[...] eine flexible Vorgehensweise

⁷⁶³ Zum Entdeckungszusammenhang vgl. beispielsweise Döring/Bortz (2016), S. 45 f., Eisend/Kuß (2017), S. 97 f. und Klandt/Heidenreich (2017), S. 94. Die Schlussfolgerung ist auch deckungsgleich mit den Erkenntnissen zur Forschungsmethodik in der Familienunternehmensforschung. Vgl. dazu Abschnitt 2.4.

⁷⁶⁴ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 66.

⁷⁶⁵ Vgl. Eisend/Kuß (2017), S. 98.

⁷⁶⁶ Vgl. auch Döring/Bortz (2016), S. 66.

⁷⁶⁷ Vgl. Abschnitt 2.5.

⁷⁶⁸ Vgl. Müller-Böling (1992), S. 1494.

⁷⁶⁹ Vgl. Döring/Bortz (2016), S. 192.

⁷⁷⁰ Vgl. Heinze (2001), S. 83.

des Forschers im Hinblick auf die Verwendung von Untersuchungsmethoden zur Gewinnung möglichst reichhaltiger Erkenntnisse über die Handlungsabläufe oder die Berichte über Handlungen in ihrem situativen und sinnhaften Kontext“.⁷⁷¹

Im Gegensatz zu traditionellen Forschungsmethoden dient die Exploration in der Aktionsforschung nicht allein der Informationsgewinnung, sondern ebenfalls der Intervention,⁷⁷² sodass sie im Kontext des Entdeckungszusammenhangs während des Forschungsprozesses von Nutzen ist.⁷⁷³

Die Aktionsforschung wurde immer wieder methodisch, wissenschaftstheoretisch und forschungsstrategisch bemängelt.⁷⁷⁴ Allerdings hat sich mit ihr eine Forschungsmentalität entwickelt, die die soziale Verantwortlichkeit und Partizipation unterstreicht.⁷⁷⁵ Auch im Bereich der qualitativen Methoden sind Auswirkungen zu erkennen, die es ohne sie nicht gegeben hätte. So hat beispielsweise das Verfahren der kommunikativen Validierung verstärkte Aufmerksamkeit erlangt.⁷⁷⁶

Seit etwa 2000 konstatiert Fricke (2014) deutschen Sozialwissenschaftlern erneut mehr Interesse an Aktionsforschung.⁷⁷⁷ Allerdings erfolgt dies zumeist im Kontext partizipativer Forschung als Oberbegriff für verschiedene Forschungsansätze, die in der Tradition der Aktionsforschung stehen.⁷⁷⁸ Insgesamt zeigen die anhaltenden Debatten jedoch, „[...] dass die grundlegenden Anliegen der Aktionsforschung nicht obsolet geworden sind“.⁷⁷⁹

Um die Validierung der Forschungsmethode zu gewährleisten, wird sie im weiteren Verlauf des Abschnitts zunächst charakterisiert und eine themenrelevante Definition vorgestellt. Anschließend wird anhand der identifizierten Kriterien und unter Berücksichtigung der

⁷⁷¹ Heinze (2001), S. 83.

⁷⁷² Vgl. ebd., S. 84 Zur Sinnhaftigkeit von Interventionen im Sinne von Impulsgaben vgl. Abschnitt 4.3.

⁷⁷³ Vgl. Klandt/Heidenreich (2017), S. 94. Obwohl die Falsifikation in dieser Arbeit kein primäres wissenschaftstheoretisches Ziel darstellt, wird aus Gründen der Vollständigkeit darauf hingewiesen, dass die Aktionsforschung auch im Rahmen des „Begründungszusammenhangs“ einen Beitrag leisten kann. Hierbei kann am konkreten Einzelfall überprüft werden, ob ein praktisches Problem gelöst wurde oder ob sich eine Hypothese als zutreffend erwiesen hat. Vgl. dazu Kühn/Grünig (1986), S. 125 f.

⁷⁷⁴ Zur deutschsprachigen Debatte um die Aktionsforschung vgl. Unger/Block/Wright (2007), S. 17 ff.

⁷⁷⁵ Vgl. ebd., S. 21 sowie die dort zitierte Literatur.

⁷⁷⁶ Vgl. ebd. Zur kommunikativen Validierung vgl. beispielhaft Klüver (1979), Heinze/Thiemann (1982), Lechler (1982), Scheele/Groeben (1988) und Steinke (2008).

⁷⁷⁷ Vgl. Fricke (2014), S. 214. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.4.

⁷⁷⁸ Vgl. Unger (2014), S. 13 f. Zu den wichtigsten Ansätzen partizipativer Forschung zählen neben der Aktionsforschung die Praxisforschung, partizipative Evaluation und Community-basierte partizipative Forschung. Vgl. ebd., S. 13.

⁷⁷⁹ Unger/Block/Wright (2007), S. 30.

Ausführungen des vorangegangenen Abschnitts geprüft, ob sie als Methode für das Forschungsvorhaben geeignet ist. Nachdem ihre methodischen Stärken und Schwächen einer kritischen Diskussion unterzogen wurden, werden die Gütekriterien definiert und das Forschungsdesign erläutert.

5.2.1 Charakterisierung und Definition von Aktionsforschung

Aktionsforschung (Action Research) bezeichnet eine spezifische Ausrichtung der sozialwissenschaftlichen Forschung.⁷⁸⁰ Nach ihr erfordert die Untersuchung sozialer Systeme eine Ausrichtung an neuen Prinzipien, die den spezifischen Besonderheiten solcher Untersuchungsobjekte entsprechen.⁷⁸¹

Lewin prägte in den 1940er-Jahren den Begriff „Action Research“.⁷⁸² Er beansprucht, mit der ursprünglichen Konzeption „[...] eine Variante empirischer Forschung zu begründen, die nicht weniger wissenschaftlich sei als klassisch empirische Forschung“.⁷⁸³ Sie sollte nicht lediglich eine Forschungsmethode sein, die ausschließlich darauf abzielt, theoretische Erkenntnisse zu überprüfen oder zu gewinnen.⁷⁸⁴ Bei der Auswahl und Lösung von Problemen sollte sie sich auf konkrete gesellschaftliche Anforderungen stützen. Zudem sollte sie wissenschaftliche Grundlagen für die Veränderung sozialer Situationen bereitstellen, ohne dabei direkt auf die politische Entscheidungsfindung Einfluss zu nehmen.⁷⁸⁵ Die deutsche Aktionsforschung bezieht sich weitestgehend auf seine Arbeiten.⁷⁸⁶

⁷⁸⁰ Vgl. Frank et al. (1998), S. 1. Ähnlich dazu auch Fricke (2014), S. 215 und 220 sowie Mayring (2016), S. 50.

⁷⁸¹ Vgl. Frank et al. (1998), S. 1 und Unger (2014), S. 14 f.

⁷⁸² Vgl. Unger (2014), S. 13.

⁷⁸³ Moser (1975), S. 47.

⁷⁸⁴ Vgl. Frank et al. (1998), S. 2. In diesem Zusammenhang stellt Lewin (1968) fest: „Eine Forschung, die nichts anderes als Bücher hervorbringt, genügt nicht.“ Lewin (1968), S. 280.

⁷⁸⁵ Vgl. Frank et al. (1998), S. 2 sowie die dort zitierte Literatur.

⁷⁸⁶ Vgl. Unger/Block/Wright (2007), S. 10.

Nachdem ihre Anfänge zunächst im gesellschaftlich-politischen Bereich verortet waren, hat sich ihr Anwendungsfeld im Zeitverlauf ausgebreitet.⁷⁸⁷ Ihre Prinzipien wurden beispielsweise auch auf den Bereich der Organisationsentwicklung übertragen, um geplanten organisatorischen Wandel zu realisieren und Veränderungswiderstände zu überwinden.⁷⁸⁸

Im Gegensatz zu herkömmlichen Forschungsmethoden zeigt die Aktionsforschung spezifische Merkmale, die hauptsächlich aus der Kritik an den traditionellen Forschungstechniken resultieren.⁷⁸⁹ Die wesentlichen Merkmale der Aktionsforschung im Vergleich zu den traditionellen Forschungsmethoden sind in der Tabelle 5 dargestellt.

⁷⁸⁷ Zu den verschiedenen Einsatzbereichen von Aktionsforschung vgl. McNiff (2013), S. 24 und Elbe (2016), S. 143. Altrichter/Gstettner (1993) sprechen von Nischenbereichen, in denen die Aktionsforschung zum Einsatz kommt. Vgl. Altrichter/Gstettner (1993), S. 73 ff.

⁷⁸⁸ Vgl. Foster (1972), Koprowski (1972), French/Bell (1994), S. 110, Stachle/Conrad/Sydow (1999), S. 922 f. und Breisig (2015), S. 131. Zu den historischen und wissenschaftlichen Wurzeln der Organisationsentwicklung vgl. French/Bell (1994), S. 37 ff. und Breisig (2015), S. 132 f. Zu den Veränderungswiderständen bei substanziellen Wandel vgl. Abschnitt 3.2.4.

⁷⁸⁹ Vgl. Frank et al. (1998), S. 2 sowie die dort zitierte Literatur.

Merkmal	Traditionelle Forschung	Aktionsforschung
Zielsetzung	Beschreibung und Erklärung der Realität	Gewinnung von Handlungsorientierungen zur Veränderung der Realität
Rolle des Forschers	Externer Beobachter, der nicht in das Forschungsfeld eingreift; logische Trennung von Wissenschaftsproduktion (Wissenschaft) und -anwendung (Gestaltung)	Teilnehmer, der Beeinflussungsmöglichkeiten für gezielte Veränderung des Feldes nutzt
Beziehung Forscher - Beforschte(r)	Subjekt-Objekt-Beziehung zwischen den Forschern und Beforschten	Subjekt-Subjekt-Beziehung: Betroffene können Sinngehalte ihrer Situation besser bestimmen als ein externer Beobachter
Methodologische Strenge des Instruments	Starke methodische Anleitung; methodologische Prinzipien und Verfahren sollen Wahrheit/Güte garantieren; <i>instrumentelle Vernunft</i> als Mittel der Qualitätssicherung	Wenig methodische Strenge, individuelle Erfahrung und Disziplin erforderlich; <i>soziale Vernunft</i> als Mittel der Qualitätssicherung
Rolle des Instruments	Instrument prägt die Sichtweise auf den Untersuchungsgegenstand	Instrumente werden nach dem Forschungsgegenstand geformt; sie sind "Medien im Kommunikationsprozess" zwischen Forschern und Beforschten
Theoriebildung	Theorien werden anhand von Daten geprüft	Daten bilden die Grundlage für den Diskurs, in dem Handlungsorientierungen gewonnen werden
Ablauf	Sequentiell: Erhebung, Auswertung, Interpretation	Zyklischer, iterativer Lernprozess: Problem und Ziele bestimmen, Handlungsplan aufstellen, Handlung realisieren, Evaluieren, ggf. Handlungsplan modifizieren

Tabelle 5: Merkmale traditioneller Forschung vs. Aktionsforschung⁷⁹⁰

Das zentrale Ziel eines Aktionsforschungsprozesses besteht darin, empirische Forschung und das dadurch erlangte Wissen mit einer Ausrichtung auf praxisveränderndes Handeln zu versehen.⁷⁹¹ Spezifische Rahmenbedingungen sollen im alltäglichen Kontext erfasst und gleichzeitig im Sinne von Forschen und Handeln Veränderungen initiiert werden. Somit greift die Wissenschaft mit Aktionsforschung unmittelbar verändernd in die Praxis ein.⁷⁹²

⁷⁹⁰ Quelle: eigene Darstellung nach Frank et al. (1998), S. 4.

⁷⁹¹ Vgl. Dege (2017), S. 317.

⁷⁹² Vgl. Mayring (2016), S. 50. Kohärent dazu Heinze (2001), S. 80.

Der fundamentale Unterschied zu traditionellen Forschungsansätzen besteht darin, dass die Erlangung von neuem Wissen durch wissenschaftliche Methoden und praxisveränderndes Handeln nicht mehr getrennt, sondern innerhalb des Forschungsprozesses verbunden sind.⁷⁹³ Der Aktionsforscher ist nicht mehr unbeteiligter Beobachter, sondern er nimmt bewusst Einfluss auf das Feld.⁷⁹⁴

Allerdings sind die praktische Umsetzung wissenschaftlicher Ergebnisse und praxisverändernde Interventionen nur legitim, wenn sie in einer gleichberechtigten Beziehung zwischen Forschern und Praktikern bzw. Betroffenen erfolgt.⁷⁹⁵ Folglich ist die traditionelle Trennung zwischen dem Subjekt und dem Objekt nicht mehr gegeben.⁷⁹⁶ Die beteiligten Praktiker sind als Subjekte und Partner zu betrachten, mit denen ein stetiger, gleichberechtigter und herrschaftsfreier Austausch erfolgt.⁷⁹⁷

Der Diskurs steht im Mittelpunkt der Aktionsforschung. Der Forscher muss ihn analysieren und steuern. Vorzugsweise setzt er dafür qualitativ-interpretative Techniken ein.⁷⁹⁸ Sie reichen von experimentellen bzw. quasi-experimentellen Methoden, Fragebögen, Interviews, Inhaltsanalysen, teilnehmender Beobachtung, Erfahrungsberichten, Rollen- und Simulationsspielen bis hin zu einem Vergleich mit Literatur und unvorhergesehenen Informationen.⁷⁹⁹ Quantitative Methoden hingegen nehmen in der Methodenliste nur eine untergeordnete Rolle ein.⁸⁰⁰

Ein weiteres bemerkenswertes Differenzierungsmerkmal ist der zyklische und iterative Lernprozess. Moser (1975) beschreibt den Forschungsprozess im Sinne Lewins als zyklischen Ablauf bestimmter Phasen, bei dem sich typische Tätigkeiten immer wieder wiederholen.⁸⁰¹ Durch diese Wiederholungen werden entsprechende Veränderungsmaßnahmen entwickelt, indem Aktionen in Form von Handeln in der Praxis und Reflexionen durch Schlüsse-Ziehen aus der Handlungserfahrung immer wieder aufeinander bezogen werden.⁸⁰²

⁷⁹³ Vgl. Dege (2017), S. 317 f.

⁷⁹⁴ Vgl. Argyris/Putnam/Smith McLain (1985), S. 237.

⁷⁹⁵ Vgl. Mayring (2016), S. 50.

⁷⁹⁶ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999), S. 923.

⁷⁹⁷ Vgl. Mayring (2016), S. 50 f.

⁷⁹⁸ Vgl. ebd., S. 51.

⁷⁹⁹ Vgl. dazu Moser (1975), S. 128 f. und Mayring (2016), S. 52.

⁸⁰⁰ Vgl. Mayring (2016), S. 51.

⁸⁰¹ Vgl. Moser (1975), S. 145 f.

⁸⁰² Vgl. Altricher/Posch/Spann (2018), S. 13.

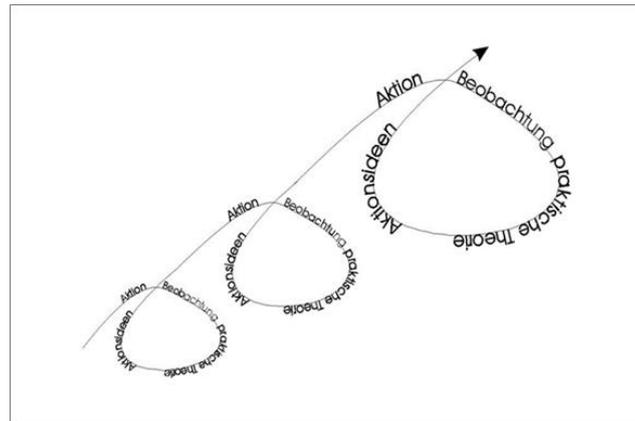


Abbildung 8: Das Vorgehensmodell als mehrstufiger Kreislauf von Reflexion und Aktion⁸⁰³

Im deutschen Sprachraum werden für „Aktionsforschung“ Synonyme wie „Handlungsforschung“, „Tatforschung“, „politisierende Sozialforschung“ und „aktivierende Sozialforschung“ verwendet.⁸⁰⁴ Allerdings fehlt weiterhin eine allgemeingültige Definition, sodass nach wie vor Interpretationsspielraum besteht.

Bei der Analyse und Prüfung der vorliegenden Definitionen wurde neben der theoretischen Grundlegung der Kontext der Arbeit zugrunde gelegt.⁸⁰⁵ Darin geht es um die Veränderungen des Funktionierens einer Organisation nach dem Ausscheiden des Altinhabers, sodass die mit der Organisationsentwicklung abgeleitete Definition von French/Bell (1994) am zielführendsten ist. Zudem fußt sie auf systemtheoretischen Grundannahmen.

„Aktionsforschung ist die Anwendung der wissenschaftlichen Ermittlung von Tatsachen und des wissenschaftlichen Experimentierens auf praktische Probleme, die Lösungsmassnahmen sowie die Zusammenarbeit und Mitwirkung von Wissenschaftlern, Praktikern und Laien erfordern.“⁸⁰⁶ Weiter führen die Autoren aus: „Aktionsforschung ist der Prozess der systematischen Sammlung empirischer Daten über ein System in bezug auf dessen Ziele und Bedürfnisse; aus dem Feedback dieser Daten an das System und aufgrund zusätzlicher Hypothesen werden Aktionen zur Veränderung einzelner Systemvariablen entwickelt; durch erneute Datensammlung werden die Ergebnisse dieser Aktionen überprüft und ausgewertet.“⁸⁰⁷

⁸⁰³ Quelle: Altricher/Posch/Spann (2018), S. 15.

⁸⁰⁴ Vgl. Unger (2014), S. 14.

⁸⁰⁵ Zu den anerkannten Definitionen vgl. Rapoport (1970), S. 499, French/Bell (1973), S. 10, Kirsch/Gabele (1976), Sp. 9 sowie Probst/Raub (1995), S. 3, 12 und 16.

⁸⁰⁶ French/Bell (1994), S. 113.

⁸⁰⁷ Ebd., S. 110.

Im weiteren Verlauf der Forschungsarbeit wird der Begriff „Aktionsforschung“ im Einklang mit dieser Definition verwendet. Zum einen soll dadurch betont werden, dass im Sinne der deutschen Rezeption ein besonderer Wert auf die Transparenz und somit auf die Qualität im Forschungsprozess gelegt wird.⁸⁰⁸ Zum anderen unterstützt eine klare, in der eigenen Sprache gehaltene Benennung eher einen dialogbasierten Ansatz im Sinne einer gleichberechtigten Partizipation.

Aus Vollständigkeitsgründen wird darauf hingewiesen, dass sich im Zeitablauf verschiedene Formen der Aktionsforschung entwickelt haben.⁸⁰⁹ Sie werden jedoch nicht weiter ausgeführt, da der Forschungsarbeit der zuvor dargelegte Zyklus des klassischen Aktionsforschungsprozesses zugrunde gelegt wird, um ausreichend Freiheit für die Gestaltung des sozialen Systems zu haben.

Gleichwohl erfordert die Erstellung der vorliegenden Arbeit eine gründliche Überlegung und sorgfältige Abwägung der Argumente für und gegen die Verwendung der Aktionsforschung. Daher erfolgt im nächsten Abschnitt eine Begründung für ihre Wahl als geeignete Forschungsmethode.

5.2.2 Begründung für die Wahl der Aktionsforschung

Die Eignung einer Forschungsmethode ausschließlich auf Basis ihrer wissenschaftstheoretischen Eignung ableiten zu wollen, greift zu kurz. Sie muss sich darüber hinaus am gesamten Forschungsumfeld sowie an den Forschungszielen orientieren und demnach fachspezifisch begründet werden. Ihre Zweckmäßigkeit wird zunächst in einem Vergleich mit verschiedenen Prinzipien aus der Organisationsforschung diskutiert. In gleichem Maße erfolgt eine systemtheoretische Reflexion. Zudem wird die ursprüngliche Konzeption der Aktionsforschung berücksichtigt und ihre Eignung ebenso aus einer praxeologischen Perspektive heraus betrachtet.

Die an Bedeutung gewinnende qualitative Organisationsforschung stuft soziale Wirklichkeit als Resultat gemeinschaftlicher und persönlicher Wahrnehmung sowie Interpretation

⁸⁰⁸ Vgl. Staehle/Conrad/Sydow (1999), S. 927.

⁸⁰⁹ Zu den verschiedenen Ausprägungen und der Vielfalt vgl. Fricke (2014), S. 214 f. und Unger (2014), S. 21 ff.

ein. Sie postuliert prozessuale Untersuchungen durch Kommunikations- oder Handlungssequenzen im alltäglichen Kontext.⁸¹⁰ Zudem verweisen Kühl et al. (2009) auf einen gemeinsamen Lernprozess von Forschern und Betroffenen, der sich beispielsweise durch Rückkopplungsschleifen im Forschungsprozess manifestiert.⁸¹¹

Beides kann durch die Methodik der Aktionsforschung sichergestellt werden. Durch den mehrstufigen, zyklischen und iterativen Lernprozesses werden Probleme und Ziele bestimmt und Handlungspläne aufgestellt. Nach Realisierung der Handlungen werden diese evaluiert, die Handlungspläne gegebenenfalls modifiziert sowie an die neue Situation angepasst. Im Aktionsforschungsprozess besteht die Bewegung auf das Ziel hin aus einer Reihe von Rückkopplungsschleifen im Sinne von Planen-Handeln-Untersuchen-Planen.⁸¹² Dadurch fließen die Daten und Erkenntnisse außenstehender Beobachter unmittelbar wieder in die Reflexionsprozesse der betroffenen Beteiligten ein und können weiterverarbeitet werden. Die Wirksamkeit wissenschaftlich abgeleiteten Handlungswissens und deren Auswirkungen auf die Organisation können somit unmittelbar beobachtet und ausgewertet werden. Damit ist Aktionsforschung für alle Beteiligten bereichernd. Sie ermöglicht gemeinsames Lernen und die Entstehung von neuem praktischen und theoretischen Wissen in Dialogen.⁸¹³

Durch die wiederkehrenden Kommunikations- und Handlungssequenzen erhalten die Beteiligten kontinuierlich valide Informationen. Diese Herangehensweise dürfte eine Vielfalt aufkommender Fragestellungen mit sich bringen. Diese können wiederum Impulse für die Fortführung der Forschungsarbeit setzen. Ein solches Vorgehen steht im Einklang mit den grundlegenden teleologischen Prinzipien.⁸¹⁴ Es ermöglicht eine kreative, innovative, dynamische und flexible Reaktionsfähigkeit während des Forschungsprozesses. Hierdurch kann die mögliche Bandbreite von wandelbaren Überzeugungen im Zeitverlauf besonders gut berücksichtigt werden. Nach Elbe (2016) wird mit Aktionsforschung immer auch bewusst-teleologisch gestaltet.⁸¹⁵

Aufgrund der Komplexität von Organisationen ist eine Isolierung auftretender Kausalitäten nicht mehr möglich.⁸¹⁶ Demzufolge postuliert die qualitative Organisationsforschung das

⁸¹⁰ Vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18.

⁸¹¹ Vgl. ebd.

⁸¹² Vgl. French/Bell (1994), S. 114.

⁸¹³ Vgl. Fricke (2014), S. 215 f. Vgl. dazu auch das Vorgehensmodell in Abschnitt 5.2.1.

⁸¹⁴ Vgl. auch Abschnitt 3.2.2.

⁸¹⁵ Vgl. Elbe (2016), S. 143. Zum Verständnis von Transformation als teleologischer Prozess vgl. Abschnitt 3.2.2.

⁸¹⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.

Verstehen komplexer Zusammenhänge.⁸¹⁷ Der Umgang mit der Komplexität in einem sozialen System ist herausfordernd – auch unter dem Aspekt, dass sich die Bedingungen der Komplexität ständig ändern oder aufgrund neuer Konstellationen zusätzliche Komplexität entsteht.⁸¹⁸

Der qualitative Forschungsprozess erfordert hierfür eine intensive Kommunikation und ein hohes Maß an Reflexion. Er muss offen sein für Anschlusskommunikation, um das System am Leben zu erhalten und um eine entsprechende Flexibilität zu ermöglichen.⁸¹⁹ Resultierend zwingen die Kommunikationssequenzen das soziale System durch kommunikationsbedingte Irritationen in eine Distanz zu seiner eigenen Selbstbeschreibung. Damit wird die Grundlage für ein Verstehen durch das System selbst gebildet. Dieses wiederum kann dafür eingesetzt werden, alternative Optionen und geplante Veränderungen zu kommunizieren.⁸²⁰

Durch den Zusammenschluss und die Kooperationsgemeinschaft von Praktikern (Subsystem „Nicht-Wissenschaft“) und Forschern (Subsystem „Wissenschaft“) können nicht nur Anstöße und Impulse für die Transformation von außen über das Subsystem „Wissenschaft“ in das soziale System eingebracht werden,⁸²¹ sondern sie können auch interne Entwicklungsmöglichkeiten verdeutlichen und dem System eine Bandbreite potenzieller Möglichkeiten aufzeigen.⁸²² Gleichzeitig entsteht ein neues Subsystem, das auf der Basis des praxeologischen Ausgangspunkts selbstregulatorisch wird. Daher repräsentiert Aktionsforschung ein System der Interaktion zwischen den sozialen Subsystemen „Nicht-Wissenschaft“ und „Wissenschaft“. Dessen Abgrenzung zur Umwelt verläuft entlang der Grenzen der eigenen Handlungs- und Einflussmöglichkeiten.

Um die Komplexität zu nutzen und angemessen mit ihr umzugehen, ist eine gezielte Steuerung erforderlich. Dadurch kann die Zielsetzung erreicht und das zugrunde liegende Problem gelöst werden kann.⁸²³ In der Aktionsforschung stehen sowohl der Forscher als auch der Praktiker vor der gemeinsamen Herausforderung der Komplexitätsbewältigung. Diesem Problem kann begegnet werden, indem eine gemeinsame Plattform von Interaktions- und Kommunikationsfeldern entwickelt und genutzt wird.

⁸¹⁷ Vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18. Zur Komplexität vgl. auch Abschnitt 4.1.3 und Abschnitt 4.3.

⁸¹⁸ Vgl. Malik (2015), S. 168 f. sowie Abschnitt 4.3.

⁸¹⁹ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁸²⁰ Vgl. Willke (2006), S. 89.

⁸²¹ Zur Notwendigkeit externer Anstöße und Impulse vgl. Abschnitt 4.3.

⁸²² Vgl. Willke (2005), S. 89.

⁸²³ Vgl. Pieper (1972), S. 103 und Pfiffner (2020), S. 24.

Die traditionellen Forschungsmethoden stoßen dahingehend an methodische Grenzen. Eine konsistente Konzeptionalisierung sämtlicher bedeutsamer Einflussfaktoren ist aufgrund der Komplexität einer Unternehmensachfolge schlicht unmöglich.⁸²⁴ Der Forscher soll daher die auftretenden Ursächlichkeiten nicht isolieren, sondern subjektiv gemeinten Sinn rekonstruieren und verstehen.⁸²⁵ Dadurch können die sensiblen Stellen bzw. „Druckpunkte“ des Systems identifiziert und eine sinnhafte Präferenzordnung festgelegt werden, an der sich die Transformation ausrichtet.⁸²⁶ Das kann weder unter Laborbedingungen noch mit schriftlichen oder standardisierten Befragungen erfolgen, sondern ist zielorientiert ausschließlich im alltäglichen Kontext sinnvoll und möglich.

Die empirische Organisationsforschung betrachtet die Einbindung des Forschers in den Forschungsprozess nicht als störend, sondern als selbstverständlich.⁸²⁷ Aus phänomenologischer Sicht ist er in die Deutungs- und Interaktionsprozesse der Organisation involviert. Unweigerlich ist er an der Konstituierung des Forschungsgegenstandes beteiligt, da seine Forschungsergebnisse ständig neue Wirklichkeitskonstruktionen und Bedeutungszusammenhänge hervorbringen.⁸²⁸ Da die Aktionsforschung eine direkte Teilnahme des Forschers postuliert, dürfte an dieser Stelle nicht von „unweigerlich“ gesprochen werden, sondern eher von „bewusst“ und „aktiv“. Er lässt sich auf das zu untersuchende soziale System bewusst und aktiv ein. Auch die Handhabung des Forschungsgegenstands geht bei der Aktionsforschung über die reine Konstituierung hinaus. Sie reicht bis zu einer Einflussnahme und Veränderung. Das erfolgt indes vor dem Hintergrund, dass es in einem sozialen System nicht darum gehen kann, *ob*, sondern *wie* man in Bezug auf die Lösung eines gegebenen Problems ein soziales Beziehungsgefüge zu einem selbstregulatorischen System machen kann.⁸²⁹

Die Prinzipien der Aktionsforschung könnten daher auf den ersten Blick konträr zu den Ansichten einer empirischen Organisationsforschung stehen. Bei einem Aktionsforschungsprojekt ist der Forscher neben den Beteiligten selbst Bestandteil des Forschungsprozesses. Der Kooperationscharakter wird von nahezu allen Autoren hervorgehoben, einige betrachten ihn als entscheidenden Grund für die Wirksamkeit des Modells.⁸³⁰ Im partizipativen Gedanken forschen, bestimmen und verwerten die Beteiligten auch aktiv im Sinne einer

⁸²⁴ Zur Komplexität einer Unternehmensnachfolge vgl. Abschnitt 2.2 und Abschnitt 2.3.

⁸²⁵ Vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18.

⁸²⁶ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁸²⁷ Vgl. Kühl/Strodtholz/Taffertshofer (2009), S. 18.

⁸²⁸ Vgl. ebd.

⁸²⁹ Vgl. Pieper (1972), S. 102.

⁸³⁰ Vgl. French/Bell (1994), S. 117. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.2.4.

Gestaltungspraxis mit. Der Forscher ist deshalb gezwungen, die Subjekt-Objekt-Differenz zu den Erforschten aufzugeben.⁸³¹

Indem „[...] er die Erforschten nicht primär als Kosubjekte in einem gemeinsamen Kommunikationsprozeß betrachtet, sondern als Rollenträger im System, distanziert er sich in der systemtheoretischen Reflexion zugleich von ihnen und führt so die Trennung wieder ein. Zwar nimmt er die Subjekte in ihren jeweiligen Normen und Selbstverständnissen ernst, doch tut er dies, ohne letztere zu hinterfragen oder zu kritisieren, da er, gemäß systemtheoretischem Erkenntnisinteresse, das »wie« [...] analysiert, nicht das »was«.“⁸³² Zudem kann der Forscher die Distanz objektivierbar über den Grad der Intensität der Beteiligung oder Einflussnahme steuern, die eine gemeinsame Verständigungsbasis mit den Beteiligten bildet. Sie kann von einem gleichberechtigten Gruppenmitglied bis zu einem unterstützenden Moderator oder Experten reichen. Als Experte übernimmt der Forscher zusätzlich die Aufgabe, unterstützend in den Forschungsprozess einzugreifen.⁸³³

Konstatiert werden kann, dass die Prinzipien der Aktionsforschung im Forschungsprozess weiter reichen als die empirische Organisationsforschung dies postuliert. Trotz der dargelegten Gründe kann daraus keinesfalls ein Widerspruch abgeleitet werden, auch nicht im Hinblick auf das systemtheoretische Denk- und Handlungsinstrumentarium.

Um die Begründung zu vervollständigen, muss schließlich die praxeologische Perspektive einbezogen werden. Hierbei zeigt sich, dass der erste Schritt im Forschungsprozess darin besteht, einen geeigneten Ausgangspunkt für das Aktionsforschungsvorhaben zu finden und zu formulieren.⁸³⁴ Der Ausgangspunkt der Forschungsarbeit wurde bereits bei der Zielsetzung und den Forschungsfragen festgesetzt, indem die Absicht zum Ausdruck gebracht wird, eine Änderung der organisatorischen und unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen bei einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge zu initiieren.⁸³⁵

⁸³¹ Vgl. Klüver/Krüger (1972), S. 87.

⁸³² Ebd.

⁸³³ Vgl. Frank et al. (1998), S. 15.

⁸³⁴ Vgl. Altricher/Posch/Spann (2018), S. 45 ff.

⁸³⁵ Zu den Forschungsfragen vgl. Abschnitt 1.2.

Mayring (2016) untermauert diesen Aspekt: „Immer wenn an konkreten Praxisproblemen angesetzt wird, um Veränderungsmöglichkeiten zu erarbeiten, ist Handlungsforschung einsetzbar.“⁸³⁶ Ähnlich äußert sich Ulrich (1984). Aus seiner Sicht erscheint vor dem Hintergrund der Gefahr der Zerstörung der Autopoiese „[...] eine »Aktionsforschung«, welche die Entwicklung neuer Regeln in der Praxis *begleitet*, sehr aussichtsreich [...]“.⁸³⁷

Auch bei einem umfassenden und variantenreichen Konzept wie der Organisationsentwicklung ergeben sich positive Einsatzmöglichkeiten. French/Bell (1994) stellen fest, dass den meisten Vorhaben dieser Art ein Aktionsforschungsmodell zugrunde liegt.⁸³⁸ Auch Breisig (2015) unterstreicht dies. „Den meisten OE Vorhaben liegt das Aktionsforschungsmodell zugrunde, das in seinen Ursprüngen eng mit den Wurzeln der OE, vor allem mit der Methode der Datenrückkopplung, verwandt ist.“⁸³⁹ Es können mit dem Modell aber auch allgemeinere Erkenntnisse gewonnen werden, die anschließend auf andere Bereiche übertragen werden können.⁸⁴⁰

Grundsätzlich sind diese Ausführungen mit den Zielen dieser Arbeit kohärent, sodass eine Eignung der Aktionsforschung als Forschungsmethode auch aus einer praxeologischen Sicht gegeben ist. Somit kann sie für die Transformation in dem Stiftungsbauunternehmen angewendet werden. Dennoch darf sie nicht als eine das Forschungsprojekt legitimierende Theorie verstanden werden.⁸⁴¹ Aktionsforschung soll als funktionalistisch systemtheoretischer Ansatz nicht „[...] zur Beschreibung empirischer Prozesse verwendet werden, sondern zur Strukturierung des innovativen Handelns und als ein methodisches und heuristisches Prinzip“.⁸⁴²

Die vorangegangenen Erläuterungen unterstreichen diese Auffassung, weshalb sie in dieser Arbeit nicht einfach als subtile, rein anwendungsbezogene und beliebig verwendbare Methode eingestuft werden kann.

⁸³⁶ Mayring (2016), S. 53.

⁸³⁷ Ulrich (1984), S. 107 Hervorhebung im Original. Im Hinblick auf die potenzielle Gefahr der Zerstörung der Autopoiese vgl. auch Abschnitt 4.3.

⁸³⁸ Vgl. French/Bell (1973), S. 110.

⁸³⁹ Breisig (2015), S. 133.

⁸⁴⁰ Vgl. Susman/Evered (1978).

⁸⁴¹ Vgl. Klüver/Krüger (1972), S. 88. Aus diesem Grund wurde sie auch nicht in den theoretischen Bezugsrahmen der Arbeit eingebunden.

⁸⁴² Pieper (1972), S. 103. Zum heuristischen Wert der Aktionsforschung vgl. auch Klandt/Heidenreich (2017), S. 94.

5.2.3 Kritische Würdigung

Die kritische Würdigung der Aktionsforschung erfolgt durch die Diskussion verschiedener Vor- und Nachteile, die sich aus ihrer besonderen Charakteristik ableiten lassen. Zunächst wird auf die Vorteile der Forschungsmethode eingegangen.

Im Gegensatz zur klassischen Wissenschaftsauffassung bemühen sich sowohl Forscher als auch Praktiker gemeinsam um neue Handlungsmuster zur Veränderung der Realität. Durch die Verbundenheit und Kooperation von Wissenschaft und Praxis weist das generierte neue Wissen sowohl einen theoretischen als auch einen praktischen Bezug auf. Es findet unmittelbar in der Praxis Anwendung. Demzufolge handelt es sich nicht um ein starres (Theorie-)Wissen, sondern es ist vor allem ein an die jeweilige Situation angepasstes Handlungswissen.

Ein solches Handlungswissen ist gerade in kmBU – wegen der dort vorherrschenden praxeologischen Orientierung in Verbindung mit den oftmals fehlenden personellen, finanziellen und technischen Ressourcen – von Bedeutung.⁸⁴³ Es hat für die Weiterentwicklung von kmBU eine hohe Relevanz. Durch die enge Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis besteht zudem der Vorteil der Erlangung von internen Gesichtspunkten, die Außenstehenden möglicherweise verborgen bleiben.⁸⁴⁴

Bei der Durchführung organisationsinterner Maßnahmen ist eine enge Zusammenarbeit mit den Mitgliedern der Organisation notwendig. In solchen Situationen können Widerstände und AbwehrROUTINEN entstehen, die sich im weiteren Verlauf zu einer „geschulten Inkompetenz“ entwickeln können.⁸⁴⁵ In Anbetracht dessen weist Senge (2017) auf Organisationslernen hin.⁸⁴⁶ Aktionsforschung kann dazu beitragen, Menschen zusammenzubringen,⁸⁴⁷ um bestmögliche mentale Modelle für jede vorstellbare Situation zu entwickeln.⁸⁴⁸ Mytarek et al. (2021) betonen den Lernaspekt im Kontext transformatorischer Prozesse. Sie

⁸⁴³ Vgl. Becker/Ulrich (2015d), S. 13.

⁸⁴⁴ Vgl. Klandt/Heidenreich (2017), S. 94.

⁸⁴⁵ Vgl. Argyris (1986).

⁸⁴⁶ Vgl. Senge (2017), S. 203. Insbesondere Senge lenkte Anfang der 1990er-Jahre den Fokus auf die Lernfähigkeit von Organisationen und hob hierfür die Bedeutung eines entsprechenden Führungs- und Organisationsverständnisses hervor, das tief in systemtheoretischen Grundannahmen verwurzelt war. Vgl. dazu Wimmer (2015), S. 511.

⁸⁴⁷ Das „Zusammenbringen“ stellt einen nicht zu unterschätzenden Faktor besonders in traditionell geführten, patriarchalisch geprägten Unternehmenskulturen dar. Vgl. auch Senge (2017), S. 202 sowie Abschnitt 3.4.6.

⁸⁴⁸ Vgl. ebd., S. 203 Vgl. dazu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.2.4 zur Teamarbeit.

können nur dann erfolgreich sein, wenn individuelle, kollektives und organisatorisches Lernen als Zusammenspiel betrachtet wird.⁸⁴⁹

Die dialog- und partizipationsorientierte Methodik der Aktionsforschung ermöglicht es den Beteiligten, sich nicht nur als Betroffene zu verstehen, sondern auch als Impulsgeber und Veränderungsmotoren zu entwickeln.⁸⁵⁰ Eine durch Aktionsforschung geführte systematische Reflexion von Theorie und Praxis kann bei Forschern und Beteiligten Lernprozesse auslösen, die von keinem vorgegebenen Wissen und keiner Statik gelenkt werden, sondern der konkreten Situation sowie einer eigenen Dynamik in einer dialogischen und kritischen Auseinandersetzung unterliegen.⁸⁵¹

Ein weiterer Vorteil der Aktionsforschung besteht darin, dass sich durch ihren Methodismus komplexe und sich ständig verändernde Organisationen als soziale Systeme untersuchen lassen, was andere Forschungsmethoden nur mit stark vereinfachten und abstrahierten Annahmen bewerkstelligen können.⁸⁵²

Nachteilig ist, dass oftmals weder die Vorgehensweise noch die Erfahrungen und erarbeiteten Thesen auf andere soziale Systeme in ähnlichen Situationen übertragbar sind.⁸⁵³ Sie können lediglich als Anregungen für die Methodenwahl dienen. Die Aktionsforschung unterstellt als geplanter Problemlösungsprozess kausale Wirkungshypothesen und berücksichtigt mögliche unbekannte Einflussfaktoren nicht.⁸⁵⁴

⁸⁴⁹ Vgl. Mynarek et al. (2021), S. 442.

⁸⁵⁰ Unger (2014) weist in diesem Zusammenhang noch auf kollektive Selbstbefähigung und Ermächtigung der Beteiligten hin. Vgl. dazu Unger (2014), S. 1.

⁸⁵¹ Vgl. Senge (2017), S. 202 ff. Bereits Moser (1975) hat auf den Lernaspekt eines Aktionsforschungsprojekts hingewiesen. Vgl. Moser (1975), S. 145. Derartige Lernprozesse können auch die Grundlage für eine wandlungsbereite und wandlungsfreundliche Struktur in kmBU bilden. Vgl. auch Abschnitt 3.2.1. Ebenso sind die Lernprozesse ein wichtiger Ausgangspunkt für Kulturveränderungen. Vgl. Abschnitt 3.2.3.

⁸⁵² Vgl. Checkland/Poulter (2006).

⁸⁵³ Aktionsforschung „[...] is highly situational. Each AR project, to some at extent at least, is unique, and it is difficult to draft general laws about how to carry out such projects.“ Avison/Baskerville/Myers (2001), S. 29.

⁸⁵⁴ Vgl. Klandt/Heidenreich (2017), S. 94.

Der Forscher begibt sich in einen ständigen Rollenwechsel zwischen Prozessbeobachtung, Beratung, Dokumentation und Evaluation einerseits sowie Sicherung und Verallgemeinerung wissenschaftlicher Erkenntnisse andererseits.⁸⁵⁵ Das kann bei ihm regelmäßig zu einem Rollenkonflikt führen, den Fricke (2005) auf das traditionell positivistische Wissenschaftsverständnis zurückbezieht.⁸⁵⁶

In einem Aktionsforschungsprozess lassen sich letztlich auch die institutionalisierten Entscheidungshierarchien der Praxis nicht vollständig aufheben.⁸⁵⁷ Deshalb können die Beteiligten ein Blockadeverhalten zeigen. Zudem kann es aufgrund der Arbeitsteilung zu einem Zielkonflikt innerhalb der Kooperationsgemeinschaft kommen. „Praxisakteure haben häufig wenig Verständnis für den Zeitbedarf theoretischer Reflexion wie umgekehrt Wissenschaftler oft Schwierigkeiten haben mit dem Bedürfnis und den Zwängen der Praktiker, ihre Probleme rasch zu lösen.“⁸⁵⁸

Aktionsforschungsvorhaben sind im Hinblick auf ihre Voraussetzungen und den benötigten Zeitaufwand durch einen großen Arbeitsumfang charakterisiert. Dieser ist zum einen in der notwendigen Beschreibung mehrerer Zyklen sowie zum andern in der Komplexität des Gesamtsystems begründet.⁸⁵⁹ Die Umsetzung eines Aktionsforschungsprozesses mit einer gleichberechtigten Zusammenarbeit ist zeit- und ressourcenintensiv: Es müssen Partnerschaften und Kompetenzen entwickelt sowie ein Umfeld geschaffen werden, das Vertrauen und Verständnis fördert.⁸⁶⁰

Die Verknüpfung von Wissenschaft und Praxis legt nahe, dass der daraus resultierende Vorteil in Bezug auf die praktische Relevanz aller Ergebnisse wissenschaftlich kritisch betrachtet werden sollte. Obwohl die Theoriebildung grundsätzlich eingefordert und teilweise auch umgesetzt wird,⁸⁶¹ wird ihr in bestimmten Konstellationen lediglich eine untergeordnete Rolle zugeschrieben. Unger (2014) verweist hier auf den Dienstleistungscharakter von entsprechenden Projekten und führt dies auf die verschiedenen Adressaten zurück, die bedient werden müssen. „Theorie wird hauptsächlich von der Wissenschaft eingefordert und diese ist nicht der einzige oder der Hauptadressat, sondern die Praxis, die Politik und/oder die

⁸⁵⁵ Ursächlich hierfür sind unterschiedliche Referenzsysteme in Aktionsforschungsprojekten, in denen sich nicht nur der Wissenschaftler, sondern auch die Beteiligten bewegen. Vgl. Fricke (2014), S. 218.

⁸⁵⁶ Vgl. Fricke (2005), S. 43.

⁸⁵⁷ Vgl. Jablonka/Jenewein/Marchl (2017), S. 11.

⁸⁵⁸ Fricke (2014), S. 218.

⁸⁵⁹ Vgl. Unger (2014), S. 95. Zur Komplexität vgl. auch Abschnitt 4.1.3.

⁸⁶⁰ Vgl. Unger (2014), S. 95.

⁸⁶¹ Vgl. Dick/Stringer/Huxham (2009) und Friedman/Rogers (2009).

Community.“⁸⁶² Oft ist die Anschlussfähigkeit wissenschaftlicher und theoretischer Diskurse an die Praxis nicht oder nur eingeschränkt gegeben. Das betrifft insbesondere die, die nicht partizipativ entwickelt wurden.⁸⁶³ Insgesamt erschwert dies die Theoriebildung des Wissenschaftlers.

Mit der Forschungsmethode kann keine generelle bzw. statistische Generalisierbarkeit der Entdeckungen erzielt werden. Eine derartige Ausrichtung ist ohnehin inkongruent mit den dargestellten Zielen qualitativer Forschung, der Aktionsforschung selbst sowie den Zielen der Forschungsarbeit. Stattdessen soll unter Berücksichtigung des aktuellen Forschungsstands ein tiefgreifender und analytischer Einblick in einen konkreten Einzelfall gewährleistet werden, der durch die Anwendung der Aktionsforschung erreicht wird.⁸⁶⁴ Die Einschränkungen bezüglich der Generalisierbarkeit der Interpretationen sind jedoch bei der Auswertung zu berücksichtigen.

Angesichts der bisherigen Darlegungen resultieren keine Argumente, die – aus wissenschaftstheoretischer, (organisations-)wissenschaftlicher oder aus praxeologischer Sicht – unter Berücksichtigung der Stärken und Schwächen gegen einen Einsatz der Aktionsforschung sprechen. Demzufolge wird sie zur Untersuchung der zentralen Forschungsfrage und zur Erreichung der Forschungsziele genutzt.

Die Möglichkeit der tiefgehenden Erforschung einer bisher nicht untersuchten Thematik und damit eines resultierenden Entdeckungszusammenhangs kompensieren die Nachteile einer schlechteren Übertragbarkeit bzw. Generalisierung, des Arbeitsumfangs und der an den Forscher gestellten Anforderungen wie etwa des Rollenwechsels oder der Herstellung einer gleichberechtigten Partnerschaft.

Die Aktionsforschung kann im Kontext der Arbeit ihre methodisch bedingten Vorteile von der Problemanalyse über die Generierung von neuem theoretischen und praktischen Wissen bis hin zur Veränderung der Organisation vollumfänglich zur Geltung bringen, da diese bei ihr einen einheitlichen Prozess bilden.⁸⁶⁵ „Wissen entsteht im Gestaltungsprozess wie umgekehrt Gestaltungskonzepte im theoretischen Diskurs entstehen.“⁸⁶⁶

Im Fortgang der Arbeit sind die Erkenntnisse aus der kritischen Betrachtung der Aktionsforschung insbesondere bei der Festlegung der Gütekriterien und des Forschungsdesigns

⁸⁶² Unger (2014), S. 96.

⁸⁶³ Vgl. ebd.

⁸⁶⁴ Vgl. Abschnitt 2.4.

⁸⁶⁵ Vgl. Fricke (2014), S. 214.

⁸⁶⁶ Ebd.

von Bedeutung. Auf diese Weise können potenzielle Probleme frühzeitig erkannt und angemessen darauf reagiert werden.

5.2.4 Wissenschaftliche Gütekriterien

Die Arbeit ist nicht nur durch ein systematisch-methodisches Vorgehen gekennzeichnet, sondern es müssen auch Kriterien zugrunde gelegt werden, anhand derer die Qualität der Forschungsergebnisse beurteilt werden kann.

„Der wissenschaftliche Anspruch von Aktionsforschung ergibt sich nicht nur aus ihrem normativen Charakter, sondern auch aus ihrem methodischen Anspruch, d.h. den Gütekriterien, deren Einhaltung oder Nicht-Einhaltung über die Qualität der Ergebnisse von Aktionsforschung entscheiden.“⁸⁶⁷ Der Beachtung von Gütekriterien im Sinne eines Qualitätsausweises muss demnach in der qualitativen Aktionsforschung eine hohe Bedeutung beigemessen werden. Allerdings muss auch hinterfragt werden, ob die anerkannten Standardkriterien zur Messung der Güte einer wissenschaftlichen Arbeit durch Aktionsforschung als ausreichend angesehen werden können.⁸⁶⁸ Grundsätzlich soll jedes Erhebungsinstrument daraufhin überprüft werden, inwieweit es reliable und valide Ergebnisse hervorbringt.⁸⁶⁹

Nach Mayring (2016) sind die klassischen Kriterien für qualitativ orientierte Forschung oft wenig tragfähig.⁸⁷⁰ Kromrey (2016) fordert, dass Forschungsprozesse intersubjektiv nachvollziehbar sein müssen. Das ganze Vorhaben muss also gut dokumentiert und jede Entscheidung muss explizit gemacht und begründet werden.⁸⁷¹ Allerdings ist dieses Kriterium für Aktionsforschungsprozesse mit einem mehrstufigen, zyklischen Kommunikations- und Handlungsmuster sowie mit vielen Beteiligten zu pauschal.

Deshalb ist eine weitere Konkretisierung notwendig. Einen Lösungsansatz bildet der von Mayring (2016) aufgestellte Katalog mit sechs allgemeingültigen Gütekriterien. Einbezogen sind die Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand sowie die kommunikative Validierung und die Triangulation.⁸⁷²

⁸⁶⁷ Vgl. Fricke (2014), S. 220.

⁸⁶⁸ Die Frage stellt sich auch im Hinblick auf die Kritik an der Aktionsforschung. Vgl. dazu auch Abschnitt 5.1.3.

⁸⁶⁹ Vgl. Atteslander (2010), S. 296.

⁸⁷⁰ Vgl. Mayring (2016), S. 141.

⁸⁷¹ Vgl. Kromrey/Roose/Strübing (2016), S. 46. Ähnlich dazu auch Döring/Bortz (2016), S. 182.

⁸⁷² Vgl. Mayring (2016), S. 144 ff.

Diese Gütekriterien dienen als Grundlage und werden wie folgt umgesetzt:

(1) Verfahrensdokumentation:

Das Verfahren wird dokumentiert. Als Grundlage werden auch standardisierte und einheitlich strukturierte Protokollvorlagen eingesetzt.

(2) Argumentative Interpretationsabsicherung:

Die Forschungsbefunde werden offengelegt. Zudem sind die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aufgrund der Dokumentation intersubjektiv nachvollziehbar und können durch Wissenschaft und Praxis validiert werden.

(3) Regelgeleitetheit:

Für das gesamte Forschungsvorhaben wird in Form von Aktionsplänen ein verbindliches, koordiniertes und systematisches Vorgehen festgelegt, das von allen Beteiligten unterstützt und mitgetragen wird.⁸⁷³ Begleitet wird es durch eine offene, transdisziplinäre Kommunikation sowie Gleichberechtigung und Wertschätzung zwischen allen Beteiligten.

(4) Nähe zum Gegenstand:

Der Zugang zum Stiftungsbauunternehmen ist regelmäßig gewährleistet, sodass eine größtmögliche Nähe zum Gegenstand vorhanden ist.

(5) Kommunikative Validierung:

Wesentliche Bestandteile sind Diskussionen und Besprechungen von Ergebnissen in Arbeits- und Expertenrunden. Hierzu werden sowohl zustimmende als auch abweichende Positionen und Argumente ausgetauscht und beleuchtet. Ziel ist es, durch diesen mitunter mehrstufigen Kommunikationsprozess die Zustimmung der Beteiligten zu den Arbeitsergebnissen zu erhalten und damit auch die Relevanz und Qualitätssicherung der Ergebnisse zu untermauern.

(6) Triangulation:

Um eine ganzheitliche Betrachtungsweise sicherzustellen, werden in regelmäßigen Abständen die Perspektiven von Vertretern aus verschiedenen Hierarchieebenen und Funktionsbereichen zum Stand des Projekts erfasst. Dergestalt kann gewährleistet werden, dass nicht nur wissenschaftliche Perspektiven, sondern auch die Meinungen und

⁸⁷³ Vgl. dazu den Forschungsplan im Anhang 2.

Sichtweisen der Organisationsmitglieder verglichen, und der beschrittene Lösungsweg kritisch hinterfragt werden kann.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass die definierten Gütekriterien der allgemeinen Sicherstellung der Transparenz, Verlässlichkeit und Aussagekraft der wissenschaftlichen Erkenntnisse aus dem Forschungsvorhaben dienen.

5.3 Entwicklung des Forschungsdesigns

Auf Basis der bisherigen Ausführungen ist das Forschungsdesign derart konzipiert, dass damit der Aktionsforschungsprozess methodisch umgesetzt werden kann.

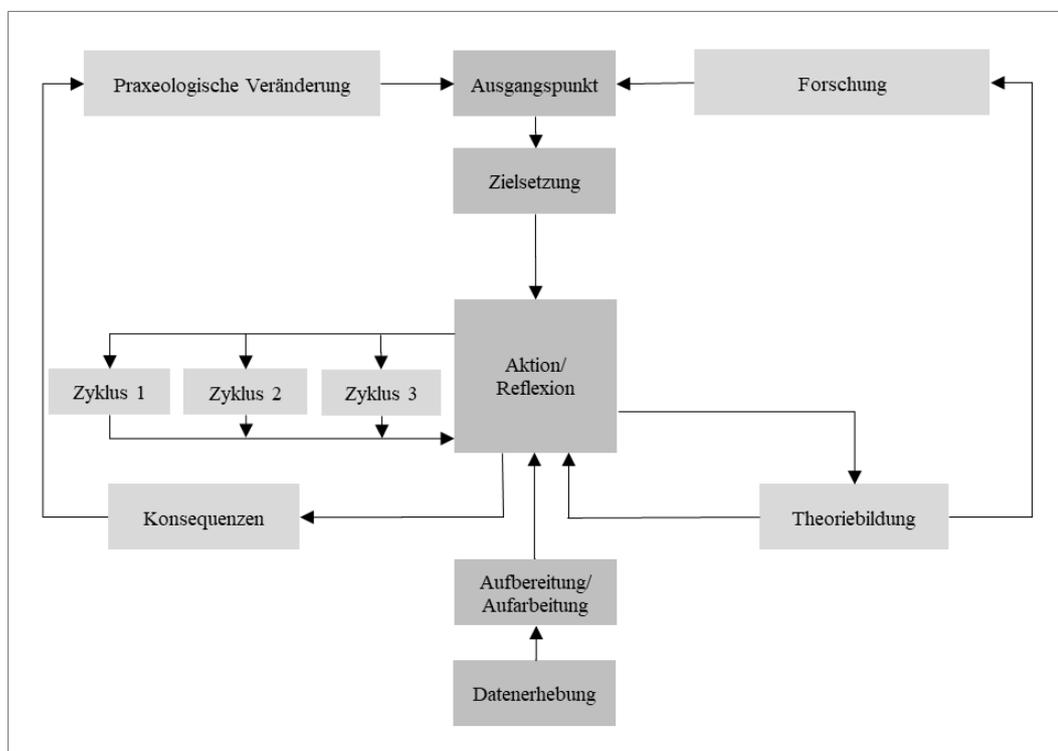


Abbildung 9: Aktionsforschungsprozess unter triangulativer Betrachtungsweise⁸⁷⁴

In der weiteren Vorgehensweise wird der Forschungsprozess zunächst in unterschiedliche Phasen mit jeweils verschiedenen Aufgabenstellungen bezüglich Aktion und Forschung unterteilt. So wird im Sinne eines Vorgehensmodells eine logische, nachvollziehbare und transparente Struktur erreicht. Gleichzeitig werden als bestimmende Elemente die Partizipationsstruktur und die Aktionsforschungszyklen thematisiert sowie inhaltlich ausgestaltet

⁸⁷⁴ Quelle: eigene Darstellung.

5.3.1 Phasen der Forschungsorganisation

Das Forschungsprojekt folgt einem Drei-Phasen-Schema, bestehend aus der „Initiativphase“, der „Explorations-/Interventionsphase“ und der „Follow-Up-Phase“.⁸⁷⁵

Wie bereits dargelegt, kann der Zugang zu einem sozialen Systems aufgrund seiner systemischen Geschlossenheit herausfordernd sein.⁸⁷⁶ Deshalb ist es zunächst sinnvoll, eine gemeinsame Vorstellung von den Zielen und dem Ablauf des Forschungsprojekts zu entwickeln. Gleichzeitig sollen sowohl praxeologische als auch wissenschaftliche Interessen berücksichtigt werden.

Um das zu gewährleisten, werden in der Initiativphase die Aktionsforschung und ihre Methodik vorgestellt. Zudem werden die Spielregeln des Projekts festgelegt und erklärt. Die Bedeutung der Kommunikation mit den Beteiligten wird hervorgehoben, die Position des Forschers erläutert und das Ziel der Forschungsarbeit vorgestellt.⁸⁷⁷ Zusätzlich wird darauf hingewiesen, dass durch die aktive Einbindung der Betroffenen in den Planungs- und Umsetzungsprozess sowie eine gleichzeitige wissenschaftliche Untersuchung eine Alternative zu einer technokratischen Organisationspraxis entwickelt wird.⁸⁷⁸

In der Explorations-/Interventionsphase wird der Diskurs mit den Beteiligten aufgenommen.⁸⁷⁹ Während dieser Phase wird der Aktionsforschungsprozess – bestehend aus Aktionen und Reflektionen – mit seinem inhaltlichen und zeitlichen Ablauf festgelegt und durchgeführt. Das Hauptaugenmerk ist auf die Entwicklung potenzieller Problemlösungsansätze, die Diskussion ihrer praktischen Umsetzbarkeit, die Auswahl möglicher Lösungsansätze und die Vorstellung eventueller Empfehlungen ausgelegt.

In der Follow-up-Phase werden die Ergebnisse schließlich mit allen Beteiligten in Bezug auf die Zielerreichung reflektiert. In einem Abschluss-Meeting werden die Forschungsergebnisse sowie die neuen Erkenntnisse präsentiert, womit der Forschungsprozess formal abgeschlossen wird.

⁸⁷⁵ Vgl. Peter/Schreier (1972), S. 269 sowie den Forschungsplan im Anhang 2.

⁸⁷⁶ Vgl. Abschnitt 4.1.3.

⁸⁷⁷ Vgl. Moser (1975), S. 157.

⁸⁷⁸ Vgl. o. V. (1972), S. 205.

⁸⁷⁹ Vgl. Moser (1975).

5.3.2 Partizipationsstruktur

Bei Beginn eines solchen Forschungsprojekts muss entschieden werden, welche Praxisbeteiligten in welcher Form und mit welchem Grad an Partizipation in den Forschungsprozess einbezogen werden sollen.⁸⁸⁰

Das Verständnis zu Partizipationsgraden reicht vorliegend von der Beteiligung über die Konsultation bis hin zur Information.⁸⁸¹ Bei der Festlegung der Partizipation sind die folgenden Aspekte wesentlich:

- (1) Das Projekt soll als Entwicklungsprojekt und nicht nach einem autoritären Entscheidungs- oder Handlungsschema konzipiert werden.⁸⁸²
- (2) In Bezug auf die Zielsetzung des Projekts muss der Fokus auf die Vertreter der wichtigsten Interessen gerichtet werden.
- (3) Durch die Partizipationsstruktur soll sichergestellt werden, dass die Organisation und das Projekt auf verschiedenen Ebenen verknüpft werden können.⁸⁸³

Neben diesen Gesichtspunkten werden ebenso persönliche Merkmale berücksichtigt.⁸⁸⁴ Auf dieser Grundlage sind schließlich verschiedene Beteiligte identifiziert und durchgehend in den Forschungsprozess einbezogen worden. Aufgrund der Größenklasse des in der Einzelfallstudie untersuchten Unternehmens konnte auf die Einrichtung von Steuerungsgremien verzichtet werden.⁸⁸⁵

Bei der Festlegung der Partizipationsstruktur ist als weiteres System desgleichen die unternehmensverbundenen Stiftung in Form der installierten Stiftungsgremien als neue Kapitalvertreter zu berücksichtigen.⁸⁸⁶ Die Forschungskonzeption sieht vor, die Gremien von Beginn an zum Forschungsprojekt zu konsultieren, um die erarbeiteten Teillösungen mit den

⁸⁸⁰ Zu verschiedenen Modellansätzen und zum Partizipationsspektrum vgl. ausführlich Unger (2014), S. 35 ff.

⁸⁸¹ Die Begrifflichkeiten wurden ganz bewusst gewählt. Einerseits, um durch einfache und damit auch eindeutige Begriffsbezeichnungen einen dialogisch-orientierten Charakter der Zusammenarbeit während des Forschungsprozesses sicherzustellen. Andererseits, um keine Irritationen beim Altinhaber durch eine zu starke Definitionsmacht einzelner Partizipationsbegriffe wie „Mitbestimmung“ und „Entscheidungsmacht“ auszulösen.

⁸⁸² Vgl. Ulrich (1984), S. 107.

⁸⁸³ Vgl. Hungenberg (2010), S. 128.

⁸⁸⁴ Zu den Kriterien bei der Auswahl der Akteure vgl. Abschnitt 3.2.4.

⁸⁸⁵ Ein Steuerungsgremium könnte ein Lenkungsausschuss darstellen, in dem die Entscheidungsträger des Projekts zusammengefasst werden. Die Aufgaben eines Lenkungsausschusses bestehen darin, die Projektziele unter Berücksichtigung der Interessen und Ziele des obersten Projektauftraggebers festzulegen sowie das Projektteam unter Berücksichtigung eines regelmäßigen Projektreportings zu überwachen. Vgl. Hungenberg (2010), S. 128.

⁸⁸⁶ Vgl. Abschnitt 3.3.1.4.

Stiftungserfordernissen und -zielen zu diskutieren sowie abzustimmen. Daneben können die resultierenden Erkenntnisse in die Aktionsforschungszyklen als „Stakeholdereingabe“ eingebracht und entsprechend berücksichtigt werden. Dadurch bietet sich bereits frühzeitig die Möglichkeit der Konstituierung von Ordnung zwischen den beiden Systemen.⁸⁸⁷

Dem Altinhaber wird die Aufgabe eines wechselseitigen Informationsträgers zugeschrieben. Er wird nicht durchgängig in den Forschungsprozess einbezogen, sondern nur bei Bedarf sowie zum Informationsaustausch in bestimmten Stadien.⁸⁸⁸ Ein regelmäßiger Konsens über den Stand der Arbeitsergebnisse soll jedoch frühzeitig Vertrauen in Bezug auf die identifizierten Transformationsprozesse schaffen.

Der Verfasser selbst nimmt die Aufgabe eines unterstützenden Moderators ein. Von einem gleichberechtigten Mitglied und damit einem höheren Intensitätsgrad der Beteiligung wird Abstand genommen. Dafür sind zwei Gründe maßgeblich:

- (1) Durch eine kommunikationsgesteuerte Stimulierung des sozialen Systems kann der Forschungsprozess besser gesteuert sowie die Einflussnahme auf und die Distanz zu den Beteiligten besser kontrolliert werden. Unter solchen Bedingungen ist es eher möglich, die sensiblen Stellen und Druckpunkte des Systems zu nutzen und Anregungen sowie Impulse über eine größere Distanz von außen einzubringen.⁸⁸⁹ Ziel ist es, durch eine selbstkritische Reflexion der aktuellen Situation eine bestmögliche Zusammenarbeit von Lenkung und Selbstregulation zu erreichen. Dadurch kann die Robustheit des sozialen Systems gestärkt werden.⁸⁹⁰
- (2) Schließlich soll die Wahrung einer wissenschaftlichen Objektivität durch einen niedrigeren Intensitätsgrad der Beteiligung erleichtert werden.

Nachdem die Struktur der Partizipation festgelegt worden ist, können im nachfolgenden Abschnitt die Zyklen des Forschungsprozesses in der Explorations- und Interventionsphase konkretisiert werden.

⁸⁸⁷ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁸⁸⁸ Die Entscheidung folgt der Erkenntnis aus Abschnitt 3.4.6 in Verbindung mit dem Aspekt (1) zur Festlegung der Partizipation in diesem Abschnitt.

⁸⁸⁹ Zu den sensiblen Stellen und Druckpunkte eines sozialen Systems vgl. Abschnitt 4.3.

⁸⁹⁰ Vgl. auch Abschnitt 4.3.

5.3.3 Aktionsforschungszyklen in der Explorations-/Interventionsphase

In der Explorations-/Interventionsphase erfolgen die konzeptionellen Ausarbeitungen zur zentralen Forschungsfrage. Dahingehend werden insgesamt drei Aktionsforschungszyklen durchgeführt.

Mit dem ersten Aktionsforschungszyklus wird die Ausgangssituation analysiert. Identifiziert werden zentrale organisatorische und kulturelle Problemfelder, Anliegen der Beteiligten sowie notwendige Veränderungen im Zuge einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge durch das altersbedingte Ausscheiden des Altinhabers.

Anhand der gewonnenen Erkenntnisse werden die konzeptionellen Bestandteile der Transformation abgeleitet und die weitere Vorgehensweise wird systematisiert. So können die beiden Transformationsvariablen der Arbeit „Organisationsstrukturen“ und „Unternehmenskultur“ dem zweiten und dritten Forschungszyklus zugrunde gelegt werden.⁸⁹¹ Im letzten Forschungszyklus werden ebenso sämtliche Ergebnisse zusammengetragen, um sie dem Altinhaber und den Stiftungsgremien zu präsentieren. Das daraus resultierende Feedback wird bei Bedarf genutzt, um abschließende Modifikationen vorzunehmen und schließlich nur die Maßnahmen zu übernehmen, über die Einigkeit erzielt wurde.

Die Zerlegung und Reihenfolge der Teilschritte in den einzelnen Zyklen orientiert sich am grundlegenden Verständnis der Aktionsforschung. Sie sieht eine schrittweise Verfeinerung der Erkenntnisse vor, um ein stimmiges und logisches Gesamtkonzept hervorzubringen. Die Abfolge von Ereignissen und Maßnahmen innerhalb jedes Zyklus folgt einem identischen Muster. Sie umfasst die Elemente Diagnose/Datenerhebung, Datenaufbereitung, Feedback an die Beteiligten, Entwicklung potenzieller Problemlösungsansätze sowie die Evaluierung/Bewertung der gewonnenen Erkenntnisse und Herausforderungen.

Jedem Aktionsforschungszyklus liegt ein zielorientierter Forschungsplan zugrunde.⁸⁹² Von Beginn an wird eine iterative Vorgehensweise gewählt. Nach Abschluss jedes Zyklus wird das erreichte Ergebnis analysiert und gegebenenfalls modifiziert. Damit bildet es den Ausgangspunkt für die nachfolgende Forschungsstufe.

Für jeden Durchgang liegen konkrete Terminpläne vor, die sowohl Vor- als auch Nachbereitungszeiten berücksichtigen und ausreichenden Spielraum für außerplanmäßige Situationen berücksichtigen. Die Dauer der Zyklen wird so gewählt, dass einerseits die Dynamik

⁸⁹¹ Zu den Transformationsvariablen vgl. Abschnitt 3.2.3.

⁸⁹² Vgl. dazu den Forschungsplan im Anhang 2.

und Glaubwürdigkeit des Projekts gewahrt bleiben und andererseits der Organisation ausreichend Zeit gegeben wird, notwendige Stabilitätsmerkmale zu reproduzieren.⁸⁹³ Auf diese Weise werden Kontinuität und Stabilität einerseits sowie Veränderung andererseits miteinander vereinbar gemacht.⁸⁹⁴

In Tabelle 6 sind die wesentlichen phasenbezogenen Merkmale in Bezug auf die Methodik und die Inhalte des Forschungsprozesses unter Berücksichtigung der einzelnen Forschungsphasen dargestellt.

	Phase	Methodik	Inhalt
Initiativ	Vorgespräche	Forschung	Zielvorgabe, Erläuterung der einzelnen Positionen, Spielregeln der Zusammenarbeit
	Vereinbarung	Aktion	Zustimmung zu einer gemeinsamen zielorientierten Projektarbeit
Exploration/Intervention	Diagnose und Datenerhebung	Forschung	Aufnahme des jeweiligen Ist- bzw. Ausgangszustands
	Aufbereitung und Aufarbeitung	Forschung	Datenaufbereitung und Aufarbeitung für Feedback an die Beteiligten
	Feedback an die Beteiligten	Aktion	Aufbereitete Datenrückgabe an die Beteiligten und Diskussion/Evaluation
	Entwicklung potenzieller Problemlösungsansätze	Aktion	Entwicklung konkreter Maßnahmenpläne bzw. konkreter Vorschläge unter Berücksichtigung der praktischen Umsetzbarkeit
	Evaluierung/Bewertung	Forschung	Evaluierung der bisherigen Erkenntnisse und Bewertung der diesbezüglichen Herausforderungen
Follow-Up	Abschlusspräsentation	Aktion	Vorstellung der Veränderungsmaßnahmen im gesamten Unternehmen

Tabelle 6: Ablaufphasen des Aktionsforschungsprozesses⁸⁹⁵

Um eine hohe Qualität bei der Interpretation der Forschungsergebnisse sicherzustellen, wird der zeitliche Rahmen für die Datenermittlung entsprechend lang gewählt und der gesamte Aktionsforschungsprozess insgesamt über eineinhalb Jahre lang begleitet.

⁸⁹³ Vgl. auch Abschnitt 4.3.

⁸⁹⁴ Vgl. Willke (2005), S. 77 sowie Abschnitt 2.5 und Abschnitt 4.3.

⁸⁹⁵ Quelle: eigene Darstellung.

Nach der Darlegung der konzeptionellen Grundlagen, des theoretischen Bezugsrahmens und der Forschungskonzeption der Arbeit erfolgt im nächsten Abschnitt die Vorstellung des als Einzelfallstudie betrachteten Unternehmens.

6 Unternehmensvorstellung

Zu Beginn des Abschnitts werden die Typologie und Entwicklung des Unternehmen vorgestellt und die organisatorische und kulturelle Ausgangssituation beschrieben.⁸⁹⁶ Der Abschnitt wird auch dazu genutzt, die Startbedingungen eingehend zu beurteilen. Damit wird ein einheitliches Verständnis zur Ausgangssituation hergestellt, sodass die weiteren Ausführungen darauf aufbauen können.

6.1 Unternehmenstypologie und -entwicklung

Das Unternehmen wurde vor einigen Jahrzehnten durch den Altinhaber mittels eines Share-Deal mit dem Ziel übernommen, ein bereits bestehendes Unternehmensportfolio strategisch zu erweitern.⁸⁹⁷ Von Beginn an wurde es als wirtschaftlich und rechtlich selbstständiger Betrieb über eine GmbH geführt. Über den Zeitablauf hinweg prägte der Inhaber sein Unternehmen als Gesellschafter-Geschäftsführer.

Die Unternehmensentwicklung ist durch eine kontinuierliche Erweiterung der Leistungsbe-
reiche sowie des Marktgebiets gekennzeichnet. Das aktuelle Leistungsspektrum umfasst im Wesentlichen den Bereich der baulichen Infrastruktur wie beispielsweise den Bau von Verkehrswegen sowie den Ingenieurbau/Betonsanierung. Zu den Auftraggebern zählen die Autobahngesellschaft des Bundes, staatliche Bauämter, Landratsämter, Städte und Gemeinden sowie Kunden aus der Privatwirtschaft.

Im Geschäftsjahr 2022 erwirtschafteten etwa 110 Mitarbeiter einen Jahresumsatz von rund 25 Millionen Euro. Das Unternehmen entspricht damit vollumfänglich den definierten Eigenschaften für kmBU im Sinne der Arbeit, weshalb es im weiteren Verlauf vereinfachend abgekürzt als „SBU“ für Stiftungsbauunternehmen bezeichnet wird.⁸⁹⁸

⁸⁹⁶ Aus Gründen der Vertraulichkeit kann der Name des Unternehmens nicht genannt werden.

⁸⁹⁷ Zum Begriff des „Share-Deal“ auch in Abgrenzung zum Begriff des „Asset-Deal“ vgl. beispielsweise Franzke (2016), S. 228.

⁸⁹⁸ Zu den definitorischen qualitativen und quantitativen Eigenschaften von kmBU vgl. Abschnitt 3.4.2.

Um die Nachfolge zu sichern, gründete der Altinhaber vor einiger Zeit eine gemeinnützige Beteiligungsträgerstiftung, weil eine Fortführung innerhalb der Unternehmerfamilie nicht möglich war.⁸⁹⁹ Die Organisation der Stiftung weist eine zweistufige Struktur auf und umfasst neben dem aus zwei Mitgliedern bestehenden Stiftungsvorstand einen mehrköpfigen Stiftungsrat als weiteres Gremium.⁹⁰⁰ Im dem SBU sind neben der Geschäftsführung keine weiteren Gremien wie zum Beispiel ein Beirat implementiert. Daher erfolgt keine explizite Trennung zwischen den Kontroll- und Entscheidungsstrukturen.⁹⁰¹

Eine Aufteilung von Stiftungsarbeit und Vermögensverwaltung ist nicht vorgesehen. Der Stiftungsvorstand muss nicht nur das Tagesgeschäft der Stiftung führen. Der Erhalt und die Sicherung des Stiftungsvermögens bedeutet jedoch auch, dass er mit der SBU-Beteiligung als Teil des Stiftungsvermögens sorgsam umgehen und die Gesellschafterrechte aktiv wahrnehmen muss.⁹⁰² Nach § 48 Abs. 1 GmbHG wird die Stiftung ihre Kompetenzen grundsätzlich in der Gesellschafterversammlung ausüben. Sie ist damit das verpflichtete Organ zur Wahrung der Gesellschafterinteressen und damit auch der Stiftungsinteressen.

Der Altinhaber beabsichtigt, seine Unternehmen noch zu Lebzeiten durch eine Zustiftung vollständig auf die Stiftung zu übertragen. Davon betroffen ist ebenfalls das SBU. Spätestens jedoch mit der Testamentsvollstreckung kommt die Stiftung sofort zum Einsatz. Darüber hinaus hat der Altinhaber signalisiert, sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und sein Amt als Geschäftsführer niederlegen zu wollen.

Das konkrete zukünftige Beziehungsgefüge zwischen der Beteiligungsträgerstiftung und dem SBU geht aus der Abbildung 10 hervor.

⁸⁹⁹ Zur gemeinnützigen Beteiligungsträgerstiftung vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

⁹⁰⁰ Sämtliche Mitglieder der Stiftungsorgane führen ihre gesetzlich verliehenen Rechte und Pflichten im Rahmen eines Nebenamtes aus. Daraus können strukturelle Zeitprobleme resultieren. Zur Bedeutung der Notwendigkeit des zeitlichen Einsatzes der Gremienmitglieder vgl. auch Fleschutz (2008), S. 187 f.

⁹⁰¹ Obligatorische Kontrollgremien sind kraft Gesetzes lediglich bei allen Aktiengesellschaften (§ 95 AktG), allen Genossenschaften (§ 9 GenG) sowie bei den Gesellschaften mit beschränkter Haftung nach einzelnen Mitbestimmungsgesetzen vorgesehen, wie § 4 Abs. 1 DrittelbG, § 7 MitbestG sowie Montan-MitbestG und MitbestErgG. Auf eine ausführliche Darstellung wird jedoch aus Platzgründen an dieser Stelle verzichtet. Stattdessen wird auf die fachspezifische Literatur verwiesen, wie beispielsweise Schäfer (2018).

⁹⁰² Vgl. Hippeli (2018), S. 127. Ähnlich dazu auch Richter (2019), S. 280, Rn. 14.

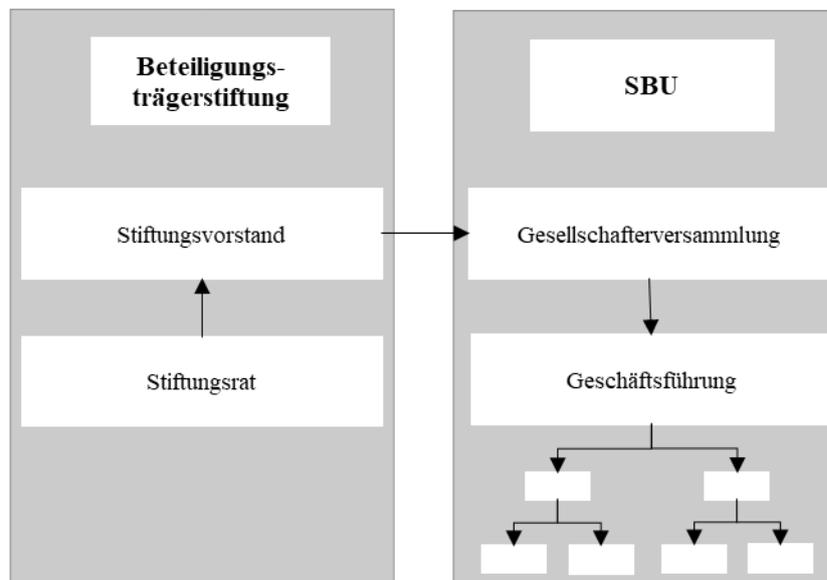


Abbildung 10: Beziehungsgefüge zwischen Beteiligungsträgerstiftung und SBU⁹⁰³

Aufgrund der Tatsache, dass die Stiftung alleinige Gesellschafterin des SBU sein wird, könnte die Verwendung des Begriffs „Gesellschafterversammlung“ irreführend sein, zumal er eine Mehrzahl von Teilnehmern impliziert. Darüber hinaus finden Gesellschafterversammlungen in der Regel nur einmal im Jahr statt, um den von der Geschäftsführung aufgestellten Jahresabschluss festzustellen.⁹⁰⁴ Gleichwohl bedarf es nach § 48 Abs. 2 GmbHG nicht zwingend der Abhaltung von Versammlungen zur Fassung von Beschlüssen.⁹⁰⁵

Daher ist es erforderlich, eine klare Begriffsfestlegung vorzunehmen, um im weiteren Verlauf eine mögliche reduktionistische Auslegung zu vermeiden, die mit dem Begriff assoziiert werden könnte. Ein derartiges Verständnis würde der bedeutenden Rolle der Stiftung für das SBU nicht gerecht werden. Gleichzeitig ist diese Präzisierung notwendig, da neben der Geschäftsführung und der Stiftung keine weiteren Organe vorhanden sind. Aus diesen Gründen wird anstelle des Begriffs „Gesellschafterversammlung“ gleichlautend der Begriff „Stiftung“ verwendet.

⁹⁰³ Quelle: eigene Darstellung nach Fleisch et al. (2018), S. 159. Aus Gründen der Klarstellung wird darauf hingewiesen, dass diese Abbildung kein Organigramm im Sinne der organisationstheoretischen Strukturdimensionen darstellt. Zu den Strukturdimensionen vgl. Abschnitt 3.4.4.

⁹⁰⁴ Vgl. Koeberle-Schmid (2015), S. 736.

⁹⁰⁵ Vgl. Schäfer (2018), S. 191.

6.2 Ausgangssituation

Um die Organisationswirklichkeit mit all ihren Kausalitäten vollständig zu erfassen, erfolgte zu Beginn des ersten Aktionsforschungszyklus eine Analyse der Ist-Situation. Zur Datenerhebung wurde eine offene, teilnehmende Beobachtung gewählt.⁹⁰⁶ Neben aufbau- und ablauforganisatorischen Aspekten wurden unternehmenskulturelle Gesichtspunkte analysiert, sodass eine ganzheitliche Betrachtungsweise gewährleistet werden kann.

Mit Blick auf das Beziehungsgefüge sowie die Ursache- und Wirkungsbeziehungen muss indes auch das bisherige Handeln des Altinhabers thematisiert werden.⁹⁰⁷ Dieser Schritt wird vorangestellt, um das notwendige Verständnis für die weiteren Ausführungen zu generieren.

Im Laufe der Zeit hat sich der Altinhaber als erfolgreicher Unternehmer zu einem Generalisten und gleichzeitig zu einem Spezialisten entwickelt. Keiner seiner Führungskräfte kann in Wissen und Können mit ihm gleichziehen, vor allem nicht in Bezug auf Führungseigenschaften. Er pflegt intensive soziologische Beziehungen zu den Mitarbeitern, besonders zu den Führungskräften. Aufgrund der persönlichen Führung werden technokratische Steuerungsinstrumente jedoch vernachlässigt.

Die Trennung zwischen betrieblichen und privaten Angelegenheiten ist nicht immer klar gegeben. Dadurch agiert er nicht nur als personalisiertes Führungssystem, sondern zugleich auch als personalisiertes Bezugssystem. Diese Nähe birgt Konfliktpotenzial, denn er gibt nur ungern Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse ab. Seine Entscheidungen sind eher von Emotionalität als von Rationalität geprägt. Ähnlich verhält es sich beim kommunikativen Austausch, der hauptsächlich auf einer emotionalen Transaktionsbasis stattfindet.

Wenn Probleme auftreten, suchen die Mitarbeiter oftmals direkt den Altinhaber auf. Sie gehen davon aus, von ihm eine schnelle Entscheidung zu erhalten. Zugleich wissen sie, dass dies seinem Wunsch oder sogar seiner ausdrücklichen Aufforderung entspricht. Seine Führungspersönlichkeit und vor allem sein Erfolg geben ihm dabei recht, wodurch er von den Mitarbeitern uneingeschränkten Respekt erhält. Folglich gibt es keinen Anlass, dies infrage zu stellen oder zu ändern, was ihm auch eine uneingeschränkte Autorität verleiht.

Mitunter kommt es vor, dass er identische Aufgaben gleichzeitig an verschiedene Stellen delegiert. Das ist auf ein geringes funktionales Vertrauen zurückführbar, das durch eine

⁹⁰⁶ Zum Methodismus in der Aktionsforschung vgl. Abschnitt 5.1.1.

⁹⁰⁷ Vgl. zur Bedeutung des Altinhabers Abschnitt 2.3, Abschnitt 3.4.5 und Abschnitt 3.4.6.

wechselseitige Überwachung kompensiert werden soll. Daraus können sich Missverständnisse, bürokratische Muster, Machtspielchen und organisatorische Parallelstrukturen ergeben, die die Zusammenarbeit insgesamt erschweren. Darüber hinaus werden nicht nur die formalen Organisationsstrukturen infrage gestellt, sondern sogar ausgehebelt und außer Kraft gesetzt.

Der Altinhaber prägt seine persönlichen Werte durch gelebte Einstellungen, Vorstellungen und Gewohnheiten, die sich nicht nur auf die Unternehmens-, sondern auch auf die Mitarbeiterführung auswirken. Zur theoretischen Fundierung und Einordnung seines Führungsstils kann auf eine Vielzahl verschiedener Ansätze zurückgegriffen werden.⁹⁰⁸ Eine verbreitete und viel beachtete Systematik ist die „Kontinuum-Theorie“ von Tannenbaum/Schmidt (1958). Sie basiert auf dem Merkmal des Umfangs der Entscheidungsdelegation bzw. dem Ausmaß der Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter.⁹⁰⁹ Innerhalb dieses Kontinuums werden insgesamt vier Führungsstile als wesentlich betrachtet.⁹¹⁰

	Autoritäre Führung	Patriarchalische Führung	Partizipative Führung	Kooperative Führung
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausschließlich aufgabenorientiert ➤ Sieht den Mitarbeiter weniger als Menschen, sondern als Produktionsfaktor 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Primär aufgabenorientiert ➤ Sieht seine Mitarbeiter als seine Familie an, um die er sich kümmern muss ➤ Philosophie: "Arbeite hart und ich kümmere mich um den Rest" 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Gleichermaßen aufgaben- und personenorientiert ➤ Ermutigt die Mitarbeiter zur Partizipation, behält sich jedoch die Entscheidung vor ➤ Akzeptiert Information und Feedback 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Führungsposition wird nahezu aufgegeben ➤ Mitarbeiter interagieren miteinander ➤ Manager ist Moderator, setzt Grenzen
Entscheidungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manager entscheidet und ordnet an 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manager trifft Entscheidungen und "verkauft" diese 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manager zeigt Probleme; Gruppe entwickelt Vorschläge; Manager entscheidet 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Manager setzt Grenzen, beauftragt Gruppe mit der Entscheidungsfindung
Anwendung von Autorität durch den Vorgesetzten				Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter

Abbildung 11: Systematik von Führungsstilen⁹¹¹

⁹⁰⁸ Zum Begriff „Führungsstil“ vgl. Breisig (2016), S. 205 sowie die dort zitierte Literatur und Jung (2017), S. 421. Einen umfassenden und systematischen Überblick sowie eine kritische Einschätzung der diskutierten theoretischen und empirischen Führungsstilansätze liefert beispielsweise Wunderer (1980), S. 222 ff.

⁹⁰⁹ Vgl. Tannenbaum/Schmidt (1958). Zum Verbreitungsgrad dieses Theorieansatzes vgl. Wunderer (1980), S. 225, Thommen et al. (2020), S. 575 und Hungenberg/Wulf (2021), S. 331.

⁹¹⁰ Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 331 Ähnlich dazu auch Thommen et al. (2020), S. 575.

⁹¹¹ Quelle: eigene Darstellung nach Hungenberg/Wulf (2021), S. 331.

Nach dieser Klassifikation kann das Führungs- und Entscheidungsverhalten des Altinhabers als patriarchalisch bis autoritär bezeichnet werden.⁹¹² Dadurch ist im Laufe der Zeit auch das Sozialklima im Unternehmen geprägt worden. Ungeachtet einer familiären Grundhaltung kann es gegenwärtig als konservativ beschrieben werden. Das Gemeinschaftsgefühl sowie der Identifikationsgrad mit dem SBU sind durchaus ausbaufähig. Der Hauptgrund besteht in einem eher technisch geprägten Verständnis des gesamten Betriebsgeschehens. Die Bedeutung und damit auch die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern als wichtige Produktionsfaktoren werden in den Hintergrund gedrängt. Ein Werte-Bewusstsein ist kaum bis gar nicht vorhanden. Die Werte werden im Alltag als Selbstverständlichkeit angesehen und gelebt, eine Kommunikation darüber findet eher nicht statt.

Insgesamt verdeutlichen die Analyseergebnisse ein bislang vorherrschendes, dominantes und interpretatives Organisationsverständnis. Dem Altinhaber werden erhebliche Handlungs- und Gestaltungsoptionen eingeräumt, was das SBU nachhaltig in seinen Strukturen und Denkweisen geprägt hat. Gleichzeitig wird deutlich, dass der instrumentelle Kontext, in dem die Mitarbeiter handeln, nahezu vernachlässigt wird. Dementsprechend wird bewusst auf die Darstellung der organisationsstrukturellen Ausgangssituation in Form eines Organigramms verzichtet. Stattdessen ist es zweckmäßiger, die verbalen Erläuterungen auf Basis der Auswertung und Zusammenfassung des generierten Datenmaterials fortzuführen.

In Anbetracht dessen konnten sowohl mehrere negative als auch positive organisatorische Merkmale identifiziert werden, die die Ausgangssituation auf einem entsprechend hohen Abstraktionsniveau qualitativ zusammenfassend beschreiben. Eine Übersicht hierzu bietet Tabelle 7, mit der keine Rangfolge der einzelnen Merkmale verbunden ist. Sie dient dazu, eine einheitliche Auffassung über die instrumentelle Ausgangssituation herzustellen und darauf aufbauend die weitere Vorgehensweise zielorientiert zu gestalten.

⁹¹² Zu patriarchalischen Führungsstilen in kmU vgl. auch Abschnitt 1.1.

- Negative Merkmale -	+ Positive Merkmale +
Starker Zentralismus und Entscheidungsautonomie durch niedrigen Delegationsgrad	Flache Hierarchie
Wenig Freiraum für Mitarbeiter	Geringer Bürokratisierungsgrad
Unzureichendes kaufmännisches Führungskonzept	
Unzureichende Berücksichtigung des human capital	
Inhomogenes Führungskonzept	

Tabelle 7: Organisatorische Merkmale in der Ausgangssituation⁹¹³

Aufgrund des bislang stark auf den Inhaber zugeschnittenen Einliniensystems und der personenbezogenen Führung werden die wichtigsten Entscheidungen vorwiegend von der obersten Führungsebene getroffen und sind auch dort gebunden.

Darüber hinaus bewirkt die Struktur nicht nur eine verschärfte Informationsüberlastung der obersten Führungsebene, sondern entzieht der operativen Ebene eine ihrer entscheidenden Leistungsvoraussetzungen. Sie wirkt demotivierend und kann die Flexibilität und die Innovationskraft beeinträchtigen, indem sie auf das kreative Potenzial und die Erfahrung der Mitarbeiter verzichtet, die oft über ein tieferes Problemverständnis verfügen.⁹¹⁴

Der niedrige Delegationsgrad führt zu einer operativen Arbeitsüberlastung des Leitungsorgans, sodass dort wenig Zeit für strategische Fragestellungen im Rahmen der Unternehmensentwicklung bleibt. Zudem steht die monozentrisch institutionalisierte Unternehmensführung vor Herausforderungen bei der Bewältigung steigender Umweltkomplexität und -dynamik.⁹¹⁵ Aus nachvollziehbaren machtpolitischen Erwägungen heraus verfügen die Mitarbeiter nur über einen eingeschränkten Entscheidungs- und Weisungsfreiraum, obwohl die leitenden Mitarbeiter qualifizierte Fachleute sind.

Ein kaufmännisches Führungskonzept ist lediglich begrenzt ausgeprägt. Sowohl das Controlling als vergleichsweise junger Funktionsbereich als auch das Personalwesen und das

⁹¹³ Quelle: eigene Darstellung.

⁹¹⁴ Vgl. Oelsnitz von der (1994b), S. 12.

⁹¹⁵ Vgl. ebd., S. 3 sowie Abschnitt 4.3. Gemäß Dörner (2010) löst eine derartige Situation bei den Entscheidungsträgern mit einiger Sicherheit ein fatales Gefühl (Angst) aus, das wiederum mit bestimmten Verhaltenstendenzen und bestimmten Handlungsgängen in Verbindung gebracht werden kann. Vgl. Dörner (2010), S. 78. In der Folge beschreibt der Autor mehrere irrationale Möglichkeiten, wie ein Empfinden gesichert werden kann, dass das eigene Handeln auch korrekt ist. Diese Möglichkeiten beschreibt er mitunter als Kernsünden im Umgang mit Komplexität. Vgl. ebd., S. 83 ff.

Finanz-/Rechnungswesen sind der zentralisierten Struktur entsprechend direkt der obersten Führungsebene unterstellt. Nennenswerte anderweitige Verbindungslinien liegen nicht vor.

Die vorrangige Aufgabe des Personalwesens besteht folglich in der Personalabrechnung. Eine konsequente Personalentwicklung, die auf die Unternehmensziele abzielt und die Mitarbeiterbindung und -motivation fördert, ist nicht implementiert. Die Personalauswahl wird als breit angelegter, informeller sozialer Prozess betrachtet, der auch von der Akzeptanz der Beschäftigten abhängt. Sowohl das Controlling als auch das Finanz-/Rechnungswesen haben einen verwaltungsähnlichen Charakter und sind bislang zu wenig in die Entscheidungsprozesse eingebunden.

Insgesamt erweist sich das Führungskonzept als inhomogen. Dies lässt sich auf eine in den letzten Jahren nachlassende Innovations- und Veränderungsbereitschaft sowie auf eine abnehmende Entscheidungsfreudigkeit des Altinhabers zurückführen. In der Folge haben sich gegenläufige Interessenlagen bei den Führungskräften herausgebildet. Sie können nicht nur ihre Glaubwürdigkeit infrage stellen, sondern auch ein partnerschaftliches Miteinander untergraben sowie Unsicherheit bei den direkt Beteiligten und der Belegschaft auslösen.

Als positive Merkmale gelten insbesondere die flache Konfiguration und ein geringer Bürokratisierungsgrad.

6.3 Komplexitätsorientierte Situationsbeurteilung

Die Mannigfaltigkeit der organisationalen Situation führt dazu, dass das monozentrisch aufgebaute SBU nur über eine scheinbare Stabilität verfügt. Bei genauer Betrachtung ist das gesamte System eher progressiv potenziell instabil. Durch die zentralistische Abhängigkeit, Verkrustung und organisationale Unbeweglichkeit in den Führungs-, Entscheidungs- und Handlungsprozessen hat es ein hohes Maß an erforderlicher Reaktionsflexibilität eingebüßt.⁹¹⁶

Besondere Aufmerksamkeit erfordert die Komplexität in dem SBU, weil sie bei der Zielerreichung ein Problem darstellen kann.⁹¹⁷ Der Ausgangspunkt für die Komplexität sind die stark zentralisierten Organisationsstrukturen.⁹¹⁸ Die bisherige zentralisierte, personenbezogene Unternehmensführung und die daraus resultierende asymmetrisch gebündelte Ent-

⁹¹⁶ Vgl. Malik (2015), S. 56.

⁹¹⁷ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁹¹⁸ Auch Roever (1991) sieht in einer übertriebenen Zentralisierung einen Grundfall von Komplexität. Vgl. dazu Roever (1991), S. 220.

scheidungs- und Handlungsvollmacht führen zwangsläufig zu einer einseitigen Komplexitätsballung in der obersten Führungsebene.⁹¹⁹ Aus systemtheoretischer Sicht ist eine Fortführung dieser instabilen Situation schon deshalb ausgeschlossen, da die Komplexität der Problemfelder die Kapazität einer neuen Führung überfordert.⁹²⁰

Abgesehen davon steht mit der Stiftung und einer damit verbundenen stärkeren Gesellschafterorientierung ein weiteres und zugleich bedeutendes Komplexitätselement im Raum.⁹²¹ Durch ihre Integration in das System löst sie in der obersten Führungsebene des SBU eine zusätzliche Komplexitätsproduktion aus und verschärft die bereits instabile Situation.⁹²²

Das verdeutlichen die folgenden Kriterien, auf die die Zunahme der Komplexität durch die Beteiligungsträgerstiftung zurückgeführt werden kann:

(1) Macht, das SBU zu beeinflussen:⁹²³

Nach Weber (1947) ist Macht „[...] the probability that one actor within a social relationship would be in a position to carry out his own will despite resistance, regardless of the basis on which this probability rests“.⁹²⁴

Aufgrund der per definitionem kapitalmäßigen Verflechtungen besteht für die Beteiligungsträgerstiftung als alleinige Gesellschafterin des SBU die grundsätzliche Möglichkeit, dass sie „[...] nicht nur Einfluss auf das Stiftungsunternehmen ausübt, sondern es sogar vermag, dort mittelbar oder unmittelbar sämtliche wichtigen Entscheidungen zu treffen. Dies ist im Gesellschaftsrecht selbstverständlich, denn nur so kann der völlige oder teilweise Eigentümer seine Vermögensinteressen wahren“.⁹²⁵

(2) Legitimität aufgrund des Beziehungsgefüges zum SBU:⁹²⁶

Im Hinblick auf ein juristisches Verständnis von Legitimität ist diese durch die Stellung der Beteiligungsträgerstiftung als GmbH-Gesellschafterin auf einer festgelegten Rechtsgrundlage verankert.⁹²⁷

⁹¹⁹ Vgl. auch Oelsnitz von der (1994b), S. 12.

⁹²⁰ Zu einer gleichlautenden Feststellung kommt auch Tichy (2002), S. 12.

⁹²¹ Vgl. Abschnitt 4.3.

⁹²² Zur Erhöhung der Komplexität durch die Stiftung vgl. Abschnitt 3.3.3, Abschnitt 4.3 und Abschnitt 6.1.

⁹²³ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 854.

⁹²⁴ Weber (1947), S. 152.

⁹²⁵ Hippeli (2018), S. 127.

⁹²⁶ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 854.

⁹²⁷ Vgl. Abschnitt 6.1.

Allerdings umfasst Legitimität nicht nur die Einhaltung des rechtlichen Rahmens, sondern bezieht auch dessen Rechtfertigung selbst ein.⁹²⁸ In Anbetracht dessen muss der Legitimität eine philosophisch-ethische Dimension zugeschrieben werden, „[...] wonach alle Anliegen legitim sind, für deren Anerkennung ‚gute Gründe‘ geltend gemacht werden können“.⁹²⁹

Gute Gründe können etwa aus der Stiftungssatzung deduziert werden. In Anbetracht dessen wird die Beteiligungsträgerstiftung zu einem selbstlegitimierenden System, sodass die Komplexität ebenso auf die mögliche konfliktäre Zielsetzung zwischen Stiftung und dem Stiftungsunternehmen zurückgeführt werden kann.⁹³⁰

(3) Dringlichkeit der Ansprüche an das SBU:⁹³¹

Die Beteiligungsträgerstiftung wird auf der Basis ihrer Macht ihre Ansprüche mit einem gewissen Ausmaß und einem gewissen Gewicht in das SBU einbringen und dort unmittelbar Aufmerksamkeit hervorrufen, ohne dass dort der Frage nachgegangen wird, ob die Ansprüche gerechtfertigt oder ungerechtfertigt sind.

In dem Zwei-Gremien-System ist die Stiftung nach dem Normalstatut in der organisatorischen Hierarchie die oberste Entscheidungsinstanz des Unternehmens.⁹³² Damit bietet sich ihr grundsätzlich die Möglichkeit, ein zentralistisches Bestreben an den Tag zu legen. Allerdings muss bezweifelt werden, ob eine Machtautonomie tatsächlich im Interesse der Beteiligten ist. Ein Teil der bereits vorhandenen Komplexitätsballung würde sich lediglich auf die Stiftung verlagern. Eine bloße Verlagerung würde jedoch keinesfalls dazu beitragen, die Gesamtsituation zu verbessern. Gleichwohl wäre eine willensfreie Haltung der Unternehmensführung ebenso wenig hilfreich, da sie eine Gefahr für den Erhalt des Unternehmens darstellen kann und diese wiederum nicht dem Willen des Altinhabers bei der Entscheidung für eine stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge entspräche.⁹³³

Die wechselseitige Abhängigkeit zwischen der Stiftung und der obersten Führungsebene führt dazu, dass Letztere in einem für das SBU neuen Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Freiraum operiert. Gleichwohl konstatiert die Literatur, dass sich der Stiftungsvorstand

⁹²⁸ Vgl. Holtbrügge (2001), S. 164.

⁹²⁹ Göbel (2016), S. 151. Hervorhebungen im Original.

⁹³⁰ Zur konfliktären Zielsetzung vgl. Abschnitt 3.3.3 sowie die Ausführungen in Abschnitt 4.1.3.

⁹³¹ Vgl. Mitchell/Agle/Wood (1997), S. 854.

⁹³² Vgl. dazu Koeberle-Schmid (2015), S. 735, Schäfer (2018), S. 364 und Altmeppen (2021), § 35, Rn. 2. Daraus lässt sich ein gewisser Zwang zur Zusammenarbeit zwischen der Stiftung und dem SBU-Management ableiten, der auf die gesellschaftsrechtlichen Regelungen zurückzuführen ist.

⁹³³ Zur Bedeutung von Kontrolle der Geschäftsführung durch die Führung der Stiftung vgl. auch Fleschutz (2008), S. 173.

als Vertreter der Eigentümerin wie ein normaler Anteilseigner verhalten dürfte.⁹³⁴ Dennoch ist ein ausreichender Freiraum der Unternehmensführung für die Gestaltung und die Entwicklung des SBU ein wesentlicher Faktor für unternehmerisches Handeln.⁹³⁵

Unter dem Altinhaber besaß die Gesellschafterversammlung keine nennenswerte Bedeutung, da Eigentum und Leitung in seiner Hand vereint waren.⁹³⁶ Durch den Gesellschafterwechsel und die Auflösung der Einheit von Eigentum und Leitung kommt ihr unter dem stiftungsrechtlich bedeutenden Aspekte des Vermögenserhalts und der Vermögenssicherung nicht nur die vorgesehene institutionelle, sondern auch die funktionale Bedeutung faktisch zu.

Insgesamt verdeutlichen die Ausführungen, dass die Ausgangssituation im SBU durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist, die durch die gewählte Nachfolgelösung weiter erhöht wird. Auf dieser Erkenntnis aufbauend, werden im kommenden Abschnitt die empirischen Ergebnisse zur strukturellen Ablösung des SBU vom Altinhaber vorgestellt.

7 Empirische Ergebnisse

Die Präsentation der Ergebnisse der empirischen Untersuchung orientiert sich in ihrer Struktur und Darstellung an dem Forschungsablauf der drei Aktionsforschungszyklen während der Explorations-/Interventionsphase.⁹³⁷

7.1 Herstellung eines situationsspezifischen Rahmenkonzepts

Der bisherige Stand der Forschungsarbeit verdeutlicht, dass aufgrund der inhärenten Komplexität des Themas eine übergeordnete konzeptionelle Gesamtsicht nicht ohne Weiteres möglich ist.

Die Themenkomplexität lässt sich nicht ausschließlich auf monozentrische Strukturen zurückführen. Sie ergibt sich gleichermaßen aus der Tatsache, dass mit der Auflösung der Einheit von Eigentum und Leitung sowie dem neuen Fremdmanagement weitere organisatorische Gestaltungsfelder zu berücksichtigen sind. Zusätzlich muss neben der organisato-

⁹³⁴ Vgl. Hippeli (2018), S. 127 in Verbindung mit Abschnitt 6.1.

⁹³⁵ Vgl. Fleschutz (2008), S. 173 f.

⁹³⁶ Kohärent dazu auch Koeberle-Schmid (2015), S. 735.

⁹³⁷ Zu den drei Aktionsforschungszyklen während der Explorations-/Interventionsphase vgl. Abschnitt 5.3.3.

rischen Transformationsvariable ihr unternehmenskulturelles Pendant berücksichtigt werden. Demnach ist die konzeptionelle Aufbereitung und Strukturierung des Problemgebiets durch zwei Gliederungsebenen geprägt.

In diesem Abschnitt wird eine operationalisierbare Konzeptualisierung für die Transformation des SBU entwickelt, die im Kern diese beiden Gliederungsebenen umrahmt und dabei gleichzeitig die situationsspezifischen Ausgangsbedingungen berücksichtigt. Der Aufbau des Abschnitts ist entsprechend strukturiert und beginnt mit der Vorstellung der konzeptionellen Grundidee.

7.1.1 Grundidee

Die Grundidee des Rahmenkonzepts besteht darin, eine handlungsleitende Grundlage zur Transformation zu entwickeln, mit der die weitere Vorgehensweise in ihrer Gesamtheit aufbereitet und strukturiert werden kann. Die Konzeption besteht aus insgesamt drei Themenblöcken, die im weiteren Verlauf inhaltlich adressiert werden.

Zunächst bildet die Grundlegung zum strategischen Umgang mit der situationsspezifischen Komplexität in dem SBU den konzeptionellen Ausgangspunkt. Die Entscheidung fußt auf den vorstehenden Ausführungen zur Situationsbeurteilung in Verbindung mit den Erkenntnissen aus Kapitel 4, nach denen Komplexität als empirisches Merkmal sozialer Systeme ein bedeutendes Risiko darstellt.⁹³⁸ Deshalb ist es notwendig, eine Entscheidung zu treffen, wie mit dieser Komplexität umzugehen ist. Denn die Entscheidung beeinflusst nicht nur die weitere Vorgehensweise, sondern insbesondere auch die Methodik.⁹³⁹

Nachdem die handlungsleitende Strategie für eine komplexitätsorientierte Organisationsgestaltung definiert worden ist, kann eine entsprechende Leitmaxime für den zweiten Themenblock abgeleitet werden. Sie definiert den strategischen Grundsatz, an dem sich die Transformation des SBU ausrichtet.

Im letzten Themenblock wird das Rahmenkonzept schließlich formiert. Die Formierung erfüllt zweierlei Funktionen. Zum einen dient sie dazu, den komplexen Problembereich der SBU-Transformation zu systematisieren. Dies geschieht durch die Überführung der beiden

⁹³⁸ Vgl. Abschnitt 4.1.3 und Abschnitt 4.3. In einer kohärenten Position betrachtet Ulrich (1984) die Komplexität als Hauptproblem bei der Gestaltung und Lenkung sozialer Systeme. Vgl. dazu Ulrich (1984), S. 105.

⁹³⁹ Eine Übersicht über verschiedene Vorgehensweisen und Methoden im Umgang mit Komplexität bieten z. B. Weinreich et al. (2014), S. 460.

Gliederungsebenen in konkrete und operationalisierbare Handlungsfelder. Zum anderen bildet sie die Grundlage für die zielorientierte Darlegung der SBU-Transformation.

7.1.2 Festlegung der komplexitätsnormierenden Grundstrategie

Aus der Literatur können drei komplexitätsnormierende Grundstrategien extrahiert werden, um die Komplexität in dem SBU zu managen:⁹⁴⁰

- (1) Komplexitätsvermeidung,
- (2) Komplexitätsreduktion,
- (3) Komplexitätsbeherrschung bzw. -handhabung.

Der Umgang mit Komplexität in einem sozialen System weist einen impliziten Charakter auf. Deshalb ist ein System ohne Komplexität nicht anzustreben.⁹⁴¹ Somit ist die Komplexitätsvermeidung als strategische Option vernachlässigbar, sodass nur noch die Optionen (2) und (3) einzubeziehen sind.⁹⁴²

In seiner systemtheoretischen Logik begegnet Luhmann (2021) Komplexität mit Selektion. Gleichwohl konstatiert er, dass Komplexität nicht nur Selektionszwang bedingt, sondern mit Kontingenz gleichzusetzen ist, die wiederum Risiko bedeutet.⁹⁴³ Gemäß Malik (2015) kann Komplexität nicht durch Reduktion beziehungsweise durch Isolation bestimmter Elemente und Relationen erreicht werden. Ein soziales System unter Kontrolle zu bringen hängt nach seiner Auffassung von dessen eigener Komplexität und von der Komplexität der Regulationsleistung ab, die zur Verfügung steht.⁹⁴⁴ Demzufolge rückt er die Möglichkeiten der Ordnung und der Problemlösung in den Fokus seiner Betrachtungen.⁹⁴⁵

Welche der beiden komplexitätsnormierenden Strategien soll zur Anwendung gebracht werden? Die Antwort auf diese Frage liegt in der Charakteristik sozialer Systeme.⁹⁴⁶ Denn sie

⁹⁴⁰ Vgl. Schoeneberg (2014a), S. 19 ff. und Vieweg (2015), S. 14. Schoeneberg (2014a) weist darüber hinaus auf weitere Grundstrategien hin, wie beispielsweise die Komplexitätserhöhung, Komplexitätsverlagerung oder Komplexitätsakzeptanz. Allerdings sind diese Strategien aufgrund einer geringen allgemeinen Relevanz eher unbedeutend und werden daher im weiteren Fortgang nicht berücksichtigt. Vgl. Schoeneberg (2014a), S. 21.

⁹⁴¹ Vgl. Abschnitt 4.1.2.

⁹⁴² Zur Vernachlässigung der Grundstrategie „Komplexitätsvermeidung“ vgl. auch Schoeneberg (2014a), S. 20.

⁹⁴³ Vgl. Luhmann (2021), S. 47. Zum Risiko vgl. auch Abschnitt 4.1.3.

⁹⁴⁴ Vgl. Malik (2015), S. 166 ff.

⁹⁴⁵ Vgl. ebd., S. 153 ff.

⁹⁴⁶ Vgl. auch Abschnitt 4.1.3.

sind weder vollständig beschreibbar noch vollständig geistig beherrschbar. Ebenso wenig sind Voraussagen über einen konkreten Systemzustand in der Zukunft möglich.⁹⁴⁷ Kurzum: Es muss akzeptiert werden, dass das SBU weder vollständig kontrollierbar noch vollständig steuerbar ist. Deshalb stellen bereits jeweils für sich betrachtet diese beiden Elemente einen Ausgangspunkt für die Notwendigkeit der Handhabung von Komplexität dar.

Obwohl damit eine Tendenz zur Beantwortung der voranstehend gestellten Frage gegeben ist, muss bei der Diskussion und abschließenden Entscheidung der Blickwinkel gleichermaßen auf das Wissenschaftsverständnis der Arbeit und deren Zielsetzung gerichtet werden. Selbst unter diesen Gesichtspunkten kann das Grundproblem bei der Gestaltung und Lenkung eines sozialen Systems nicht in der Reduktion von Komplexität gesehen werden, sondern primär in deren Handhabung bzw. Beherrschung.⁹⁴⁸ Zur Begründung wird auf die Managementliteratur verwiesen, die Instrumente zur Bewältigung von Komplexität vielfältig untersucht.⁹⁴⁹

Diese Perspektive gewinnt zusätzliche Bedeutung, da eine solche Einstellung vor dem Hintergrund der steigenden Komplexität – sowohl in Bezug auf die Art als auch die Anzahl der Relationen zwischen den Systemelementen – betrachtet werden muss. Diese Entwicklung ist eine Herausforderung, der sich grundsätzlich alle Unternehmen stellen müssen.⁹⁵⁰

Obwohl es logisch erscheinen mag, sich angesichts einer solchen Entwicklung durch die Umsetzung komplexitätsreduzierender Maßnahmen zumindest teilweise dieser Problematik zu entziehen, widerspricht ein solches Vorhaben dem Grundgedanken „[...] des komplexen Systems, der von einer wechselseitigen Beeinflussung jedes Teils des Systems mit jedem anderen ausgeht. Eine Reduktion einzelner Komplexität verursachender Elemente wäre somit gar nicht möglich oder würde in letzter Konsequenz gar zu mehr nicht handhabbarer Komplexität führen [...]“.⁹⁵¹

Dieser Fall wäre auch deshalb denkbar schlecht, da bei den Versuchen, vielschichtige, unbestimmte und unvorhersehbare Situationen in überschaubare, vergleichsweise einfache Handlungssituationen zu überführen, Fehler und Fehlervarianzen aufgrund inadäquater

⁹⁴⁷ Vgl. Ulrich (1984), S. 176.

⁹⁴⁸ Vgl. Malik (2015), S. 33.

⁹⁴⁹ Vgl. ebd., S. 166.

⁹⁵⁰ Vgl. Dubs (1994), S. 97 f., Tichy (2002), S. 8 und Schoeneberg (2014b), S. 2. Vgl. dazu auch die Ausführungen zur Problematik einer monozentrisch institutionalisierten Geschäftsführung bei der Bewältigung zunehmender Umweltkomplexität und -dynamik. Zudem ist in dem SBU die Komplexitätsproduktion durch die Stiftung zu berücksichtigen. Vgl. dazu Abschnitt 6.2.

⁹⁵¹ Bliwier (2015), S. 108 f.

Komplexitätsreduzierung zu berücksichtigen wären.⁹⁵² Die Reduktion von Komplexität als normierende Strategieoption kann somit nicht zum Tragen kommen.

Wenngleich aus den Ausführungen hervorgeht, dass die Komplexitätshandhabung sowohl die Reduktion als auch die Produktion von Komplexität umfasst,⁹⁵³ wird im weiteren Fortgang die Handhabung als normierende Strategie zugrunde gelegt. Damit ist die Antwort auf die Komplexitätsproblematik in der Struktur des SBU angelegt. „Organisation ist das entscheidende Mittel, um mit [...] zunehmender Komplexität fertig zu werden.“⁹⁵⁴ Somit müssen Handlungsoptionen berücksichtigt werden, um die Komplexitätssituation durch eine höhere innere Variabilität zu handhaben.

Anhand dieses Lösungsansatzes kann eine entsprechende Leitmaxime für die Gestaltung der neuen SBU-Organisationsstruktur abgeleitet werden.

7.1.3 Ableitung einer Leitmaxime

Die bisherigen Erkenntnisse verdeutlichen, dass die postulierte höhere innere Variabilität durch Dezentralisierungsmaßnahmen der monozentrischen Strukturen erlangt werden kann, indem die Mitwirkungspflichten der Mitarbeiter vergrößert und die Entscheidungskompetenzen breiter verteilt werden.⁹⁵⁵

Allerdings kann die Frage nach dem Objektbezug von Dezentralisierung nicht pauschal betrachtet werden. Denn zum Inhalt des Begriffspaares „(De-)Zentralisation“ existieren organisationstheoretische Unstimmigkeiten, obwohl in der Organisationstheorie die Dezentralisierung neben der Zentralisierung als Grundprinzip der Aufgabensynthese gilt und damit den Kernpunkt aufbauorganisatorischer Gestaltung bildet.⁹⁵⁶

Gleiches gilt für die definitorischen Ansätze. Zum Begriff ist ein vielfältiges Spektrum von Bedeutungen und Verwendungsmöglichkeiten vorhanden.⁹⁵⁷ In einer allgemeinen Begriffsauffassung lässt sich das Begriffspaar „[...]“ entsprechend dem ursprünglichen Wortsinn als Bewegung zu einem Zentrum hin bzw. als Konzentration eines Merkmals in einem Zentrum

⁹⁵² Vgl. Döring-Seipel/Lantermann (2015), S. 9 f.

⁹⁵³ Vgl. Ulrich (1984), S. 105 und Höge (1995), S. 22.

⁹⁵⁴ Malik (2015), S. 71.

⁹⁵⁵ Vgl. Dubs (1994), S. 97 f.

⁹⁵⁶ Vgl. Frese et al. (2019), S. 188 und Vahs (2019), S. 56.

⁹⁵⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 155.

(Zentralisation) oder von einem Zentrum weg bzw. als Verteilung eines Merkmals über mehrere Einheiten (Dezentralisation) deuten“.⁹⁵⁸

Eine einfache Definition formuliert Fayol (1929): „Alles, was die Bedeutung der Rolle des Untergebenen erhöht, ist Dezentralisation, alles was diese Bedeutung mindert, Zentralisation.“⁹⁵⁹ Mintzberg (1979) hingegen fokussiert in seiner Definition die Entscheidungsfindung: „**When all the power for decision making rests at a single point in the organization – ultimately in the hands of a single individual – we shall call the structure centralized; to the extent that the power is dispersed among many individuals, we shall call the structure decentralized.**“⁹⁶⁰

Werden diese Definitionen im Zusammenhang mit dem inhaberzentrierten Einliniensystem reflektiert, wird deutlich, dass sie als Ausgangspunkt für weitere Überlegungen herangezogen werden können. Allerdings müssen sie im Hinblick auf die Organisationsgestaltung des SBU konkretisiert werden.

Einen solchen Konkretisierungsschritt bietet der Ansatz von Reichwald/Koller (1996). Sie definieren den Begriff der Dezentralisierung unter dem Aspekt neuer Organisationsstrukturen und meinen damit „[...] allgemein die *Verlagerung von Kompetenzen jedweder Art von der Unternehmensleitung auf die ausführenden Stellen bzw. Gruppen* [...]“. Eine so verstandene Dezentralisierung betrifft alle Bereiche organisatorischer Gestaltungsmöglichkeiten - angefangen von der Kompetenz zur Verteilung von Aufgaben über die Verteilung von Weisungs- und Entscheidungsrechten [...]. Es geht also ganz allgemein darum, inwieweit Strukturen [...] zentral - von einer hierarchisch deutlich übergeordneten Stelle - festgelegt werden oder inwieweit man diese Festlegung den Ausführenden selbst überläßt“.⁹⁶¹

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen erfolgt im nächsten Schritt die Ausgestaltung des Rahmenkonzepts zur Systematisierung und Beschreibung der Transformation. Hierbei dient ein vorab erstellter Anforderungskatalog als Grundlage.

7.1.4 Formierung des Rahmenkonzepts

Bei der Ausarbeitung des Rahmenkonzepts fließen die bisherigen Erkenntnisse zu den problem- und sachbezogenen Einflussfaktoren ein. Jedoch ist hervorzuheben, dass die Berücksichtigung der Faktoren nicht zwangsläufig bedeutet, dass die Formierung ausschließlich

⁹⁵⁸ Frese et al. (2019), S. 188. Ähnlich dazu auch Picot (1993), S. 220.

⁹⁵⁹ Fayol (1929), S. 28.

⁹⁶⁰ Mintzberg (1979), S. 181. Hervorhebungen im Original.

⁹⁶¹ Reichwald/Koller (1996), S. 229. Hervorhebungen im Original.

auf die komplexitätsorientierte Gestaltung der Transformationsvariablen abzielt. Ebenso müssen systemtheoretische Elemente einbezogen werden, um eine umfassende Gesamtsicht der Problemsituation zu gewährleisten.

Auf dieser Grundlage lassen sich die Anforderungen an das Rahmenkonzept und die darauf bezogenen Zielsetzungen für die jeweiligen Bereiche wie folgt formulieren:

- (1) Das Rahmenkonzept muss das Beziehungsgefüge zwischen der Beteiligungsträgerstiftung und dem SBU berücksichtigen. Das übergeordnete Ziel ist eine organisatorische Verbindung der Gesellschaftsorgane, die gleichzeitig die postulierte Ordnung zwischen den beiden Systemen konstituiert.⁹⁶²
- (2) Ausgehend von der Identifikation des Leitungsorgans des SBU ist es erforderlich, dessen strukturellen Aufbau zu berücksichtigen. Das übergeordnete Ziel ist sicherzustellen, dass das Leitungsorgan sowohl den aktuellen als auch den zukünftigen Aufgabenstellungen gerecht werden kann.
- (3) Bei der Ausgestaltung des Rahmenkonzepts ist es wesentlich, die strukturelle Verbindung zwischen dem Leitungsorgan und den verschiedenen Unternehmensbereichen zu berücksichtigen. Dies ermöglicht die Darstellung einer modifizierten Rahmenstruktur des Unternehmens, die im Einklang mit der Leitmaxime steht. Das Ziel besteht darin, die Stabilität des Systems zu gewährleisten und seine Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern.
- (4) Das Rahmenkonzept muss ein neues Führungsverständnis beinhalten, um den Gesamt-sinnzusammenhang innerhalb des SBU zu wahren. Als Hauptziel soll den Akteuren in dezentralisierten Strukturen eine klare Orientierung für die Bewältigung ihrer Aufgaben geboten werden.⁹⁶³
- (5) Aufgrund ihrer zentralen Funktion als Regelmechanismus für die soziale Einflussnahme ist es essenziell, dass das Rahmenkonzept das Konstrukt der „Kommunikation“ umfasst. Das übergeordnete Ziel besteht darin, eine neue Form der Führung zu ermöglichen und dadurch sowohl die sozialen Beziehungen als auch das Unternehmensklima neu zu gestalten.⁹⁶⁴

⁹⁶² Zum Ordnungsrahmen vgl. Abschnitt 4.3.

⁹⁶³ Vgl. Nagel (2017), S. 85 und Abschnitt 4.3.

⁹⁶⁴ Vgl. Picot (2005), S. 63 f. sowie zu ihrer Bedeutung als kulturvermittelndes Medium Abschnitt 3.2.3.

Damit die Formierung des Rahmenkonzepts abgeschlossen werden kann, müssen die identifizierten Anforderungen unter Zugrundelegung der Transformationsvariablen kategorisiert werden. Zudem muss die weitere Vorgehensweise in eine sachlogische Struktur transferiert werden.

Die Anforderungen (1), (2) und (3) beziehen sich ausschließlich auf Aspekte der neuen SBU-Rahmengesamtstruktur. Jede einzelne stellt dennoch einen eigenständigen und zu behandelnden Ausschnitt aus dem Gesamtproblem der neuen SBU-Struktur dar.⁹⁶⁵ Aus Gründen der Übersichtlichkeit erfolgt die sachlogische Gliederung in jeweils getrennte Handlungsfelder. Es wird jedoch darauf geachtet, einen Gesamtblick zu wahren, um die neue Aufbauorganisation des SBU Schritt für Schritt als Ganzes erschließen zu können.⁹⁶⁶

Die Strukturierung der Handlungsfelder erfolgt nach dem Top-down-Ansatz. Die Entscheidung basiert weniger auf hierarchischen Überlegungen, sondern auf den stiftungsbezogenen Erkenntnissen.⁹⁶⁷ Sie führen dazu, dass das Beziehungsgefüge zwischen der Stiftung und dem SBU als kritischer Ausgangspunkt der Transformation betrachtet wird.

Die Anforderungen (4) und (5) werden aufgrund der Erkenntnisse zum Führungsverständnis als Subsystem der Unternehmenskultur in Verbindung mit den epistemologischen Implikationen der kulturellen Transformationsvariable zugeordnet.⁹⁶⁸ Dabei ist es wichtig, die bei der Festlegung der sachlogischen Struktur gewonnenen Erkenntnisse zur Verknüpfung der beiden Konstrukte zu berücksichtigen. Führung und Kommunikation werden als gleiche Seite einer Medaille aufgefasst. Deshalb ist es nicht sinnvoll, beide Anforderungen separat zu behandeln. Infolgedessen werden sie in einem Handlungsfeld zusammengefasst und einer integrierten Betrachtung unterzogen. Aus Vereinfachungsgründen erfolgt dies im weiteren Verlauf unter dem Begriff „Führungsverhalten“.

Auf Grundlage der Anforderungen und ihrer Strukturierung kann das Rahmenkonzept formiert werden. Die Abbildung 12 veranschaulicht das im teleologischen Prozessverständnis.⁹⁶⁹ Sie integriert als leitende Elemente sowohl das Beziehungsgefüge zwischen der Beteiligungsträgerstiftung und dem SBU als auch die Leitmaxime als strategische Handlungsrichtlinie der Transformation. Zudem werden unter Berücksichtigung der beiden Transformationsvariablen die dazugehörigen Handlungsfelder dargestellt.

⁹⁶⁵ Vgl. dazu im Speziellen auch die Haltung von Werder von (2015), S. 26 in Bezug auf die Führungsorganisation.

⁹⁶⁶ Zur Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung der Gesamtstruktur vgl. Abschnitt 2.3.

⁹⁶⁷ Zu den stiftungsbezogenen Erkenntnissen siehe Abschnitt 3.3.3 und Abschnitt 6.3.

⁹⁶⁸ Zum Führungsverständnis als Subsystem der Unternehmenskultur vgl. Abschnitt 3.4.7. Zu den epistemologischen Implikationen vgl. Abschnitt 4.3.

⁹⁶⁹ Zum teleologischen Verständnis der Transformation vgl. auch Abschnitt 3.2.2.

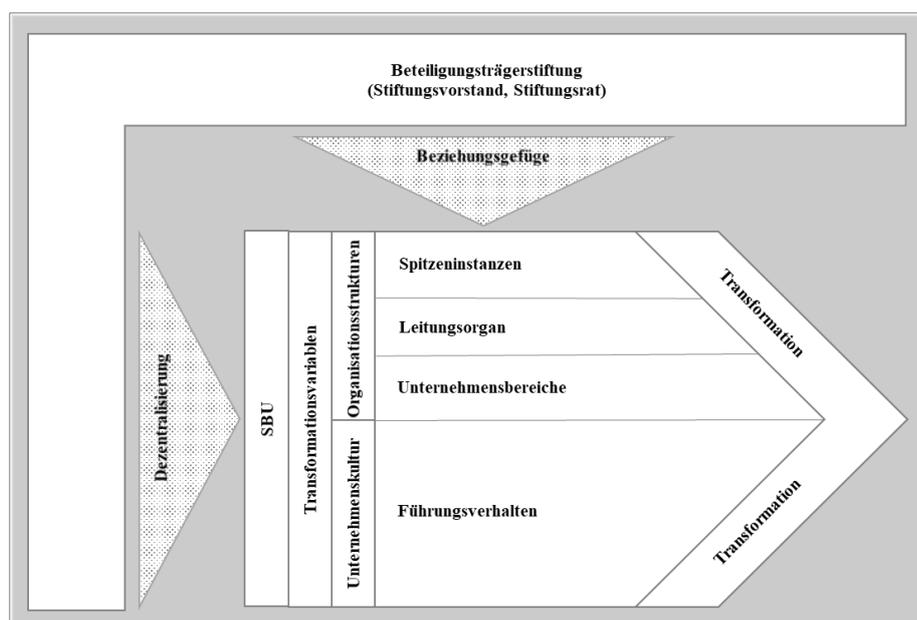


Abbildung 12: Formiertes Rahmenkonzept⁹⁷⁰

In der dargestellten Form bildet das Rahmenkonzept die Grundlage für die weiteren Ausführungen.

7.2 Operationalisierung der konzeptualisierten Handlungsfelder

In diesem Abschnitt wird jedes der Handlungsfelder unter Berücksichtigung der definierten Zielsetzungen operationalisiert. Vorangestellt ist jedoch zu beachten, dass die Organisationstheorie bislang über keine allgemein anerkannte und konsistente Systematisierung für die Ausgestaltung von Organisationsstrukturen verfügt. Demzufolge besteht grundsätzlich die Möglichkeit, auf verschiedene Gestaltungsparameter bzw. Strukturdimensionen zurückzugreifen.⁹⁷¹

Die Auswahl der Strukturdimensionen kann somit auf den Merkmalsraum zur Erfassung und Beschreibung formaler Organisationsstrukturen gestützt werden.⁹⁷² Allerdings ist angesichts unterschiedlicher Konzeptionen von verschiedenen Autoren eine Eingrenzung bei den Strukturdimensionen erforderlich.

⁹⁷⁰ Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Porter (2014), S. 64.

⁹⁷¹ Vgl. Picot (2005), S. 63.

⁹⁷² Zum Merkmalsraum formaler Organisationsstrukturen vgl. Abschnitt 3.4.4.

Kieser/Kubicek (1977) und Kieser/Walgenbach (2010) bezeichnen die Arbeitsteilung (Spezialisierung) sowie die Koordination als zentrale Prinzipien oder Mechanismen.⁹⁷³ Grochla (1982) unterscheidet bei der strukturellen Gestaltung die drei Aktionsparameter Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration.⁹⁷⁴ Als Dualproblem der organisatorischen Gestaltung beschreiben Schreyögg/Geiger (2016) die Arbeitsteilung und die -vereinigung.⁹⁷⁵ Bea/Göbel (2019) wiederum definieren als zentrale Bestimmungsfaktoren die Spezialisierung (Arbeitsteilung), Delegation und Koordination.⁹⁷⁶

Obwohl eine einheitliche Systematisierung fehlt, zeigen die Ausführungen eine erhebliche Übereinstimmung bei den Strukturdimensionen Arbeitsteilung und Koordination. Trotz analytischer Trennung sind sie durch eine bedeutende Interdependenz gekennzeichnet: „Veränderungen in der Arbeitsteilung führen notwendigerweise zu Veränderungen in der Koordination und haben auch häufig Auswirkungen auf die Konfiguration der Unternehmung.“⁹⁷⁷ Deshalb orientieren sich die weiteren Darlegungen an der Systematisierung nach Grochla (1982).

7.2.1 Organisation der Spitzeninstanzen

Die Trennung von Eigentum und Leitung erfordert eine Abkehr von der bisherigen Existenz einer einzigen Einheit „Unternehmensführung“. Die Ausgestaltung der SBU-Unternehmensspitze umfasst nicht nur die Gliederung in die Teilbereiche „Stiftung“ und „Geschäftsführung“, sondern ebenfalls die klare Zuweisung von Aufgaben und die Abgrenzung von Kompetenzen sowie deren effektive Koordination.

Das übergeordnete Ziel besteht darin, die Zuständigkeiten beider Organe optimal auszubalancieren und ein bestimmtes Maß an Entscheidungsverbindlichkeit zu gewährleisten.⁹⁷⁸ Gleichzeitig soll potenziellen Konfliktsituationen vorgebeugt werden, die sich aus der Hybridität ergeben könnten.⁹⁷⁹

⁹⁷³ Vgl. Kieser/Kubicek (1977), S. 74 und Kieser/Walgenbach (2010), S. 127.

⁹⁷⁴ Vgl. Grochla (1982), S. 96.

⁹⁷⁵ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 28.

⁹⁷⁶ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 277.

⁹⁷⁷ Grochla (1982), S. 96.

⁹⁷⁸ Vgl. Abschnitt 6.1.

⁹⁷⁹ Zur Hybridität vgl. Abschnitt 3.3.3.

Um den postulierten Ordnungsrahmen innerhalb des arbeitsteiligen Zwei-Gremien-Modells zu entwickeln, ist es zunächst notwendig, Tätigkeiten zu identifizieren und zu strukturieren, die mit einer Unternehmensführung in Verbindung stehen.⁹⁸⁰

Die bisherige Praxis der intuitiven und zentralistischen Entscheidungsfindung kann aufgrund des Ausscheidens des Altinhabers nicht mehr fortgesetzt werden. Daher ist es erforderlich, ein Verständnis für eine zielgerichtete und methodisch fundierte Unternehmensführung im Sinne einer funktionalen Betrachtung zu entwickeln.⁹⁸¹

7.2.1.1 Ausgangspunkt: von der intuitiven Führung zum Management

Bei der Herstellung eines Verständnisses über den Inhalt des Begriffs „Management“ bietet Gutenberg (1962) schon früh eine Orientierung, indem er die Merkmale echter Führungsentscheidungen präzisiert:⁹⁸²

- (1) Festlegung der langfristigen Unternehmenspolitik,
- (2) Koordinierung der großen organisatorischen Teilbereiche,
- (3) Störungsbeseitigung im Betriebsablauf,
- (4) geschäftliche Maßnahmen von außergewöhnlicher Bedeutung,
- (5) Besetzung von Führungspositionen.

Dillerup/Stoi (2016) subsumieren unter der Führung eines Unternehmens sowohl sämtliche Aufgaben als auch Handlungen, die zu seiner zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung dienen.⁹⁸³ Für Freese et al. (2019) ist die Unternehmensleitung die höchste autorisierte Instanz, Ziele des Unternehmens zu formulieren.⁹⁸⁴ Damit besteht die Hauptfunktion der Unternehmensleitung darin, durch übergeordnete Entscheidungen die mittel- bis langfristigen Rahmenrichtlinien, Programme sowie Verfahrensweisen vorzugeben und auf eine zieladäquate Entwicklung hinzuwirken.⁹⁸⁵

⁹⁸⁰ Zum postulierten Ordnungsrahmen vgl. Abschnitt 4.3. und Abschnitt 7.1.4.

⁹⁸¹ Synonym zum Begriff „Unternehmensführung“ wird auch der Begriff „Management“ verwendet. Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 21.

⁹⁸² Vgl. Gutenberg (1962), S. 59 ff.

⁹⁸³ Vgl. Dillerup/Stoi (2016), S. 11. Ähnlich dazu auch Schierenbeck/Wöhle (2016), S. 113.

⁹⁸⁴ Vgl. Freese et al. (2019), S. 432.

⁹⁸⁵ Vgl. Schreyögg/Koch (2020), S. 9 ff.

Grundsätzlich kann diesem Verständnis eine SBU-Konsensfähigkeit zugesprochen werden, weshalb es weiter operationalisiert wird. In der Literatur finden sich dazu zahlreiche katalogisierte Abgrenzungen. Sie weisen zwar inhaltlich Ähnlichkeiten auf, sind jedoch unterschiedlich spezifiziert und strukturiert.⁹⁸⁶ Häufig werden Grund- bzw. Kernaufgaben hervorgehoben.⁹⁸⁷ Auch Frese et al. (2019) definieren die Aufgaben der Unternehmensleitung vorrangig über Kernaufgaben. Zu diesen gehören:⁹⁸⁸

- (1) Koordination des Unternehmensgeschehens durch längerfristige Weichenstellungen in Form von Bestimmung der Unternehmensziele und der übergeordneten Unternehmensstrategie,
- (2) Sachliche Strukturen durch Gestaltung der wesentlichen Rechts- und Organisationsstrukturen und der Planungs- und Kontrollsysteme,
- (3) Koordination der wesentlichen Teilbereiche des Unternehmens,
- (4) Personelle Strukturen durch Besetzung wichtiger Positionen mit leitender Tätigkeit.

Ähnlich dazu von Werder (2015). Er konzentriert seine Ausführungen im Wesentlichen auf die Kernaufgaben.⁹⁸⁹ Er definiert Unternehmensführung als die Schaffung von Bedingungen, die darauf abzielen, die festgelegten Ziele zu erreichen. Die erforderlichen Handlungszyklen des Management unterteilt er in Entscheidungen, Realisationsakte und Kontrollen.⁹⁹⁰ Den substanziellen Schwerpunkt sieht er nach heutigem Verständnis bei den Entscheidungen, die er in Richtungs-, Infrastruktur- und Einzelfallentscheidungen dreiteilt.⁹⁹¹ Auch für Hungenberg/Wulf (2021) stehen die Entscheidungsprozesse im Mittelpunkt der eigentlichen Tätigkeit der Unternehmensführung und des Führungshandelns.⁹⁹²

Auf diesem Verständnis aufbauend, können die essenziellen Entscheidungsaufgaben für die Unternehmensleitung des SBU abgeleitet werden. Diese sind in der Abbildung 13 übersichtsartig skizziert.

⁹⁸⁶ Eine Übersicht hierzu liefert Becker (2007), S. 91 ff.

⁹⁸⁷ Vgl. Becker (2007), S. 92.

⁹⁸⁸ Vgl. insgesamt Frese et al. (2019), S. 433.

⁹⁸⁹ Vgl. Werder von (2015), S. 34 f.

⁹⁹⁰ Vgl. ebd., S. 36.

⁹⁹¹ Vgl. ebd.

⁹⁹² Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 21.

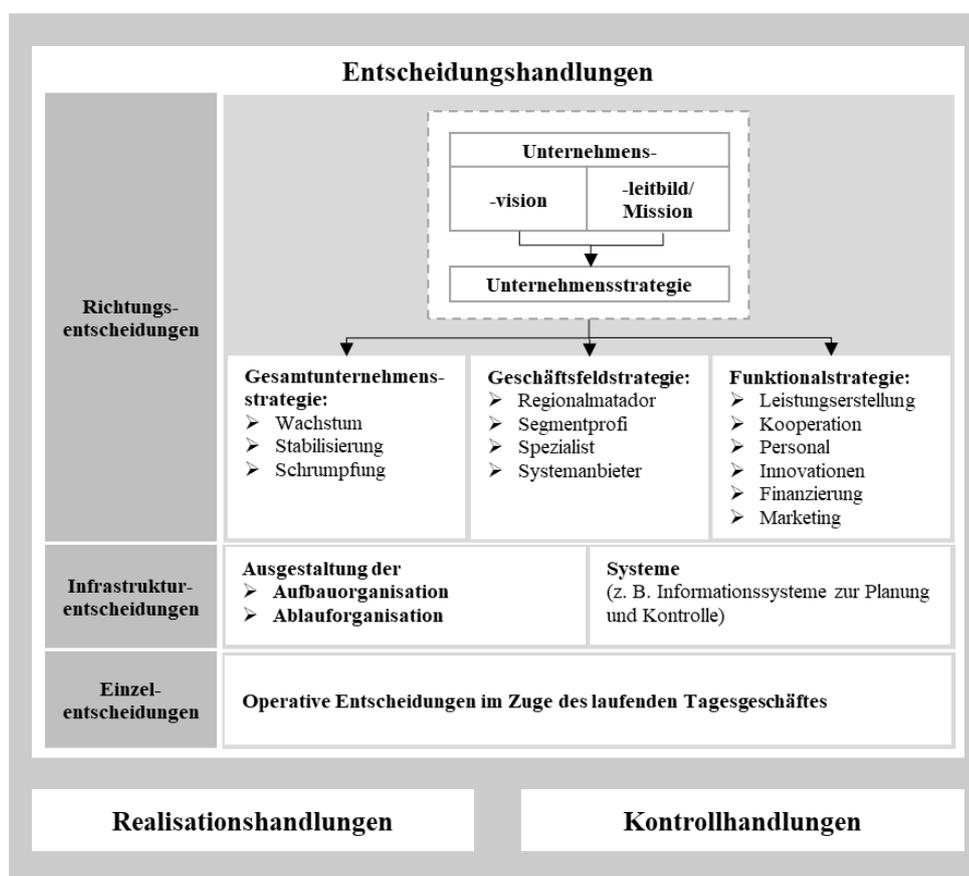


Abbildung 13: Kernaufgaben der SBU-Unternehmensleitung⁹⁹³

Eine ausschließliche Fokussierung auf die anfallenden Handlungen wäre gleichwohl zu begrenzt. Deshalb ist es notwendig, die Perspektive zu erweitern. In Anlehnung an den zuvor erwähnten Handlungszyklus ist zu konkretisieren, wie dieser gestaltet werden soll. Das ermöglicht eine Veranschaulichung, auf welche Weise Entscheidungen von der Unternehmensleitung getroffen und umgesetzt werden.

Nach Hungenberg/Wulf (2021) umfasst der Führungsprozess idealtypisch drei wesentliche Teilaktivitäten: Planung, Steuerung und Kontrolle. Sie bilden gemeinsam den sich wiederholenden Charakter des Unternehmensführungszyklus.⁹⁹⁴ Beginnend mit einer spezifischen Problemlage werden – unter Berücksichtigung der formulierten Zielsetzung und bestimmter Planungsprämissen – unterschiedliche Handlungsalternativen generiert und bewertet. Im Rahmen der Entscheidungsfindung wird die geeignetste Handlungsalternative ausgewählt,

⁹⁹³ Quelle: eigene Darstellung mit inhaltlicher Anlehnung an Keidel (2009), Girmscheid (2010), S. 76 ff., Werder von (2015), S. 34 ff. und Bea/Haas (2019), S. 188.

⁹⁹⁴ Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 22. Ähnlich dazu auch Schreyögg/Koch (2020). Sie sprechen von einem klassischen Managementprozess, der aus einem Planungs-, Durchführungs- und Kontrollzyklus besteht. Vgl. Schreyögg/Koch (2020), S. 11.

um die vorliegende Problemsituation zu lösen. Nach der getroffenen Entscheidung sind geeignete Maßnahmen zur Umsetzung des Vorhabens zu ergreifen, um bestimmte Ergebnisse zu erzielen. Anschließend wird durch eine systematische Kontrolle überprüft, ob der angestrebte Zustand erreicht wurde oder nicht. Die Feststellung von Abweichungen im Planungsverlauf kann die Auslösung eines neuen Managementzyklus bewirken, der erneut mit der Planung als logischem Ausgangspunkt beginnt.⁹⁹⁵

Um die Führungsfunktion zu gewährleisten, sollten die Aufgaben von der Unternehmensleitung persönlich erfüllt werden. Auf Basis des definierten Aufgabengebiets ist zu eruieren, wer in dem Zwei-Gremien-Modell des SBU tatsächlich die Entscheidungsgewalt über die Managementaufgaben hat. Um diese Frage zu beantworten, ist es zunächst erforderlich, die unterschiedlichen Interessen abzuwägen.

7.2.1.2 Austarieren der Organkompetenzen: eine Interessenabstimmung

Bei der Aufgabenerfüllung innerhalb der Unternehmensführung kann es zu reziproken und damit zu potenziell konfliktträchtigen Abstimmungsvarianten mit Spannungen kommen, die nicht nur allgemein auf divergierende Interessenlagen, sondern bereits auf das konkrete Aufeinander-Angewiesen-Sein zurückzuführen sind.⁹⁹⁶

Kronke (1996) führt hierzu ein Beispiel an, nach dem ein Gesellschaftsvorstand einem Stiftungsvorstand mit einer Anzeige bei der Finanzverwaltung und der Gefahr des Verlusts der Gemeinnützigkeit gedroht haben soll, „[...] wenn die Stiftung gar zu sehr auf ihre Eigenerstellung poche. Umgekehrt kommt es vor, daß ein vom Stifter bewußt aus der Unternehmensführung ferngehaltener Stiftungsvorstand das Unternehmen durch Blockierung von seiner Mitwirkung bedürftiger Entscheidungen oder aber durch Überstrapazierung der finanziellen Leistungsfähigkeit des Unternehmens schädigt“.⁹⁹⁷

Natürlich wäre es unrealistisch anzunehmen, dass bei einer organisatorischen Neugestaltung der Unternehmensführung mit zwei Organen eine Arbeitsteilung gänzlich konfliktfrei verläuft.⁹⁹⁸ Gleichwohl sind Konflikte ein bedeutender Einflussfaktor, wenn es um eine zielorientierte Zusammenarbeit der beiden Spitzeninstanzen geht. Daher müssen sie an dieser Stelle näher beleuchtet werden.

⁹⁹⁵ Vgl. Hungenberg/Wulf (2021), S. 22.

⁹⁹⁶ Zur Charakterisierung reziproker Interdependenzen vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 230.

⁹⁹⁷ Kronke (1996), S. 21.

⁹⁹⁸ Vgl. grundsätzlich Heintel (2005), S. 20. Ähnlich dazu auch Lippmann (2019), S. 764 f.

Im Rahmen einer konflikttheoretischen Betrachtung kann die Argumentation auf die Arbeit von Jehn (1995) gestützt werden, in der zwischen Beziehungs- und Aufgabenkonflikten differenziert wird.⁹⁹⁹ Während die Beziehungskonflikte auf zwischenmenschliche Unvereinbarkeiten zurückzuführen sind, können Aufgabenkonflikte dann auftreten, wenn es Unstimmigkeiten über den Inhalt der zu erledigenden Aufgaben gibt, einschließlich unterschiedlicher Standpunkte, Ideen und Meinungen.¹⁰⁰⁰

Während im weiteren Verlauf Beziehungskonflikte aufgrund ihrer Irrelevanz für die Forschungsfrage unberücksichtigt bleiben, lassen sich Aufgabenkonflikte auf verschiedene Ursachen zurückführen.

Bei der Stiftung und ihren Gremien können individuumbezogene Gründe vorliegen. Achleitner/Block (2018) weisen darauf hin, dass sich vor allem die fachlichen Hintergründe und Ausbildungen der Verantwortlichen in Stiftung und Unternehmen durch die unterschiedlichen Aufgaben und Aktivitäten mitunter erheblich unterscheiden. Daraus können Konflikte entstehen, da die Stiftungsgremien möglicherweise aufgrund mangelnder Kenntnisse ihre Aufgaben nicht angemessen erfüllen können.¹⁰⁰¹

Anhand des zuvor genannten Beispiels lässt sich andererseits aufzeigen, dass Aufgabenkonflikte einen organisationsbezogenen Ausgangspunkt haben können. Als mögliche Ursachen gelten unterschiedliche Auffassungen, welche Aufgaben von wem und in welchem Umfang erledigt werden sollten.

Solche Auffassungen sind nicht ausschließlich personenbezogener Natur. In der atypischen Nachfolgekonstellation mit einer Stiftung erhalten sie einen institutionellen Charakter.¹⁰⁰² Deshalb wird es für die Konstitution einer Ordnung zwischen den beiden Systemen notwendig sein, angemessene Strukturen und Rahmenbedingungen unter Berücksichtigung der Leitmaxime zu schaffen, die eine möglichst konfliktarme Zusammenarbeit ermöglichen.

Unter Zugrundelegung des Konfliktverständnisses soll das durch beiderseitige Klarheit zu den jeweiligen Kompetenzen und Rollen erfolgen. Entscheidend ist jedoch nicht nur die Abstimmung der arbeitsteiligen Aktivitäten zwischen der Stiftung und der Geschäftsführung. Vorgelagert ist im Hinblick auf die thematisierte potenzielle Machtautonomie der Stiftung zu hinterfragen, welche Interessen grundsätzlich stärker gewichtet werden sollten: die der Stiftung oder die des Unternehmens?

⁹⁹⁹ Vgl. Jehn (1995), S. 258.

¹⁰⁰⁰ Vgl. ebd.

¹⁰⁰¹ Vgl. Achleitner/Block (2018), S. 16.

¹⁰⁰² Zum institutionalisierten Bezugsrahmen zwischen der Stiftung und dem Unternehmen vgl. Abschnitt 3.3.1.1.

Zur Beantwortung dieser grundlegenden Frage kann auf die Ausführungen von Kronke (1996) zurückgegriffen werden, anhand derer die Situation zwischen der Stiftung und dem SBU wie folgt charakterisiert werden kann:¹⁰⁰³

- (1) Das Unternehmen wird nicht zur Finanzierung anderweitiger Zwecke betrieben. Ein rein instrumentaler Betrieb ist nicht gegeben.
- (2) Die Stiftung selbst hat nur in einem überschaubaren Umfang Aufgaben zu erfüllen, die über die Fortführung und die Erhaltung des SBU hinausgehen.

In der Ausgangssituation sprechen diese Merkmale für eine stärkere Fokussierung der SBU-Interessen. Die Stiftung sollte also einerseits bestrebt sein, eine hinreichende Distanz zur Geschäftsführung einzuhalten, um die bereits thematisierten unternehmerischen Freiräume zu ermöglichen.¹⁰⁰⁴ Andererseits muss sie ihre Einwirkungsmöglichkeiten auf das Stiftungsvermögen „SBU“ im Sinne der Vermögensverwaltung und -sicherung wahren.¹⁰⁰⁵ Daher sind die Kompetenzen der Stiftung im Verhältnis zur Geschäftsführung von grundlegender Bedeutung.

7.2.1.3 Die Kompetenzen der Stiftung: Eine dispositive Betrachtung

Die der Gesellschafterversammlung grundsätzlich zugeschriebene allumfassende Zuständigkeit lässt sich auf die mit dem Eigentum verbundenen Rechte zurückführen.¹⁰⁰⁶ Jedoch lassen die GmbH-rechtlichen Kompetenzvorstellungen eine Verteilung der Entscheidungsbefugnisse zwischen der Gesellschafterversammlung und der Geschäftsführung teilweise offen. Somit ist grundsätzlich zu unterscheiden zwischen den zwingenden Regelungstatbeständen und jenen, denen eine Abdingbarkeit zugestanden wird. Letztere unterliegen der gesellschaftsrechtlichen Gestaltungsfreiheit hinsichtlich der Aufgabenzuweisung.¹⁰⁰⁷ Gleichwohl müssen bei den weiteren Überlegungen neben den gesellschaftsrechtlichen Regelungen stiftungs- und steuerrechtliche Aspekte berücksichtigt werden.

Zu den zwingenden Grundlagenentscheidungen der Stiftung gehören Satzungsänderungen nach § 53 GmbHG einschließlich Kapitalmaßnahmen nach § 55 ff. GmbHG, die Gesell-

¹⁰⁰³ Zur Gewichtung der Unternehmensinteressen und daraus abgeleiteter Empfehlungen vgl. Kronke (1996), S. 20 f.

¹⁰⁰⁴ Vgl. zu dieser These auch Abschnitt 6.3.

¹⁰⁰⁵ Vgl. Kronke (1996), S. 26.

¹⁰⁰⁶ Vgl. Schäfer (2018), S. 203.

¹⁰⁰⁷ Vgl. Becker (2007), S. 113 und Schäfer (2018), S. 191 f.

schaftsauflösung nach § 60 Abs. 1 Nr. 2 GmbHG, die Umwandlung nach dem Umwandlungsgesetz und die Einforderung von Nachschüssen gem. § 26 GmbHG.¹⁰⁰⁸ Weitere Tatbestände ergeben sich aus dem Aufgabenkatalog des § 46 GmbHG, die prinzipiell abdingbar sind.¹⁰⁰⁹

Die kasuistische Aufgliederung des § 46 GmbHG umfasst einen konkreten Katalog von Angelegenheiten, die in der Abbildung 14 überblicksartig aufgelistet sind.

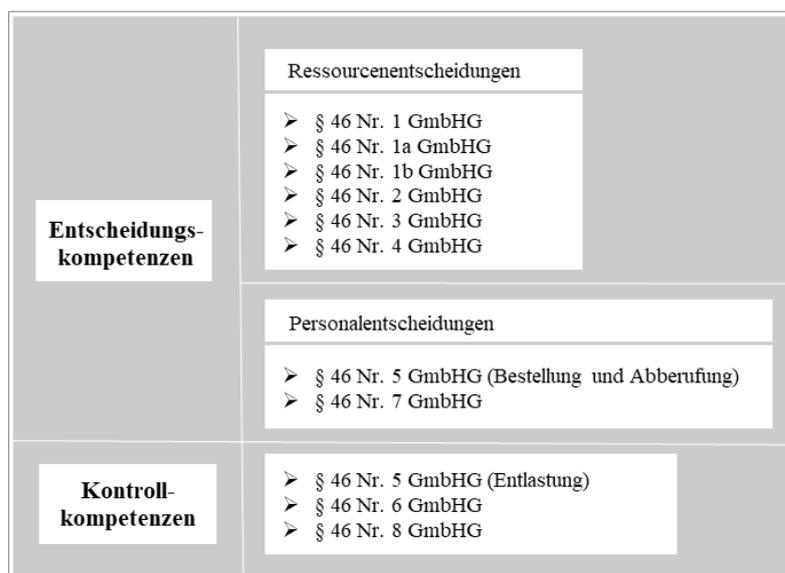


Abbildung 14: Kompetenzen der Stiftung nach § 46 GmbHG¹⁰¹⁰

Von Bedeutung sind die Feststellung von Jahresabschlüssen wie Einzelabschlüsse und/oder Konzernabschlüsse nebst Beschlussfassung zur Verwendung der Jahresergebnisse nach § 46 Nr. 1, 1a, 1b GmbHG, die Bestellung, Abberufung und Entlastung von Geschäftsführern nach § 46 Nr. 5 GmbHG sowie die Überwachung der Geschäftsführer nach § 46 Nr. 6 GmbHG.¹⁰¹¹ Besonders die Kompetenzregelungen zu den Nummern 1, 5, 6, 7 und 8 sind gewichtige Angelegenheiten, durch die die Stiftung umfassende Personal- und Finanzkompetenzen erhält.¹⁰¹²

¹⁰⁰⁸ Vgl. Schäfer (2018), S. 204.

¹⁰⁰⁹ Vgl. Werder von (2015), S. 116.

¹⁰¹⁰ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ebd., S. 117.

¹⁰¹¹ Das Kontrollrecht, das einem einzelnen GmbH-Gesellschafter nach § 51a GmbHG außerhalb und unabhängig von der Gesellschafterversammlung zusteht, kann unberücksichtigt bleiben, weil die Stiftung alleinige SBU-Gesellschafterin ist.

¹⁰¹² Vgl. Altmeppen (2021), § 37, Rn. 21.

Grundsätzlich wäre es möglich, die Ressourcen- und Personalentscheidungen auf die Geschäftsführung zu übertragen.¹⁰¹³ Allerdings sind gemäß Kronke (1996) vor allem die mit dem Jahresabschluss in Verbindung stehenden Entscheidungen grundlegend. Somit ginge eine Abtretung mit einer partiellen Selbstenteignung einher, die materiell-stiftungsrechtlich unzulässig wäre.¹⁰¹⁴

Ebenso wenig sollten die Personalkompetenzen verlagert werden. Das würde den Einfluss der Stiftung auf die Auswahl, Führung, Kontrolle, Beurteilung, Kompensation und Entfernung des obersten Exekutivorgans „Geschäftsführung“ aushöhlen, weshalb sie schlicht nicht plausibel ist. Zudem spricht die Haltung von Malik (2002) gegen eine Übertragung. Er plädiert dafür, bei der Unternehmenskontrolle besonders die Personalfragen zu fokussieren.¹⁰¹⁵

Eine Übertragung der Kontrollkompetenzen auf die Geschäftsführung ist grundsätzlich nicht möglich. Eine Verlagerung kann ausschließlich auf andere fakultative Organe wie beispielsweise einen Aufsichtsrat oder Beirat erfolgen.¹⁰¹⁶ Im vorliegenden SBU scheidet eine derartige Option aufgrund des Fehlens entsprechender Organe aus.

Stiftungsrechtlich sieht Kronke (1996) die Stiftungsorgane aufgrund des wirtschaftlichen Eigentums in der nicht dispositiven Verpflichtung, die Organisationsverfassung zu beherrschen.¹⁰¹⁷ Daraus schließt er, dass ihnen durch die Verwaltung des gewidmeten Vermögens und der Erträge die rechtlichen Verpflichtungen obliegen, die Finanzordnung zu beherrschen und gegebenenfalls als Ultima Ratio die vollständige oder teilweise Trennung bzw. Ablösung des Unternehmens herbeizuführen, wenn die Stiftung durch nachhaltig schlechte Ergebnisse des SBU im Bestand gefährdet wäre.¹⁰¹⁸ Deshalb gehören auch jene Maßnahmen zu den zwingenden Kompetenzen der Stiftung, die den Bestand und die Entwicklung

¹⁰¹³ Allerdings gilt eine freiwillige Kompetenzabtretung in dem Zwei-Gremien-Modell als nicht einleuchtend und damit als unwahrscheinlich.

¹⁰¹⁴ Vgl. Kronke (1996), S. 24.

¹⁰¹⁵ Vgl. Malik (2002), S. 196.

¹⁰¹⁶ Vgl. Becker (2007), S. 114 Zur Verschiedenartigkeit der Bezeichnungen in GmbH-Satzungen vgl. Altmeppen (2021), § 52, Rn. 3. Allerdings weist Altmeppen (2021) darauf hin, dass es sich entgegen der Bezeichnungen wie „Beirat“ oder „Verwaltungsrat“ in solchen Fällen um einen fakultativen Aufsichtsrat handelt, dessen Aufgabe im Wesentlichen darin besteht, die Geschäftsführung zu überwachen. Vgl. Altmeppen (2021), § 52, Rn. 3.

¹⁰¹⁷ Vgl. Kronke (1996), S. 27.

¹⁰¹⁸ Vgl. dazu Kronke (1996), S. 22 und 27. Zur vollständigen oder teilweisen Trennung von dem Unternehmen vgl. auch Richter (2019), S. 280, Rn. 14.

des Stiftungsvermögens unmittelbar berühren. Als Einzelbereiche gelten zum Beispiel Ausgründungen, Veräußerung und Erwerb von gesellschaftsrechtlichen Beteiligungen, Immobilien und Betrieben.¹⁰¹⁹

Ein weiterer Regelungstatbestand ergibt sich für die Gesellschafterversammlung aus einer übergeordneten Geschäftsführungskompetenz. Als oberstes Organ kann sie nach § 37 Abs. 1 GmbHG den Geschäftsführern jederzeit Weisungen erteilen.¹⁰²⁰ Erfolgen kann das über Einzelweisungen oder durch auf Dauer angelegte, generelle Anordnungen, wie etwa in Form einer Geschäftsordnung.¹⁰²¹ Aufgrund einer korrespondierenden Folgepflicht ist die Geschäftsführung somit auch innerhalb der laufenden Geschäftsführung weisungsgebunden. Das Weisungsrecht erstreckt sich nicht nur auf förmliche Weisungen, sondern auch auf jene, die ihrem soweit bekannten wirklichen oder mutmaßlichem Willen entsprechen.¹⁰²²

Nicht bindend sind Weisungen, die dem Geschäftsführer rechtswidriges Verhalten abverlangen.¹⁰²³ Geschäftsführer müssen sich grundsätzlich rechtmäßig verhalten. Grenzen bestehen nach Jula (2019) ebenso bei den kraft Gesetz vorgesehenen Pflichten zur Kapitalerhaltung bzw. zur Antragstellung auf Eröffnung eines Insolvenzverfahrens, Handelsregister- und Buchführungspflichten sowie der Erstellung von Jahresabschlüssen.¹⁰²⁴

Unklar ist, ob ein „eingriffsfester“ Bereich existiert, in dem die Geschäftsführung weisungsfrei handeln darf. Ein solcher wäre nach Jula (2019) jedoch abzulehnen. Zur Begründung führt er an, dass die Gesellschafterversammlung als oberstes Organ bei der Organisation der GmbH keinerlei Gestaltungsvorgaben unterliegt, solange sie die zwingenden Vorschriften zum Gläubigerschutz und der Interessen der Allgemeinheit beachtet.¹⁰²⁵

Bei der Prüfung der Übertragbarkeit und des Umfangs des Weisungsrechts der Stiftung müssen zudem gemeinnützigkeitsrechtliche Aspekte berücksichtigt werden.¹⁰²⁶ Schließlich ist die Stiftung als atypische Nachfolgerin nicht unternehmerisch tätig, sondern ausschließlich vermögensverwaltend zugunsten des statuarischen Zwecks der Unternehmenserhaltung. Demnach sind unter Bezugnahme auf das voranstehend genannte Beispiel solange

¹⁰¹⁹ Vgl. Kronke (1996), S. 27.

¹⁰²⁰ Vgl. Schäfer (2018), S. 203. Nach herrschender Meinung bestehen auch keinerlei Vorbehalte etwa des Inhalts, dass die Geschäftsführung in einer extremen Form der übergeordneten Geschäftsführungskompetenz nicht zu einem reinen Exekutivorgan im Sinne einer „Vertretungsmarionette“ ausgebildet werden darf. Vgl. Altmeppen (2021), § 37, Rn. 4.

¹⁰²¹ Vgl. Kronke (1996), S. 27.

¹⁰²² Vgl. Altmeppen (2021), § 37, Rn. 8.

¹⁰²³ Vgl. Schäfer (2018), S. 195.

¹⁰²⁴ Vgl. Jula (2019), S. 27.

¹⁰²⁵ Vgl. insgesamt ebd., S. 27 f. Identisch dazu auch Altmeppen (2021), § 37, Rn. 6 und 16.

¹⁰²⁶ Vgl. dazu auch die Ausführungen zum Gemeinwohlvorbehalt in Abschnitt 3.3.1.3.

keine Bedenken anzumelden, solange sich die Stiftung bei Entscheidungen im operativen Bereich des Unternehmens zurückhält und keinen Einfluss darauf nimmt.¹⁰²⁷ Ähnlich dazu Richter (2019). Die Ausübung der Eigentümerrechte verbindet er nicht mit einem „Hineinregieren“ in das Unternehmen, wohl aber mit einer sachlichen Kontrolle.¹⁰²⁸

Folglich gibt es keine Einwände, solange sich das Weisungsrecht auf Richtungs- und Infrastrukturentscheidungen erstreckt, die den Grundlagen- und Kernbereich des SBU ausmachen. Damit unterliegen zumindest die Festlegung der Unternehmenspolitik sowie die Bestimmung der fundamentalen Unternehmensziele – wie beispielsweise Wachstum oder Konsolidierung, die Entscheidung für nationale oder internationale Tätigkeiten und die Festlegung der Funktionalstrategien – dem Einfluss der Stiftung.¹⁰²⁹

Festgehalten werden kann, dass die gesellschaftsrechtlichen Aufgaben der Stiftung aufgrund fehlender Organalternativen nicht zur Disposition stehen. Eine Delegation von Personal- und Ressourcenkompetenzen auf die Geschäftsführung sollte sie wegen eines damit verbundenen Verlusts von bedeutenden Kontrollmöglichkeiten nicht in Betracht ziehen. Auch die stiftungsrechtlichen Verpflichtungen sind nicht dispositiv. Das Weisungsrecht sollte sich auf das Mitwirken bei den dargelegten Grundlagen- und Kernbereichsangelegenheiten des SBU beschränken. Demzufolge sollte eine Einmischung in das operative Tagesgeschäft nicht erfolgen.

Dennoch verfügt die Stiftung über eine Machtposition, die sich in einer Kompetenzdichte zu Fragen mit herausragender Bedeutung für das SBU äußert. Letztlich unterliegt ihrem Einfluss die Grundverfassung des Unternehmens wie beispielsweise die Geschäftspolitik und Strategie, dessen Werte und Ziele, die Strukturen, die Macht- und Geld-Themen sowie der wirtschaftliche Rahmen.¹⁰³⁰ Daher ist ihr nach Kronke (1996) eine „Kompetenz-Kompetenz“ zuzuschreiben.¹⁰³¹

Angesichts dessen kann eine Arbeitsteilung in einer systemischen Betrachtung wie folgt formuliert werden: Die Stiftung arbeitet als Bestandteil des Systems *am System*, während die Geschäftsführung zur Erfüllung ihrer Aufgaben *im System* arbeitet.¹⁰³²

¹⁰²⁷ Vgl. Kronke (1996).

¹⁰²⁸ Vgl. Richter (2019), S. 280, Rn. 8.

¹⁰²⁹ Vgl. auch Kronke (1996), S. 26.

¹⁰³⁰ Vgl. auch Manger/Lehmann-Tolkmitt (2017), S. 270.

¹⁰³¹ Vgl. Kronke (1996), S. 25.

¹⁰³² Vgl. Malik (2002), S. 53 und S. 121.

7.2.1.4 Die Bedeutung der Informationsversorgung

Damit die Stiftung ihre Aufgaben wahrnehmen kann, sind umfassende und zweckorientierte betriebliche Informationen notwendig.¹⁰³³ Um diese Informationen zu erhalten, ist die Stiftung angehalten, sich von der Geschäftsführung berichten zu lassen, sodass die Informationsversorgung zunächst interner Natur ist.¹⁰³⁴

Mit Blick auf die Zweckorientierung ist es wenig sinnvoll und daher kontraproduktiv, die Stiftung mit sämtlichen Informationen zu versorgen. Damit hat die Informationsversorgung einen problematischen Ausgangspunkt, da sowohl zeitliche als auch persönliche Restriktionen aufseiten der Stiftung berücksichtigt werden müssen.¹⁰³⁵

Im Folgenden muss herausgearbeitet werden, welche Informationen in welchem Umfang zu welchem Zeitpunkt einzubeziehen sind, auf welche Weise diese der Stiftung zugehen sollten und in welcher Häufigkeit.

Aus dem Recht der GmbH sind mangels entsprechender Regelungstatbestände keine Anforderungen ableitbar, die diesbezüglich zugrunde gelegt werden können.¹⁰³⁶ Allerdings kann in der Literatur eine Orientierung an dem Recht für Aktiengesellschaften festgestellt werden. Krieger (2015) fordert mit Blick auf einen GmbH-Aufsichtsrat, egal ob fakultativ oder obligatorisch begründet, ein generelles Berichtsverlangen zu formulieren und eine entsprechende Informationsverordnung zu erlassen, die sich auf § 90 AktG stützt.¹⁰³⁷ Würde die Stiftung die Entscheidung treffen, einen fakultativen Aufsichtsrat im SBU zu installieren, würde dieser im Rahmen der dispositiven Kompetenzen der Stiftung agieren und somit lediglich einen verlängerten Arm derselben darstellen. Daher kann das Postulat auf die Stiftung übertragen werden.

Im weiteren Verlauf soll eine Übertragung weniger unter Substitutions- als vielmehr unter Analogiegesichtspunkten erfolgen. Somit lassen sich uneingeschränkt die formalen Anforderungen an die Informationsversorgung ableiten, die die Stiftung an die Geschäftsführung

¹⁰³³ Zum Informationsumfang vgl. Krieger (2015), S. 228, Rn. 7.21. Zur Zweckorientierung von Informationen vgl. beispielsweise Fank (1996), S. 30.

¹⁰³⁴ Eine Verpflichtung der Stiftung zur Einholung von Informationen im Sinne einer Holschuld kann aus § 46 GmbHG abgeleitet werden. Vgl. Altmeppen (2021), § 46, Rn. 68.

¹⁰³⁵ Vgl. auch Abschnitt 6.1.

¹⁰³⁶ Vgl. Altmeppen (2021), § 46, Rn. 68.

¹⁰³⁷ Vgl. Krieger (2015), S. 228, Rn. 7.21.

richten sollte: Die Informationen sollten wahr, vollständig und wesentlich sein sowie zeitgerecht zugestellt, intersubjektiv nachprüfbar, klar und übersichtlich sowie kontinuierlich sein.¹⁰³⁸

Auch bei der inhaltlichen Ausgestaltung von Informationen lassen sich Empfehlungen ableiten. Allerdings sollten die quantitativen und qualitativen Anforderungen an den Informationsbedarf richtig mit den informationstechnologischen Möglichkeiten des SBU verknüpft werden. Denn die Informationsbeschaffung ist mit Kosten verbunden und diese müssen mit ihrem potenziellen Nutzen abgewogen werden. Daher ist von Bedeutung, inwieweit die Datenverarbeitungssysteme des SBU in der Lage sind, entsprechende Informationen möglichst schnell und automatisiert bereitzustellen, ohne eine umfangreiche manuelle Aufbereitung durchführen zu müssen.

Auf dieser Grundlage sollte sich die Stiftung durch Jahresabschlüsse sowie unterjährig durch kurzfristige Erfolgsrechnungen und Liquiditätsberichte, einschließlich Hintergründen und Erläuterungen, informieren lassen. Ratsam ist, diese Informationen mit Zahlen aus dem internen Rechnungswesen zu ergänzen und auf die einzelnen Geschäftsbereiche zu beziehen, da sie handels- und/oder steuerrechtlichen Einflüssen unterliegen können. Auf diese Weise liegt insgesamt ein plausibles und mehrperiodisches Zahlenwerk vor, das die Finanz-, Vermögens- und Ertragslage des SBU widerspiegelt. Es kann dazu verwendet werden, die Rentabilität, den aktuellen Geschäftsverlauf und die Lage des Unternehmens zu beurteilen.¹⁰³⁹

Es sollte sichergestellt werden, dass das unterjährige Zahlenmaterial mit Plandaten versehen ist, sodass die Stiftung nicht nur eine Ex-post-Kontrolle durchführen kann, sondern auch eine Feedforward-Kontrolle möglich ist.¹⁰⁴⁰ Letztere eröffnet umfassendere Möglichkeiten. Durch eine vorausschauende Kontrolle kann die Stiftung nicht nur die Managementkompetenz bewerten, sondern ebenso den Fokus auf potenzielle Erfolgspotenziale lenken und dadurch ein eigenes, von der Geschäftsführung unabhängiges Bild zu Fragen der zukünftigen Richtung und Infrastruktur des SBU generieren. Darüber hinaus wird die Stiftung in die Lage versetzt, innerhalb des ansonsten für sie verschlossenen operativen Tagesgeschäfts zu prüfen, ob und inwieweit die Geschäftsführung insbesondere in den Teilaktivitäten Planung und Steuerung ein opportunistisches und nicht zielkonformes Verhalten zeigt.¹⁰⁴¹

¹⁰³⁸ Vgl. Diederichs/Kißler (2008), S. 107.

¹⁰³⁹ Zur inhaltlichen Ausgestaltung der Informationsversorgung vgl. ebd.

¹⁰⁴⁰ Vgl. Becker (2007), S. 161 f. sowie die dort zitierte Literatur.

¹⁰⁴¹ Zum opportunistischen Verhalten vgl. auch Abschnitt 3.4.4.

Ein Vergleich der Ist-Daten mit den Plan-Daten erfordert eine entsprechende Planung. Daher empfiehlt sich eine stiftungsinitiierte Vorgabe, nach der die Geschäftsführung bis spätestens Mitte November des Geschäftsjahres entsprechende Planunterlagen für das Folgejahr zur Genehmigung vorzustellen hat.¹⁰⁴² Die Planunterlagen sollten neben einer Unternehmensplanung einen Investitions-, Personal- sowie Finanzplan als Mindestumfang umfassen.¹⁰⁴³

Darüber hinaus wäre es vorteilhaft, wenn die Stiftung monatliche Risikoberichte auf Einzelprojekt- und Gesamtunternehmensebene einfordert. Keidel (2009) weist darauf hin, dass nicht einmal jedes fünfte von mittelständischen Bauunternehmen eingereichte Angebot den Zuschlag erhält.¹⁰⁴⁴ Er verbindet damit zwangsläufig ein hohes Kalkulationsrisiko, da aufgrund der geringen Auftragsreichweiten eine Vielzahl nicht selektierter Angebote häufig unter Zeitdruck erstellt werden muss.¹⁰⁴⁵ Daneben ist die Abwicklung von Bauvorhaben aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten risikobehaftet.¹⁰⁴⁶ Hinzu kommen Risiken aufgrund des Fachkräftemangels, erhöhter (Material-)Kosten sowie brüchiger Lieferketten.¹⁰⁴⁷

Infolgedessen können Projektergebnisse mitunter starken Schwankungen unterliegen – insbesondere wenn im Vorfeld der Angebotsabgabe nicht ausreichend geprüft wurde, welche Risiken möglicherweise bei der Leistungserstellung auftreten und wie diese vermieden werden können. Dadurch bleiben sie bei der Angebotslegung unbeachtet und können während der Leistungserstellung zu wirtschaftlichen Negativergebnissen führen. Die resultierenden Liquiditätslücken werden aufgrund schlechter Zahlungsmoral der öffentlichen Auftraggeber zusätzlich verschärft, was die Überlebensfähigkeit der betroffenen Unternehmen gefährdet.¹⁰⁴⁸

Bei der Einschätzung, ob ein Risiko von erheblicher Tragweite vorliegt, sollte die Stiftung gemeinsam mit der Geschäftsführung sowohl harte als auch weiche Kriterien festlegen.

¹⁰⁴² Diese Terminierung setzt voraus, dass das Geschäftsjahr mit dem Kalenderjahr identisch ist.

¹⁰⁴³ Vgl. Hoffmann/Liebs (2009), S. 136.

¹⁰⁴⁴ Vgl. Keidel (2009), S. 27.

¹⁰⁴⁵ Vgl. ebd., S. 27 f. Ähnlich dazu auch Girmscheid (2010). Nach ihm führt nur jedes fünfte bis zehnte Angebot zum Auftrag. Vgl. dazu Girmscheid (2010), S. 389.

¹⁰⁴⁶ Vgl. Abschnitt 3.4.3. Zu den Risiken in Bauunternehmen und Bauprojekten vgl. auch ebd. (2010), S. 700 ff.

¹⁰⁴⁷ Zu den Risiken aufgrund von Fachkräftemangel vgl. auch Abschnitt 3.3.4. Zu den hohen Materialpreisen und Lieferkettenschwierigkeiten vgl. Wiemann (2023). Kohärent dazu auch der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2024).

¹⁰⁴⁸ Zur schlechten Zahlungsmoral öffentlicher Auftraggeber vgl. Anger (2020).

Während harte Kriterien eine ökonomische Objektivierung des Projekts ermöglichen, weisen weiche Kriterien einen subjektiven Charakter auf.¹⁰⁴⁹ Falls anhand des definierten Kriterienkatalogs ein Einzelprojekt als bedeutendes Risiko identifiziert wird, könnte die Stiftung beispielsweise einen Sonderbericht gemäß § 90 Abs. 1 Nr. 3 in Verbindung mit Abs. 2 Nr. 3 AktG anfordern. Die Stiftung sollte sicherstellen, dass die bereitgestellten Informationen nicht nur die Ist-Zahlen umfassen, sondern auch die ursprünglichen Plandaten sowie aktuelle Hochrechnungen bis zum Bauzeitende.

Es wäre zweckmäßig, wenn die Stiftung unaufgefordert monatlich standardisierte Berichte zur laufenden Einschätzung der Lage erhalten würde.¹⁰⁵⁰ Anschließend ist ein persönlicher Dialog zwischen ihr und der Geschäftsführung von besonderer Bedeutung, wobei die Stiftung diesen Diskurs leiten sollte. Bei der Terminierung sollte darauf geachtet werden, einen Vorlauf von einer Woche zu berücksichtigen, um der Stiftung ausreichend Zeit für die Einarbeitung in die Unterlagen zu gewähren.

Um langwierige Absprachen während des Jahres zu vermeiden, könnte im Voraus ein Jahres-Terminkalender erstellt werden. In diesem sollten die entscheidenden Termine wie die Fertigstellung der Monatsergebnisse, die Übermittlung der Berichte und die monatlichen Sitzungen verbindlich festgelegt werden. Eine standardisierte Tagesordnung für das operative Geschäft wäre ebenfalls empfehlenswert. In diesem Zusammenhang wäre es vorteilhaft, wenn die Stiftung die Agenda der Sitzungen im Sinne einer kooperativen Zusammenarbeit selbst gestaltet.¹⁰⁵¹

Im Rahmen des persönlichen Dialogs sollten auch die Themen zu adressiert werden, die der Einflussnahme oder der Zustimmung der Stiftung unterliegen.¹⁰⁵² Schließlich machen die Herausforderungen hinsichtlich Nachhaltigkeit, Komplexität und begrenzter Standardisierbarkeit in den Grundlagen- und Kernbereichsangelegenheiten eine direkte persönliche Abstimmung zur Koordination aufgrund ihres konfliktträchtigen Charakters unumgänglich.¹⁰⁵³ Falls erforderlich, könnte die Stiftung die zu besprechenden Themen zusammen mit den

¹⁰⁴⁹ Als harte Faktoren können zum Beispiel die Projektgröße, Bauablaufstörungen, das Ist-Ergebnis, das Prognose-Ergebnis oder Zahlungsausfälle herangezogen werden. Weiche Faktoren können etwa durch die Personalfuktuation, mögliche Zahlungsschwierigkeiten, Konflikte mit dem Auftraggeber, drohender Auftragsentzug oder technische Herausforderungen operationalisiert werden.

¹⁰⁵⁰ Die im Rahmen der Monatsberichte generierten Informationen werden als wenig komplex eingeordnet, sodass der dazugehörige Bericht durchaus standardisiert werden kann.

¹⁰⁵¹ Vgl. Kormann (2017), S. 356 f.

¹⁰⁵² Vgl. Abschnitt 7.2.1.3.

¹⁰⁵³ Zur Komplexität der Problemsituationen bei höheren Führungspositionen vgl. beispielsweise Ulrich (1984), S. 231.

dazugehörigen Unterlagen eine Woche vor dem Sitzungstag bei der Geschäftsführung anmelden. Letztere könnte auf gleiche Weise verfahren.

Nach jeder Monatssitzung sollte die Geschäftsführung unverzüglich ein Protokoll anfertigen, das als integraler Bestandteil der Informationsversorgung betrachtet wird und im Fall von Meinungsverschiedenheiten als Dokument herangezogen werden kann. Es dient als Ergebnisprotokoll und sollte die behandelten Tagesordnungspunkte sowie die getroffenen Entscheidungen umfassen. Nicht zwingend erforderlich ist, sämtliche Redebeiträge vollständig zu verschriftlichen, es sei denn, ein Akteur besteht darauf. Darüber hinaus können im Protokoll Verantwortlichkeiten festgehalten werden, wodurch es als Arbeitsauftrag fungiert. Die Monatssitzung findet ihren formalen Abschluss in der darauffolgenden Sitzung, bei der als erster Tagesordnungspunkt das Protokoll der vorangegangenen Monatssitzung genehmigt und bei sachgerechten Einwänden gegebenenfalls abgeändert wird.

Ratsam ist, je nach Bedarf und Thema kurzfristige Abstimmungen zwischen den Monatssitzungen zu ermöglichen, um in dringenden Fällen die Handlungsfähigkeit des SBU zu gewährleisten. Diese Art des Dialogs und der Entscheidungsfindung sollte jedoch auf ein Minimum beschränkt sein, um nicht die Bedeutung der regelmäßigen Monatssitzungen abzuschwächen. Gleichwohl muss sichergestellt werden, dass die Stiftung grundsätzlich keine nachträgliche Genehmigung zustimmungspflichtiger Geschäfte in Betracht zieht. Diese Position sollte sie bereits im Vorfeld gegenüber der Geschäftsführung klar kommunizieren, um keine Möglichkeit zur Aushöhlung der Stiftungskompetenzen zu bieten.

Neben der internen Informationsversorgung hat die Stiftung grundsätzlich die Möglichkeit, ihren Informationsstand unter Berücksichtigung ihrer eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten auszubauen, indem sie zum Beispiel externe Experten anhört.¹⁰⁵⁴ Gleichfalls können Wirtschaftsprüfer in diese Kategorie fallen. Es wäre sinnvoll, wenn die Stiftung die bisherige Zusammenarbeit des Altinhabers mit der Wirtschaftsprüfung überdenkt. Als Gesellschafterin des SBU sollte sie nicht nur die Bestellung vornehmen, sondern desgleichen eng mit ihr zusammenarbeiten.¹⁰⁵⁵

Folglich berichtet die Wirtschaftsprüfung zuerst an die Stiftung und erst danach an die Geschäftsführung. Ebenso wäre zu empfehlen, die Wirtschaftsprüfung mit der Erstellung eines jährlichen Management Letters zu beauftragen, den sie wiederum an die Stiftung adressiert. In dem Bericht sollten Informationen zur Qualität des internen Rechnungswesens, zum Risikomanagement, zu den IT-Systemen und zum internen Kontrollsystem enthalten sein.

¹⁰⁵⁴ Vgl. Altmeppen (2021), § 46, Rn. 68. Zur Bedeutung der Kenntnisse und Fähigkeiten für eine konfliktarme Zusammenarbeit vgl. auch Abschnitt 7.2.1.2.

¹⁰⁵⁵ Die Pflicht zur Beauftragung einer Wirtschaftsprüfung ergibt sich aus den handelsrechtlichen Vorschriften nach §§ 316 – 324a HGB.

Dies versetzt die Stiftung in die Lage, die Berichte der Geschäftsführung anhand der Wirtschaftsprüfungsberichte zu plausibilisieren.

Als Zwischenfazit lässt sich Folgendes resümieren: Auf der organisatorischen Ebene sind eine angemessene Informationsversorgung der Stiftung und der darauf aufbauende Dialog mit der Geschäftsführung Voraussetzungen für eine koordinierte, aufgabenorientierte und damit möglichst konfliktfreie Zusammenarbeit. Obwohl die Ausführungen aufgrund der grundsätzlichen Machtposition stark stiftungsorientiert sind, sollte die Geschäftsführung gleichermaßen ein Interesse an einem offenen Informationsaustausch haben. Er fördert Transparenz und Vertrauen, bildet eine wesentliche Grundlage für die Beziehung zwischen beiden Instanzen und signalisiert kooperative Zusammenarbeit. Zudem ist er elementar, um den Autonomiegrad der Geschäftsführung sowie den Grad ihres Einflusses oder anderer Formen der Einflussnahme durch die Stiftung im Sinne einer ausgewogenen Machtbalance zwischen den beiden Spitzenorganen zu wahren.¹⁰⁵⁶

Schließlich wird die Geschäftsführung nicht zuletzt an einer erfolgreichen Unternehmensführung gemessen. Der Erfolg hängt maßgeblich davon ab, wie schnell und angemessen sie Entwicklungen im Unternehmensumfeld erkennt, diese mit der Stiftung kommuniziert, gemeinsam Richtungs- und Infrastrukturentscheidungen trifft sowie deren Umsetzung initiiert, überwacht und steuert. Letztlich sichert die Geschäftsführung ihre eigene Existenz über die Stiftung.

7.2.1.5 Konfiguration der Spitzeninstanzen

Auf Grundlage der vorangegangenen Erläuterungen können die beiden Spitzenorgane konfiguriert werden. Deutlich wurde, dass die von der Stiftung eingebrachten Entscheidungsbeiträge unter organisationstheoretischen Gesichtspunkten einen diskontinuierlichen Charakter aufweisen. Maßgeblich dafür sind die eingeschränkten Entscheidungskategorien, die durch die gemeinnützlichkeitsrechtlichen Schranken vorgegeben sind.

In einer organisationstheoretischen Betrachtung sollte die Leitungskompetenz des SBU nicht auf die Stiftung übertragen werden. Ausschlaggebend ist, dass das Leitungsorgan eine kontinuierliche und ununterbrochene Führung des Unternehmens gewährleisten muss.¹⁰⁵⁷ Die Stiftung erfüllt dieses Kriterium nicht, und es liegt auch nicht in ihrer Aufgabe oder

¹⁰⁵⁶ Zur austarierten Machtbalance vgl. auch Abschnitt 7.2.1.2. Zum Autonomiegrad und zum Einfluss vorgesetzter Institutionen vgl. auch Kormann (2017), S. 339 f.

¹⁰⁵⁷ Vgl. Werder von (2015), S. 130.

ihrem Zweck.¹⁰⁵⁸ Eine solche Aufgabe kann auch unter Berücksichtigung der ihr übertragenen Kompetenzen nicht abgeleitet werden, selbst wenn die Geschäftsführung in autonomie-fähigen Grenzen agieren muss, die durch eng gesteckte Eckpfeiler definiert sind.

Obwohl der Stiftung eine dauerhafte und wichtige Rolle in übergeordneten Angelegenheiten zukommt, ergibt sich daraus kein Postulat für eine direkte Umsetzung in den nachgelagerten (Teil-)Bereichen des SBU. Abgesehen davon wäre eine solche Einbindung aufgrund des Nebenamtscharakters der Stiftungsorgane schwer umsetzbar.¹⁰⁵⁹

Diese Funktion kann nur von der Geschäftsführung wahrgenommen werden. Nur sie kann die permanente Unternehmensführung abbilden, sodass ihr die erforderliche Entscheidungskompetenz mit den dazugehörigen Weisungsrechten zugeschrieben werden muss. Deshalb sollte sie auch das zukünftige reale Leitungsorgan des Unternehmens stellen. Ihr sollte gestattet sein, die Managementaufgaben innerhalb des von der Stiftung festgelegten Verfügungsrahmens weitgehend autonom zu planen und umzusetzen. Dergestalt kann sie gleichzeitig die uneingeschränkte Verantwortung für die unmittelbare Umsetzung, Steuerung und Kontrolle der Aufgaben in den nachgelagerten Hierarchiestufen übernehmen.

Das bedeutet wiederum für die Konfiguration, dass der Stiftung eine laterale Position zugeordnet werden sollte, die sich außerhalb der auf die ununterbrochene Unternehmensführung ausgerichteten Hierarchie befindet.¹⁰⁶⁰ Eine solche Positionierung geht aus der Abbildung 15 hervor.

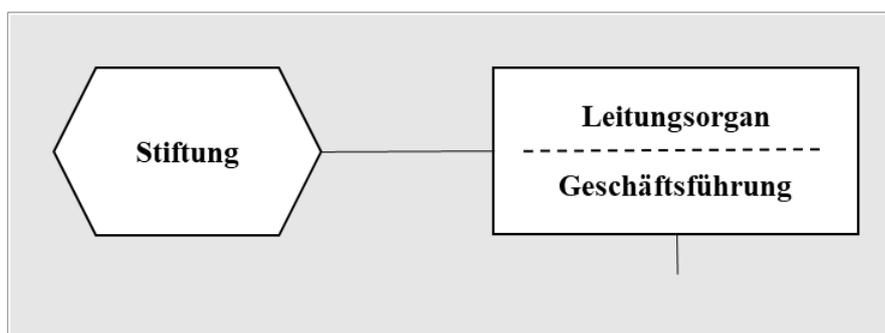


Abbildung 15: Organisationsmodell der Spitzeninstanzen¹⁰⁶¹

Nachdem der Ordnungsrahmen, der auf einer ausgewogenen Kompetenz- und Rollenklarheit zwischen der Stiftung und der Geschäftsführung basiert, hergestellt und erläutert wurde,

¹⁰⁵⁸ Zum Zweck der Stiftung vgl. Abschnitt 3.3.1.3.

¹⁰⁵⁹ Zum strukturbedingten Zeitproblem bei der Stiftung und ihren Gremien vgl. Abschnitt 3.3.3.

¹⁰⁶⁰ Vgl. Werder von (2015), S. 130.

¹⁰⁶¹ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.

erfolgt in dem nachfolgenden Abschnitt die Neuorganisation des definierten Leitungsorgans „Geschäftsführung“.

7.2.2 Organisation des Leitungsorgans

Die Organisation des Leitungsorgans umfasst die institutionelle Ordnung des Managementzyklus Planung, Steuerung und Kontrolle. Das Ziel besteht darin, die SBU-Kernfunktionen unter Berücksichtigung der aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellungen optimal abzudecken.¹⁰⁶²

Die Zielsetzung hat also zunächst einen quantitativen Hintergrund. Deshalb bildet die Diskussion des personellen Faktors als Gestaltungsvariable zur Anzahl der Mitglieder im Führungsgremium den logischen Ausgangspunkt für die weiteren Ausführungen.

7.2.2.1 Ausgangspunkt: personeller Faktor als Gestaltungsvariable

Das GmbH-Gesetz lässt die Zahl der Geschäftsführer offen, wodurch die Entscheidungsgewalt grundsätzlich beim Anteilseigner liegt.¹⁰⁶³ Nach Girmscheid (2010) kann ein personeller Faktor als determiniert angenommen werden. Er stellt in seiner Arbeit fest, dass „[...] die Unternehmen der Bauwirtschaft meist von Technikern und Ingenieuren geführt werden und auch in Zukunft geführt werden sollen [...]“.¹⁰⁶⁴

Allerdings ist zu hinterfragen, ob dieser Auffassung tatsächlich gefolgt werden kann, denn sie zöge unweigerlich die Konsequenz nach sich, betriebswirtschaftliches Know-how mehr oder weniger vollständig auszublenden.

Vorangestellt ist zu berücksichtigen, dass die Kernaufgaben der Unternehmensleitung im Allgemeinen sowie die Einzelentscheidungen und Realisations- und Kontrollhandlungen im Besonderen technische Expertise erfordern. Konkret geht es neben den strategischen Aufgaben um operative Tätigkeiten wie etwa die Kundenbetreuung, Auftragsakquisition, Projektierung und Leistungserbringung von Bauvorhaben.¹⁰⁶⁵

¹⁰⁶² Vgl. Abschnitt 7.1.4. Zum Managementzyklus vgl. auch Abschnitt 7.2.1.1.

¹⁰⁶³ Vgl. Schäfer (2018), S. 193, Jula (2019), S. 12 und Altmeyen (2021), § 6, Rn. 3.

¹⁰⁶⁴ Girmscheid (2010), S. XXVIII.

¹⁰⁶⁵ Vgl. dazu auch die produktionstechnischen Besonderheiten von Bauunternehmen in Abschnitt 3.4.3. Zu einer groben Abgrenzung der Aufgaben der Unternehmensleitung vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 166.

Obwohl dieser Aspekt bemerkenswert ist, führt er nicht zwangsläufig zur organisatorischen Notwendigkeit, ihn unmittelbar in die Geschäftsführung einzubeziehen. Ebenfalls wäre vorstellbar, die ingenieurwissenschaftliche Qualifikation durch eine geschickte Aufbauorganisation zu berücksichtigen. Erfolgen könnte dies beispielsweise durch eine vertikale Verlagerung entsprechender Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten an Personen auf der nachgelagerten Hierarchieebene, vorausgesetzt, diese sind fachlich geeignet.¹⁰⁶⁶

Im Hinblick auf die zuvor dargelegte Zielsetzung des Abschnitts lässt sich jedoch kein schneller Lösungsansatz finden. Es ist problematisch, lediglich eine einzige Perspektive zu betrachten, da sie nicht ausreicht. Sie berücksichtigt in keiner angemessenen Form die Komplexität in der Ausgangssituation, sodass sie ihr in diesem Punkt auch nicht gerecht werden kann.

Um die Lücke zu schließen, ist es bei der Neugestaltung der Leitungsorganisation zunächst erforderlich, einer grundlegenden Frage nachzugehen: Alleinführung oder kollektive Führung?¹⁰⁶⁷ Naturgemäß resultiert bei derartigen Fragen ein polarisierendes und gleichzeitig dilemmatisches Meinungsbild.¹⁰⁶⁸

Neben dem in der Wirtschaftstheorie und Praxis stark vertretenen Bild einer authentischen und persönlichkeitsstarken Ein-Mann-Geschäftsführung (Singularinstanz) gibt es Arbeiten, die aufzeigen, dass auch eine erfolgreiche Zusammenarbeit von zwei oder sogar drei Personen an der Unternehmensspitze möglich ist (Pluralinstanz).¹⁰⁶⁹ Die Singular- und Pluralinstanz gelten als Eckpunkte eines Kontinuums, das auch Mischformen in Form einer vertikalen Kompetenzverlagerung zulässt.¹⁰⁷⁰

In der wissenschaftlichen Literatur hat die Bedeutung geteilter Führungsorganisationen in den vergangenen Jahren zugenommen. „Over the last few decades, the adoption of shared leadership practices has been fueled by various forces, including intensified cycles of change and technological complexity, which imply that decisions made by a single leader

¹⁰⁶⁶ Vgl. Becker (2007), S. 102. Zum Begriff der vertikalen Kompetenzverteilung vgl. Werder von (2015), S. 245.

¹⁰⁶⁷ In Anbetracht dessen kann die Frage nach der „optimalen“ Anzahl der Leitungsorganmitglieder aufgeworfen werden. Im Rahmen derartiger Fragestellung sind unter anderem auch Meinungen erkennbar, die eine Berücksichtigung gruppenpsychologischer Aspekte postulieren. Davon wird in dieser Arbeit allerdings abgesehen, weil die Zielsetzung in Form der optimalen Abdeckung der Kernfunktionen rein instrumentellen Überlegungen folgt. Deshalb werden verhaltenswissenschaftliche Effekte im weiteren Fortgang nicht weiter vertieft. Stattdessen wird auf die weiterführende Literatur wie etwa Becker (2007), S. 103 ff. und die dort zitierte Literatur verwiesen.

¹⁰⁶⁸ Vgl. beispielhaft Sprenger/Novonty (2016), S. 3 f.

¹⁰⁶⁹ Vgl. Alvarez/Svejenova/Vives (2007).

¹⁰⁷⁰ Vgl. Becker (2007), S. 100.

will often be insufficient.“¹⁰⁷¹ An diesem Punkt knüpfen Frese et al. (2019) an. Sie vertreten zur Anzahl von Leitungsorganmitgliedern eine eindeutige Position und begründen sie mit der Komplexität der anfallenden Managementaufgaben. Ihnen zufolge überfordern sie sowohl die qualitativen als auch die quantitativen Kapazitäten einer einzelnen Person, so dass multipersonelle Lösungen in der Unternehmensleitung zwingend notwendig sind.¹⁰⁷² Ähnlich äußert sich Becker (2007) und stützt seine Ausführungen auf die Quantität der Aufgaben. Er leitet die Aufgabe des Leitungsorgans aus der Gesamtaufgabe einer Unternehmung ab und stellt fest, dass sie immer zu umfangreich ist. Sie kann nicht von einem Aufgabenträger allein bewältigt werden, so dass sie auf verschiedene Aufgabenträger zu verteilen ist.¹⁰⁷³

Mit Blick auf das SBU erscheint eine Reflexion derartiger Aussagen mit dessen eigener Ausgangskomplexität interessant.¹⁰⁷⁴ Allerdings fokussieren insbesondere Frese et al. (2019) explizit größere Unternehmen.¹⁰⁷⁵ Auch bei Becker (2007) ist eine entsprechende Tendenz erkennbar.¹⁰⁷⁶ Daher sind derartige Aussagen in ihrer Pauschalität zunächst kritisch zu betrachten. Der Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Anzahl der Leitungsorganmitglieder wird dennoch im weiteren Verlauf der Ausführungen noch einmal aufgegriffen. Vorangestellt ist jedoch die Entwicklung einer weiterführenden und systematisierten Prüfungslogik.

Eine solche Logik kann beispielsweise mit einer kritischen Diskussion der jeweiligen Gestaltungsoptionen beginnen, da mit jeder Form der personellen Leitungsorganisation spezifische Vor- und Nachteile identifiziert werden können.¹⁰⁷⁷ Allerdings weist bereits Potthoff (1976) auf Schwierigkeiten hin, über die Vor- und Nachteile eines mono- oder multi-personalen Leitungsorgans eine generelle Entscheidung zu fällen.¹⁰⁷⁸ Katzenbach (1998) stellt in seiner Arbeit die deutlichen Vorteile eines Führungsteams in der Unternehmensspitze heraus. Einschränkend weist er jedoch darauf hin, dass seinen Thesen kein generalistischer Charakter zugeschrieben werden kann. Im Einzelfall ist zu entscheiden, welche Art der Unternehmensführung zur Anwendung kommen soll.¹⁰⁷⁹

¹⁰⁷¹ Ulhøi/Müller (2014), S. 66. Die Arbeit beinhaltet auch einen Literaturüberblick seit 1988.

¹⁰⁷² Vgl. Frese et al. (2019), S. 442.

¹⁰⁷³ Vgl. Becker (2007), S. 122.

¹⁰⁷⁴ Zur Ausgangskomplexität vgl. Abschnitt 6.3.

¹⁰⁷⁵ Vgl. Frese et al. (2019), S. 515.

¹⁰⁷⁶ Vgl. Becker (2007), S. 100.

¹⁰⁷⁷ Vgl. ausführlich Potthoff (1976), S. 88 ff.

¹⁰⁷⁸ Vgl. ebd., S. 94.

¹⁰⁷⁹ Vgl. Katzenbach (1998).

Infolgedessen muss die Sinnhaftigkeit des Einzelfallbezugs anerkannt werden, weshalb auch keine generalisierbare Empfehlung als Ausgangspunkt abgeleitet werden kann. Für die Einzelfallbetrachtung spricht ebenso die Tatsache, dass es bislang kaum Untersuchungen gibt, die aufzeigen, welche Form der Unternehmensführung letztlich Erfolg versprechender ist.¹⁰⁸⁰ Folglich fehlt es der weiteren Vorgehensweise zunächst an konkreten Anknüpfungspunkten.

Ulhøi/Müller (2014) bieten allerdings einen Orientierungsrahmen. Zu Beginn ihrer Arbeit weisen sie auf verschiedene Faktoren hin, die mit der Art der Führungsorganisation in Verbindung gebracht werden. Für den weiteren Fortgang sind also zunächst diejenigen Faktoren von besonderer Bedeutung, die einen Einfluss auf die mit der Gestaltung des SBU-Leitungsorgans zusammenhängende Problematik ausüben.

7.2.2.2 Einflussfaktoren auf die Leitungsorganisation – eine situationsspezifische Systematisierung

Im Zusammenhang mit der Gestaltung des Leitungsorgans existiert in der Literatur eine Vielzahl unterschiedlicher Auffassungen zu möglichen Einflussfaktoren. Auf der einen Seite stehen Autoren, die hauptsächlich oder ausschließlich auf rechtliche Einflüsse oder die Unternehmensverfassung hinweisen.¹⁰⁸¹ Auf der anderen Seite gibt es Ansätze, die die Leitungsorganisation im Sinne der neueren Systemtheorie als Element eines Umsystems betrachten. Angesichts dessen werden mehrere Einflussfaktoren als mitbestimmend angesehen und in verschiedene Kategorien eingeteilt.¹⁰⁸²

¹⁰⁸⁰ Vgl. Kormann (2017), S. 359.

¹⁰⁸¹ Vgl. hierzu beispielhaft Werder von (2015), S. 167 f. und Frese et al. (2019), S. 433 ff.

¹⁰⁸² Vgl. Becker (2007), S. 79 sowie die dort zitierte Literatur.

Perspektive	Autor/en	Jahr	Einflussfaktor/en			
monokausal	Werder von	2015	Rechtliche Einflüsse bzw. Unternehmensverfassung			
	Frese et al.	2019				
multikausal	Arbeitskreis Dr. Krähe Schmalenbach-Gesellschaft	1971	Wirtschaftliche und persönliche Einflüsse <ul style="list-style-type: none"> ➤ Art und Umfang der Leistungsbereiche ➤ Umfang des Leistungsprogramms ➤ physische Leistungsfähigkeit ➤ Vertretung und Kontinuität ➤ gegenseitige Kontrolle ➤ Unternehmensgeschichte 			
	Rühli	1996	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Umwelt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dynamik und Komplexität ➤ Technologie ➤ Branche ➤ Konjunkturschwankungen ➤ Gesellschaftsorientierung ➤ Eigentumsverhältnisse ➤ Rechtsform </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persönlichkeit ➤ Frames ➤ Werte und Wertewandel ➤ Kulturtypen </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> Strategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historische Entwicklung ➤ Strategietypen ➤ Internationalisierung ➤ Entwicklungsstadien </td> <td style="vertical-align: top;"> Strukturimmanente Faktoren <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisationsprinzipien ➤ Unternehmensgröße ➤ Strukturelle Vernetzungen </td> </tr> </table>	Umwelt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dynamik und Komplexität ➤ Technologie ➤ Branche ➤ Konjunkturschwankungen ➤ Gesellschaftsorientierung ➤ Eigentumsverhältnisse ➤ Rechtsform 	Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persönlichkeit ➤ Frames ➤ Werte und Wertewandel ➤ Kulturtypen 	Strategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historische Entwicklung ➤ Strategietypen ➤ Internationalisierung ➤ Entwicklungsstadien
Umwelt <ul style="list-style-type: none"> ➤ Dynamik und Komplexität ➤ Technologie ➤ Branche ➤ Konjunkturschwankungen ➤ Gesellschaftsorientierung ➤ Eigentumsverhältnisse ➤ Rechtsform 	Unternehmenskultur <ul style="list-style-type: none"> ➤ Persönlichkeit ➤ Frames ➤ Werte und Wertewandel ➤ Kulturtypen 					
Strategie <ul style="list-style-type: none"> ➤ Historische Entwicklung ➤ Strategietypen ➤ Internationalisierung ➤ Entwicklungsstadien 	Strukturimmanente Faktoren <ul style="list-style-type: none"> ➤ Organisationsprinzipien ➤ Unternehmensgröße ➤ Strukturelle Vernetzungen 					

Tabelle 8: Mono- und multikausale Perspektiven zu den Einflussfaktoren¹⁰⁸³

Auch wenn die monokausalen Ansätze bereits aufgrund ihrer rechtlichen Fundierung als bedeutend eingestuft werden müssen, ist die damit verbundene Eindimensionalität nachteilig. Die breiter angelegten Arbeiten bieten an dieser Stelle einen Vorteil. Er kann aber auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass sie ebenso mit einer Vielzahl von Problemen konfrontiert sein können, insbesondere aufgrund der Schwierigkeit einer exakten Trennung zwischen den Kategorien.¹⁰⁸⁴

Dennoch kann dieser Aspekt in einer Gesamtbetrachtung akzeptiert werden, da die Vorteile einer multikausalen Perspektive die Nachteile einer monokausalen Betrachtung überwiegen. Schließlich geht es in der Ausgangssituation des SBU darum, möglichst viele Einflussfaktoren zu identifizieren. Es wird somit die multikausale Perspektive bevorzugt, wobei dem weiteren Verlauf der vergleichsweise neuere Ansatz von Rühli (1996) zugrunde liegt.

Zunächst muss kritisch geprüft werden, inwieweit die einzelnen Dimensionen tatsächlich auf die konkrete Ausgangssituation des SBU bezogen werden können. Die Notwendigkeit

¹⁰⁸³ Quelle: eigene Darstellung mit inhaltlicher Abstimmung nach Beckerath von et al. (1971), S. 38, Rühli (1996), S. 148, Werder von (2015), S. 167 f. und Frese et al. (2019), S. 433 ff.

¹⁰⁸⁴ In der Konsequenz sind beispielsweise auch die möglichen Ursache-Wirkungsbeziehungen als Entscheidungsgrundlage für die Leitungsorganisation kritisch zu hinterfragen.

ist auf die bisher stark personengeprägte Unternehmensstruktur und die daraus resultierenden Konsequenzen zurückzuführen.¹⁰⁸⁵ Burton/Obel/Håkonsson (2020) stellen in diesem Zusammenhang treffend fest: „[...] the weather in Australia is part of your environment, but not a relevant part for selling hamburgers in Chicago; thus you can ignore it“.¹⁰⁸⁶ In Anbetracht dessen muss ermittelt werden, welche der vorgestellten Kategorien relevant sind und welche nicht, um das weitere Vorgehen entsprechend systematisieren zu können.

Folgt man dieser Perspektive, wird deutlich, dass weder das „System“ der Unternehmenskultur im Allgemeinen noch die Führungskultur im Besonderen aufgrund der personellen und soziologischen Prägung durch den Altinhaber relevant sein können.¹⁰⁸⁷ Schließlich scheidet der Altinhaber aus, und damit entfällt das bestimmende Element der Unternehmenskultur. Daher muss sich eine neue Kultur erst durch ein neues Führungsverständnis etablieren.¹⁰⁸⁸ Aufgrund des personenbezogenen Ausgangspunkts wäre es nicht sinnvoll, bei der Gestaltung des neuen Leitungsorgans mögliche Einflussfaktoren auf Basis der „alten“ Unternehmenskultur und ihrer Ausprägungen heranzuziehen. Gleiches gilt für die strategischen Determinanten.¹⁰⁸⁹ Diese beiden Kategorien finden in der Ausgangssituation keine weitere Berücksichtigung.

Ein zunächst deckungsgleiches Ergebnis wird auch im Fall der Übertragung der Argumentationslogik auf das Cluster der strukturimmanenten Faktoren erkennbar. Auch hier ist die personenorientierte Ausrichtung problematisch. Gleichzeitig markieren sie jedoch den Ausgangspunkt der Gestaltung, weshalb sie nicht vollends vernachlässigt werden können. Aufgrund der personalisierten Struktur ist es jedoch nicht ratsam, die strukturimmanenten Faktoren isoliert zu betrachten. Stattdessen empfiehlt es sich, die Organisationsmerkmale zusammen mit den identifizierten Umweltdeterminanten zu reflektieren. So kann festgestellt werden, ob aus einem Verbindungszusammenhang ein Handlungsbedarf für die Organisation des Leitungsorgans abgeleitet werden kann. Mögliche Bedenken zu dieser Vorgehensweise bestehen allein schon wegen der voranstehend angesprochenen problembehafteten Grenzziehung zwischen den Clustern nicht.

¹⁰⁸⁵ In diesem Zusammenhang wird auf die Prägungstheorie verwiesen. Vgl. dazu Abschnitt 2.5.

¹⁰⁸⁶ Burton/Obel/Håkonsson (2020), S. 45.

¹⁰⁸⁷ Vgl. insbesondere Abschnitt 3.4.6 und Abschnitt 6.2.

¹⁰⁸⁸ Zum Zusammenhang zwischen dem Führungsverständnis und der Unternehmenskultur vgl. Abschnitt 3.2.3 und Abschnitt 3.4.7.

¹⁰⁸⁹ Vgl. Abschnitt 3.4.5.

Schließlich muss aus Gründen der Vollständigkeit und der Kontextabhängigkeit geprüft werden, ob eine Erweiterung der bisher diskutierten und eingegrenzten Perspektive erforderlich ist. Ist die Notwendigkeit gegeben, eine weitere, neue Kategorie „Stiftung“ zu bilden?

Zweifelsohne ist es erforderlich, ihren Einfluss aufgrund ihrer Bedeutung zu diskutieren.¹⁰⁹⁰ Allerdings stellt sie in einer systemtheoretischen Betrachtung ein Element der Umwelt dar,¹⁰⁹¹ weshalb aus Gründen der Stringenz und damit der Übersichtlichkeit auf die Bildung eines separaten Clusters verzichtet wird. Somit werden im weiteren Verlauf die Unternehmensumwelt in Verbindung mit den Merkmalen der Organisationsstruktur des SBU auf mögliche Einflussgrößen hin analysiert, sodass sie bei der Leitungsorganisation berücksichtigt werden können.

7.2.2.3 Bedeutungszuwachs kaufmännischer Themenbereiche

Die Unternehmensumwelt des SBU ist geprägt von Themenbereichen, die mit bedeutenden mittel- und langfristigen Herausforderungen verbunden sind. Hofstadler (2019) akzentuiert, dass der Fachkräftemangel und steigende Kosten, insbesondere bei den Baupreisen und den Personalkosten, problematisch sind.¹⁰⁹² Dazu kommen die Materialknappheit sowie die Zinserhöhungen der Europäischen Zentralbank, die zu steigenden Finanzierungskosten und damit zu einem deutlichen Rückgang der Nachfrage führen.¹⁰⁹³ Eine weitere Studie bescheinigt der Bauwirtschaft darüber hinaus einen Nachholbedarf bei den Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden und Regulatoren sowie einen schleppenden Fortschritt bei der Digitalisierung.¹⁰⁹⁴

Der Aspekt der Nachhaltigkeit muss indes vorsichtig interpretiert werden. Der direkte Umweltfußabdruck von Bauunternehmen beträgt lediglich 1,3 Prozent der gesamten CO₂-Emissionen, was im Vergleich zu anderen Sektoren vergleichsweise gering ist. Die unmittelbaren Möglichkeiten zur Senkung des Energieverbrauchs und der CO₂-Emissionen sind begrenzt.¹⁰⁹⁵ Vielmehr haben Bauunternehmen gemeinsam mit den Auftraggebern indirekt die

¹⁰⁹⁰ Zur Bedeutung und zum Einfluss der Stiftung vgl. auch Abschnitt 6.3.

¹⁰⁹¹ Vgl. Abschnitt 4.3.

¹⁰⁹² Vgl. Hofstadler (2019), S. 164.

¹⁰⁹³ Zur Materialknappheit vgl. ifo Institut (2022). Zur Problematik der Zinserhöhungen vgl. Leiss/Licht/Wohlrabe (2023).

¹⁰⁹⁴ Vgl. PricewaterhouseCoopers (2021).

¹⁰⁹⁵ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2023).

Möglichkeit, ihren gesamten Fußabdruck durch die Nutzung klimafreundlicher Vorprodukte zu reduzieren.¹⁰⁹⁶ Abgesehen davon wäre eine bausegmentübergreifende Betrachtungsweise im Hinblick auf die Bedeutung der Problematik wenig zuträglich, weshalb sie auch nicht zielführend sein kann. Gegenüber einer pauschalen Betrachtung ist eine Beurteilung der individuellen Merkmale und Umstände einzelner Bausegmente vorzuziehen.

Die Sinnhaftigkeit einer differenzierten Perspektive kann ebenso durch die Erkenntnisse einer vom Umweltbundesamt in Auftrag gegebenen Studie untermauert werden. Dort wird in einer tiefergehenden Beschreibung eines möglichen nachhaltigkeitsbedingten Strukturwandels ausschließlich der Gebäudebau als Teilsegment der Bauwirtschaft fokussiert. Jedoch wird ihm lediglich ein moderater Strukturwandel prognostiziert.¹⁰⁹⁷ Kohärent dazu Kochendörfer et al. (2018). Sie richten ihr Augenmerk ebenfalls auf den Bau sowie den Betrieb von Gebäuden und konstatieren ihnen angesichts des weltweiten Primärenergiebedarfs eine hohe Bedeutung.¹⁰⁹⁸ Schließlich wird diese Haltung durch aktuelle Forschungsergebnisse unterstrichen, die eine herausgehobene Bedeutung des Gebäudebereichs bei der Erreichung der Klimaneutralität bis zum Jahr 2050 betonen.¹⁰⁹⁹

Das SBU erbringt keine Leistungen im Gebäudebau, sondern ausschließlich im Segment der baulichen Infrastruktur.¹¹⁰⁰ Gleichwohl lassen die ohnehin indirekten Einflussmöglichkeiten sowie eine bedeutungsrelative Betrachtung folgenden Schluss zu: Ein Strukturwandel, wie er dem Gebäudebau vorhergesagt wird, wird in dem SBU-relevanten Bausegment wohl eher nicht eintreten. Folglich wird dem Nachhaltigkeitsfaktor im Zusammenhang mit der abschnittsbezogenen Zielsetzung keine höhere Relevanz beigemessen, weshalb er auch nicht weiter thematisiert wird.

Anders hingegen die Digitalisierung, die durch eine schnell voranschreitende technologische Entwicklung gekennzeichnet ist. Der Digitalisierung der Bauwertschöpfungskette wird

¹⁰⁹⁶ Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2023).

¹⁰⁹⁷ Vgl. Hünecke/Heyen/Ostertag (2021), S. 49f. und S. 63ff. Das Ausmaß des Strukturwandels wurde auf einer Skala von moderat bis sehr stark beurteilt. Vgl. ebd., S. 39.

¹⁰⁹⁸ Vgl. Kochendörfer/Liebchen/Viering (2018), S. 92.

¹⁰⁹⁹ Vgl. Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2020b). In Deutschland sind ca. 40 Prozent aller Treibhausgase auf das Handlungsfeld „Errichtung und Nutzung von Hochbauten“ zurückzuführen. Allerdings entfallen davon nur ca. 2,6 Prozent auf direkte Emissionen der Bauunternehmen. Vgl. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2023).

¹¹⁰⁰ Zum Leistungsbereich des SBU vgl. Abschnitt 6.1.

eine große Chance zugeschrieben,¹¹⁰¹ Effizienzverbesserungen in den Unternehmen zu erzielen.¹¹⁰² Obwohl die Bauwirtschaft in Sachen Digitalisierung keine Vorreiterrolle einnimmt,¹¹⁰³ berichten diejenigen Unternehmen, die bereits heute einen hohen Digitalisierungsgrad erreicht haben, über eine höhere Produktivität, Kosteneffizienz, ein verbessertes Krisenreaktionsmanagement und bessere Kundenbeziehungen.¹¹⁰⁴ Die Digitalisierung muss im Hinblick auf steigende Kosten und die hohe Personalintensität von Bauunternehmen Relevanz erfahren, sodass ein direkter Zusammenhang zwischen ihr und der Notwendigkeit für ein effizientes Kostenmanagement hergestellt werden kann.¹¹⁰⁵

Zugleich stehen die Mitarbeiter mit einer zunehmenden Digitalisierung vor neuen Herausforderungen. Neue Organisationsformen bei den Arbeitsprozessen, eine veränderte Arbeitsteilung innerhalb des Unternehmens oder der am Bau Beteiligten sowie mögliche Veränderungen der Aufgaben und Tätigkeiten werden mit ihr in Verbindung gebracht.¹¹⁰⁶ Dies wird primär die Führungskräfte wie Bereichsleiter, Bauleiter und Poliere betreffen. Denn die Leistungsausführungen in Straßen- und Tiefbauunternehmen werden auch in Zukunft durch einen hohen Anteil von manuellen Tätigkeiten vor Ort gekennzeichnet sein.¹¹⁰⁷

Damit wird der Bedarf an Fachkräften im höher qualifizierten Bereich verstärkt, sodass sich der demografische Wandel noch stärker bemerkbar machen wird.¹¹⁰⁸ Dem Humankapital

¹¹⁰¹ Die Digitalisierung in der Bauwirtschaft hat viele Facetten. Der mit Abstand wichtigste Digitalisierungsschub ist auf das Building Information Modelling (BIM) zurückzuführen. Vgl. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2018), S. 3. Jedoch kann aus Platzgründen nicht detailliert auf das BIM-Konzept eingegangen werden. Stattdessen wird auf die weiterführende Literatur verwiesen, wie etwa Borrmann et al. (2021).

¹¹⁰² Vgl. Malkwitz/Schlüter (2020), S. 357. Im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft ist die Produktivitätsentwicklung in der deutschen Bauwirtschaft unterdurchschnittlich. „Im Zeitraum von 2000 bis 2011 verzeichnete die Produktivitätsentwicklung in der Bauindustrie eine Steigerung von nur 4,1 Prozent – wenig im Vergleich zur gesamten deutschen Wirtschaft mit einer Verbesserung von ca. 11 Prozent.“ Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2018), S. 7 Ähnlich dazu auch Kehl/Achternbosch/Revermann (2022), S. 44 f.

¹¹⁰³ Vgl. Kofler (2018), S. 16 f. Eine ähnliche Haltung vertreten auch Brockhaus et al. (2020).

¹¹⁰⁴ Vgl. Deutsche Telekom AG (2021).

¹¹⁰⁵ Der Produktionsfaktor „Arbeit“ und die Lohnkosten spielen in der Bauswirtschaft aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten eine wichtigere Rolle als in anderen Branchen. In 2019 wendeten Tiefbauunternehmen durchschnittlich 30,2 Prozent des Umsatzes für Personalausgaben auf. Im produzierenden Gewerbe verzeichnete lediglich der Kohlenbergbau einen höheren Aufwand. Vgl. dazu Statistisches Bundesamt (2019), S. 526.

¹¹⁰⁶ Vgl. Syben (2016), S. 9. Vgl. dazu auch in einer allgemeinen Feststellung Meyer/Tisch/Hünfeld (2019), S. 208 f.

¹¹⁰⁷ Vgl. Schreiber (2019), S. 23.

¹¹⁰⁸ Zur Bedeutung des Fachkräftemangels vgl. auch Abschnitt 3.3.4. Der Fachkräftemangel kann schon heute als Hemmschuh der Digitalisierung in der Bauwirtschaft betrachtet werden. Vgl. PricewaterhouseCoopers (2021).

und damit dem gesamten Personal- und Sozialwesen muss zunehmende Bedeutung beigegeben werden, ebenso seinem Stellenwert als kritischem Erfolgsfaktor für die zukünftige Unternehmensentwicklung.¹¹⁰⁹

An dieser Stelle steht das SBU vor einem Paradigmenwechsel, denn es entsteht die Notwendigkeit einer strategischen Personalarbeit und eines entsprechenden Employer Brandings.¹¹¹⁰

Erst wenn das Unternehmen

- (1) seine eigenen Stärken und Schwächen analysiert,
- (2) sich als attraktiver Arbeitgeber positioniert,¹¹¹¹
- (3) neue Mitarbeitende rekrutiert,
- (4) die Beschäftigten bindet und
- (5) sie entsprechend qualifiziert,

kann von einer strategischen Personalarbeit gesprochen werden.¹¹¹² Eine strategische Vorgehensweise ist gegenüber Einzelmaßnahmen wie zum Beispiel dem Schalten von Online-Stellenanzeigen oder der Präsenz bei Job-Messen oder Ausbildungstagen als stärker und nachhaltiger einzustufen.¹¹¹³ Leisten Unternehmen in den voranstehenden Bereichen eine aktive Personalarbeit bei gleichzeitiger Nutzung entstehender Synergieeffekte, können sie im Hinblick auf den Fachkräftemangel in vielen Berufszweigen qualifiziertes und motiviertes Personal sichern.¹¹¹⁴

¹¹⁰⁹ Vgl. Hofstadler (2019), S. 175.

¹¹¹⁰ In der Literatur hat sich bislang keine einheitliche Definition des Begriffs „Employer Branding“ herausgebildet, so dass sich die vorliegenden Definitionen auch in ihren jeweiligen Ausprägungen zum Inhalt und zum Umfang mitunter deutlich unterscheiden. Vgl. dazu Immerschitt/Stumpf (2019), S. 39, die dort auch beispielhaft drei Begriffserläuterungen vorstellen. Jedenfalls sehen die Autoren aber darauf aufbauend eine Übereinstimmung darin, „[...] dass mit Employer Branding **die potenziellen sowie aktuellen Mitarbeiter** angesprochen werden.“ ebd. Hervorhebungen im Original. Nach Hillebrandt/Rauschnabel/Ivens (2015) wird dabei festgelegt und kommuniziert, „[...] was das Unternehmen generell als Arbeitgeber auszeichnet, weshalb Employer Branding als holistischer Managementansatz zu verstehen ist [...].“ Hillebrandt/Rauschnabel/Ivens(2015), S. 233 f.

¹¹¹¹ Bei der Positionierung sollte aufgrund der positiven Merkmale für die Beschäftigten die Stiftung als Nachfolgerin mit eingebunden werden. Vgl. dazu auch Abschnitt 3.3.4. Einen Beitrag könnten auch noch flexiblere Arbeitszeitmodelle leisten. Beispielsweise wäre es mit einer Vier-Tage-Woche möglich, die insbesondere bei jungen Menschen wichtige Work-Life-Balance zu verbessern und gleichzeitig die Attraktivität des Arbeitgebers zu erhöhen.

¹¹¹² Vgl. insgesamt Koneberg et al. (2021), S. 6.

¹¹¹³ Vgl. Koneberg et al. (2021), S. 6.

¹¹¹⁴ Vgl. ebd.

Ein weiterer Einflussfaktor ist die Stiftung. Aufgrund der deutlich stärkeren Gesellschafterorientierung sind erhöhte Anforderungen an eine nachhaltige Verbesserung der Transparenz über die Entwicklung und Umsetzung der Unternehmensstrategie, die Geschäftsentwicklung, die Unternehmensplanung und das Erreichen formulierter Ziele im Rahmen der Ausübung der Realisations- und Kontrollhandlungen zu stellen.

Die Wahrnehmung der Kommunikation mit der Stiftung und ihren Gremien nimmt ebenfalls hohe Bedeutung ein. Die Anforderungen an die Geschäftsführung steigen deutlich.¹¹¹⁵ Sie zeichnen sich nicht nur durch quantitative, sondern besonders durch qualitativ anspruchsvolle Aufgabenpakete aus, denen bislang eher weniger Bedeutung und Aufmerksamkeit zugestanden wurde. Im schlechtesten Fall könnte dies unbekanntes Terrain bedeuten. Die Geschäftsführung muss infolgedessen dafür sorgen, dass im Unternehmen ein geeignetes Management-Informationssystem vorhanden ist.

Eine neue Bedeutung und damit neue Rollen müssen dem internen Rechnungswesen mit seinem zentralen Teilgebiet der Kosten- und Leistungsrechnung sowie dem Controlling und Berichtswesen als integrative Werkzeuge der Unternehmensführung zukommen. Jedoch wäre es zu kurz gegriffen, diese Instrumente lediglich zur Erfüllung von Informationspflichten gegenüber der Stiftung und ihren Gremien einzusetzen. Es geht gleichfalls um ihren Nutzen zur Steuerung des SBU – mit dem Ziel, das Unternehmen erfolgreich zu perpetuieren und somit dessen Vermögenswerte im Sinne der Stiftung nachhaltig zu sichern. Das Ziel kann jedoch nur dann erreicht werden, wenn den Verfahren zentrale Gütekriterien zugrunde gelegt werden und sie eine hohe unternehmensinterne Akzeptanz erreichen. Lediglich dergestalt kann in der Folge ein möglichst wahrhaftes und korrektes Bild der Wirkung des SBU wiedergegeben werden.

Gleichwohl wäre es einseitig und daher falsch zu resümieren, dass die diskutierten Einflussfaktoren ausschließlich eine Wirkung im kaufmännischen Bereich des SBU entfalten. Die Kostensteigerungen sowie die Materialknappheit führen dazu, dass sich ebenso die Anforderungen an die Baukostenplanung, an eine systematische Baustellenplanung und -steuerung sowie an kontinuierliche Verbesserungsprozesse mit bautechnischem Hintergrund erhöhen. Unstrittig ist jedoch, dass das kaufmännische Management im Vergleich zur Ausgangssituation einen höheren Bedeutungszuwachs erhalten muss. Die dargestellten Einflussfaktoren unterstreichen mit Nachdruck die Notwendigkeit eines stärkeren Unternehmensmanagements im Hinblick auf das Personal- und Sozialwesen, das Finanz- und Rechnungswesen sowie das Controlling.

¹¹¹⁵ Vgl. auch Abschnitt 6.3.

Schließlich muss in dieser Verbindungslinie ein Zusammenhang mit der gesamten Unternehmensorganisation (Strukturimmanenz) hergestellt werden, um diesen im weiteren Verlauf bei einer zueinander passenden Gestaltung berücksichtigen zu können. Gleichwohl sind in dem SBU keine Konzernstrukturen zu beachten.¹¹¹⁶ Auch die Unternehmensgröße als Einflussfaktor ist vorsichtig zu interpretieren. In einer Befragung mittelständischer Unternehmen stellen Welter et al. (2015) fest, dass die Anzahl der Geschäftsführer positiv mit der Unternehmensgröße korreliert.¹¹¹⁷ Auch Martin (2008) konstatiert in einer Studie zu kmU einen unverkennbaren Einfluss der Unternehmensgröße auf die Anzahl der Geschäftsführer. Gleichzeitig weist er allerdings darauf hin, dass dieser nicht sonderlich stark ist.¹¹¹⁸ Deshalb wird der Unternehmensgröße keine herausragende und damit bestimmende Bedeutung für die Gestaltungsvariable zugestanden.

Bedeutender ist, dass in der Ausgangssituation die kaufmännischen Strukturen und Prozesse im Leitungsorgan historisch unterproportioniert ausgebildet sind. Der Grund dafür besteht in dem bisherigen Führungsverständnis, das mit der stark technisch geprägten Organisationsausrichtung einhergeht. Infolgedessen sind die notwendigen Vernetzungen zu und zwischen den nachgelagerten Ebenen im Hinblick auf die voranstehend genannten Einflussfaktoren und die Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen nur gering entwickelt.¹¹¹⁹

Eine vertikale Kompetenzverteilung sollte demnach nicht in Betracht gezogen werden. Das kaufmännische Unternehmensmanagement kann in der Ausgangssituation nicht über nachgeordnete Instanzen sichergestellt werden. Davon abgesehen sollte es bereits aufgrund seiner hohen Bedeutung unmittelbar auf der Ebene des Leitungsorgans aufgebaut werden. Besonders die dargelegten wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Umwelteinflüsse stellen nach Maßgabe einer ökonomisch orientierten Organisationstheorie Elemente eines strategischen Managements dar, das von der Unternehmensleitung die Konzeption eines Strategieentwicklungs- und Umsetzungsprozesses einfordert.¹¹²⁰

¹¹¹⁶ Zur rechtlichen und wirtschaftlichen Selbstständigkeit des SBU vgl. Abschnitt 6.1.

¹¹¹⁷ Vgl. Welter et al. (2015), S. 19 f.

¹¹¹⁸ Vgl. Martin (2008), S. 6 f. In einer Befragung stellt er zudem fest, dass in rund 62 Prozent der befragten kmU zwei oder mehr Geschäftsführer tätig sind. Vgl. ebd., S. 6.

¹¹¹⁹ Vgl. Abschnitt 6.2.

¹¹²⁰ Vgl. Miebach (2012), S. 99.

7.2.2.4 Arbeitsteilung durch Ressortierung

Mit den bisherigen Ausführungen steht ein Bezugsrahmen zur Verfügung, der genutzt werden kann, um das Ziel der Organisation des Leitungsorgans zur optimalen Abdeckung seiner Kernfunktionen zu operationalisieren. Maßgeblich sind zwei Elemente: zum einen der determinierte personelle Einfluss aufgrund der spezifischen Leistungserbringung des SBU und zum anderen die identifizierten Einflussfaktoren und ihre Auswirkungen.

Deutlich wird, dass das postulierte kaufmännische Unternehmensmanagement angesichts der Komplexität weder „beiläufig“ noch „mitläufig“ gewährleistet werden kann. Eine solche Vorgehensweise wäre zudem nicht im Sinne der komplexitätsnormierenden Grundstrategie des Rahmenkonzepts. In der Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit einer Pluralinstanz, bestehend aus zwei Aufgabenträgern, die das SBU zukünftig gemeinsam im Sinne eines Kollegialprinzips führen sollten.¹¹²¹

Bei mehreren Geschäftsführern betrachtet das GmbHG die Geschäftsführung im Sinne einer Gesamtvertretungsmacht als homogenes Kollektiv.¹¹²² Demzufolge müssen in dem SBU grundsätzlich beide Aufgabenträger bei der Abgabe von Willenserklärungen mitwirken.¹¹²³ Allerdings ist eine derart drakonische Erfordernis in der täglichen Zusammenarbeit schwer umzusetzen, da sie unflexibel und umständlich ist. Zudem wäre sie ineffizient, wenn beide Geschäftsführer sämtliche Managementaufgaben erledigen müssten. Empirisch betrachtet kommt ihr daher keine Bedeutung zu.¹¹²⁴

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit, die Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaktivitäten als komplexe Gesamtaufgabe des Managementzyklus so zu strukturieren, dass sie hinsichtlich der Verwirklichung des Organisationsziels optimal von den Geschäftsführern verrichtet werden können. Durch das systematische Zerlegen einer Gesamtaufgabe in Teilaufgaben (Aufgabenanalyse) und deren merkmalsorientierte Zusammenfassung zu zuteilungsfähigen Aufgabenkomplexen an die jeweiligen Aufgabenträger (Aufgabensynthese) kann die geeignete Ordnung bzw. Struktur innerhalb des Leitungsorgans abgeleitet werden.¹¹²⁵

¹¹²¹ Zur Sinnhaftigkeit der Kombination aus Pluralinstanz und Kollegialprinzip zur Umsetzung der komplexitätsnormierenden Grundstrategie vgl. auch Becker (2007), S. 133 sowie die dort zitierte Literatur.

¹¹²² Vgl. Schäfer (2018), S. 195 und Altmeppen (2021), § 35, Rn. 43.

¹¹²³ Vgl. Jula (2019), S. 40. Allerdings kann die Abgabe beispielsweise auch konkludent erfolgen. Vgl. Altmeppen (2021), § 35, Rn. 54.

¹¹²⁴ Vgl. Werder von (2015), S. 171.

¹¹²⁵ Vgl. Schulte-Zurhausen (2014), S. 39 ff., Bea/Göbel (2019), S. 40 und S. 239–247 und Frese et al. (2019), S. 4.

Das Ergebnis einer solchen, in der betriebswirtschaftlichen Organisationsforschung etablierten Ausdifferenzierung sind Geschäftsführer-Einzelvertretungsbefugnisse.¹¹²⁶ Im Rahmen derartiger Befugnisse werden unterschiedliche Ressorts eingerichtet und den einzelnen Geschäftsführern übertragen.¹¹²⁷

Zwar ist gemäß von Werder (2015) eine derart verstandene Arbeitsverteilung grundsätzlich nicht zwingend. Aber auch er weist darauf hin, dass unter Effizienzgesichtspunkten ein etwaiger Verzicht kaum überzeugen kann.¹¹²⁸ Wilhelmi (2018) vertritt zu einer grundsätzlichen Notwendigkeit eine diametrale Position. Er sieht eine Organisationspflicht für eine Ressortverteilung innerhalb einer Unternehmensleitung sogar als gegeben.¹¹²⁹

Eine Ressortierung kann anhand verschiedener Merkmale und/oder daraus abgeleiteter Kombinationsmöglichkeiten vorgenommen werden. Möglich sind beispielsweise funktions- und spartenbezogene Ressorts sowie „Töchter“- , regionen- oder kundenbezogene Ressorts.¹¹³⁰ Welche Ressorts letztlich in dem Unternehmen gebildet werden, hängt von dessen konkreten Bedürfnissen ab.¹¹³¹

Die konkreten SBU-Bedürfnisse können wiederum aus dem Bezugsrahmen abgeleitet werden, anhand dessen sich eine funktionale Ressortbildung anbietet. Auch im Hinblick auf seine Unternehmensgröße ist eine solche Ausdifferenzierung positiv zu bewerten. Von Werder (2015) hält sie besonders in kmU für passend.¹¹³² Infolgedessen sollte die Geschäftsführung in ein technisches und in ein kaufmännisches Ressort aufgeteilt werden.

Nicht unbedeutend ist, dass durch ein funktionsbezogenes Ressort „Kaufmännisches Management“ auch bei zukünftig stärker dezentralisierten Strukturen ein bestimmtes Maß an struktureller Zentralität sichergestellt werden kann. Das ist für das SBU aus mehrerlei Gründen von Bedeutung: Zum einen können so die notwendigen Strukturen mit einheitlichen Standards und Richtlinien, wie beispielsweise festen Berichtsterminen, aufgebaut und auch durchgesetzt werden. Zum anderen ermöglicht sie nicht nur eine Präsenz in der Unternehmensebene, sondern ebenfalls in der Leistungserstellungs-/Projektebene und demzufolge in

¹¹²⁶ Vgl. Altmeppen (2021), § 35, Rn. 43.

¹¹²⁷ Vgl. Jula (2019), S. 35. Bei einer multipersonalen Geschäftsführung mit Einzelvertretungsbefugnis ist zwar ein widersprüchliches Verhalten der Geschäftsführer möglich, jedoch wird dadurch grundsätzlich die Wirksamkeit einzelner Rechtshandlungen nicht beeinträchtigt. Sobald jedoch Dritte Kenntnis von diesem gegensätzlichen Verhalten erlangen, können die Anspruchsnormen einen Missbrauch der Vertretungsmacht vermuten lassen.. Vgl. dazu Altmeppen (2021), § 35, Rn. 49.

¹¹²⁸ Vgl. Werder von (2015), S. 171.

¹¹²⁹ Vgl. Wilhelmi (2018), S. 557.

¹¹³⁰ Vgl. auch ausführlich Becker (2007), S. 126 f.

¹¹³¹ Vgl. Jula (2019), S. 35.

¹¹³² Vgl. Werder von (2015), S. 282 f.

allen Teilbereichen.¹¹³³ Und so können wiederum Rationalität und Klarheit etabliert sowie unvollständige Fakten und gar nicht so selten auch gewollte Intransparenz vermieden oder jedenfalls eingeschränkt werden.¹¹³⁴

Unbeschadet der individuellen ressortgebundenen Entscheidungskompetenzen müssen beide Aufgabenträger übergreifende wechselseitige Rechte und Pflichten beachten. Entscheidend ist, dass sie sich gegenseitig über die Vorgänge in ihren Ressorts zu informieren und im Falle von bestehenden Zweifeln weitere Informationen einzuholen haben. Daneben bestehen eine gegenseitige Überwachungspflicht sowie ein individuelles Widerspruchsrecht.¹¹³⁵

7.2.2.5 Ressortierung und regelbasiertes Kollektiv

Trotz ressortierter Entscheidungshandlungen geht der Grundsatz der Gesamtverantwortung von einer Allzuständigkeit sämtlicher Geschäftsführer in Fragen der Unternehmensführung aus.¹¹³⁶ Von Werder (2015) stellt fest, dass die Entscheidungen zur Führung des Unternehmens von allen Geschäftsführern gemeinsam getroffen werden.¹¹³⁷

Neben den Ressorts bestehen somit bestimmte Grundlagen- und Kernbereiche, in denen beide Geschäftsführer zusammen handeln müssen.¹¹³⁸ Das zuvor erwähnte Widerspruchsrecht kann ebenso dazu führen, dass Entscheidungen auf der Ebene der Gesamtgeschäftsführung herbeigeführt werden müssen.¹¹³⁹

¹¹³³ Vgl. auch Göseke (2010), S. 57. Zu den beiden Ebenen vgl. Abschnitt 3.4.3.

¹¹³⁴ Vgl. auch Ohle (2022), S. 78.

¹¹³⁵ Vgl. Hoffmann/Liebs (2009), S. 134, Rn. 3041 und Altmeppen (2021), § 43, Rn. 21 und Rn. 23. Das Widerspruchsrecht leitet sich vorrangig aus der straf- und haftungsrechtlichen Verantwortung eines Geschäftsführers ab. Vgl. dazu ausführlich ebd., § 43, Rn. 21-24.

¹¹³⁶ Vgl. Jula (2019), S. 35 f.

¹¹³⁷ Vgl. Werder von (2015), S. 172.

¹¹³⁸ Zur Klarstellung wird darauf hingewiesen, dass die Allzuständigkeit insbesondere diejenigen Aufgaben umfasst, die ohnehin dem Einfluss der Stiftung unterliegen und von ihr auch genehmigt werden müssen. Vgl. dazu auch Abschnitt 7.2.1.3.

¹¹³⁹ Vgl. Hoffmann/Liebs (2009), S. 134.

Grundsätzlich wird das Kollegialprinzip in der Assoziation realisiert.¹¹⁴⁰ Alle Organmitglieder treffen trotz ihrer unterschiedlichen Aufgaben Entscheidungen zur Unternehmensführung gemeinsam.¹¹⁴¹ Gleichwohl gilt die ressortorientierte Gliederung der Geschäftsführung als Kollegialorgan ohne Rangunterschiede zwischen den Organmitgliedern.¹¹⁴² Aufgrund der Gleichberechtigung sind prinzipiell Weisungen von einem Organmitglied zum anderen ausgeschlossen. Dies macht die Situation nicht nur bedeutsam, sondern auch anspruchsvoll.

In solchen Konstellationen sind die Akteure aufeinander angewiesen. Keine Partei kann ihre Ziele ohne die andere durchsetzen.¹¹⁴³ Eine Entscheidung ist folglich das Ergebnis eines mikropolitischen Aushandlungsprozesses,¹¹⁴⁴ der von Überzeugungen oder Interessenpositionen bestimmt wird.¹¹⁴⁵ Unter theoretischen Gesichtspunkten können zu diesem Zweck zwei Verhandlungsformen unterschieden werden, die jeweils die persönlichen Beziehungen zwischen den Akteuren berücksichtigen: disruptive Verhandlungen und integrative Verhandlungen.¹¹⁴⁶

Im Unterschied zu disruptiven Verhandlungen, bei denen es nicht entscheidend ist, (gute) Beziehungen zum jeweils anderen Akteur aufrechtzuerhalten, kommt bei integrativen Verhandlungen dem Erhalt positiver Beziehungen eine besondere Beachtung zu. Hierbei soll sich keiner der Akteure auf Kosten des jeweils anderen durchsetzen können. Dieses Verständnis führt dazu, dass Lösungsfindungen bei integrativen Verhandlungen mitunter durch einen höheren Zeitaufwand im Vergleich zu ihrem disruptiven Pendant gekennzeichnet sein können.

Die Erkenntnis, dass integrative Verhandlungsformen bei Abstimmungssituationen innerhalb eines Unternehmens und speziell innerhalb eines Leitungsorgans angenommen werden können,¹¹⁴⁷ trägt dazu bei, die Bedeutung einer harmonischen Entscheidungsfindung zu unterstreichen. Jedoch bleibt die Frage bestehen, welche organisatorischen Grundsätze für eine gemeinsame Beschlussfassung getroffen werden können, um lähmende Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren zu verhindern oder zu lösen. Denn solche Situationen können die Einheit des Leitungsorgans sowohl nach innen als auch nach außen gefährden.

¹¹⁴⁰ Vgl. Klenk (2004), S. 5.

¹¹⁴¹ Vgl. Werder von (2015), S. 172.

¹¹⁴² Vgl. Becker (2007), S. 133.

¹¹⁴³ Vgl. Hungenberg (2010), S. 121.

¹¹⁴⁴ Vgl. Minssen (2019), S. 48.

¹¹⁴⁵ Vgl. Becker (2007), S. 133 f. und Kormann (2017), S. 363.

¹¹⁴⁶ Vgl. dazu und nachfolgend Hungenberg (2010), S. 121.

¹¹⁴⁷ Vgl. Hungenberg (2010), S. 121.

Grundsätzlich kann das Kollegialprinzip unterschiedlich umgesetzt werden. Die beiden Geschäftsführer können notwendige Beschlüsse entweder einstimmig (Kassationskollegialität) oder durch einfache oder qualifizierte Mehrheitsentscheidungen (Abstimmungskollegialität) fällen.¹¹⁴⁸ Ferner kann eine Alternation von der Gleichberechtigung zur Statusdifferenzierung über verschiedene Abstufungen erfolgen. Bei Stimmengleichheit kann beispielsweise festgelegt werden, dass die Stimme des Leiters des Kollegiums den Ausschlag in einem spezifischen Entscheidungsprozess gibt. Weitere Varianten sind Veto- oder Genehmigungsrechte. Voraussetzung ist in jedem Fall, dass ein Geschäftsführer mit den entsprechenden Rechten ausgestattet ist.¹¹⁴⁹

Kormann (2017) betont die Sinnhaftigkeit eines Leiters des Kollegiums.¹¹⁵⁰ Dieser Auffassung kann aus mehreren Gründen gefolgt werden:

- (1) Bei zwei Leitungsorganmitgliedern ist die Auswahl bestimmter Formen des Kollegialprinzips schon von Natur aus nicht gegeben, sodass eine Statusdifferenzierung zwischen den Akteuren die pragmatische Grundlage für die Beschlussfähigkeit des Gremiums bildet.
- (2) Jede Patt-Situation würde nicht nur das Kollektiv blockieren, sondern unmittelbar eine Aktion der Stiftung einfordern. Dieses wäre jedenfalls bei Widerspruchssituationen im operativen Bereich nur schwerlich mit den austarierten Organkompetenzen sowie dem Nebenamtscharakter der Stiftungsakteure vereinbar.¹¹⁵¹

Daher können seine Empfehlungen zum Aufgabenumfang des Kollegiumleiters mit nur einer geringfügigen situationsspezifischen Adaption in Punkt (3) wie folgt auf die SBU-Situation übertragen werden:¹¹⁵²

- (1) Vorbereitung, Moderation und Protokollierung der gemeinsamen Besprechungen,
- (2) Interpretation des Gesamtinteresses in Zweifelsfragen zur Fokussierung des Gesamtinteresses und der Ziele der Zusammenarbeit,
- (3) Herstellung der Verbindung zur Stiftung und ihren Gremien,

¹¹⁴⁸ Vgl. Werder von (2015), S. 172.

¹¹⁴⁹ Vgl. Klenk (2004), S. 5 sowie auch ausführlich Becker (2007), S. 133 ff. und Werder von (2015), S. 172.

¹¹⁵⁰ Vgl. Kormann (2017), S. 364.

¹¹⁵¹ Zu den austarierten Organkompetenzen vgl. Abschnitt 7.2.1.2. Zum Nebenamtscharakter der Stiftungsakteure vgl. Abschnitt 6.1.

¹¹⁵² Vgl. Kormann (2017), S. 364.

- (4) Einflussnahme auf den Willensbildungsprozess und das inhaltliche Ergebnis mit dem Ziel der Akzeptanz dieses Einflusses durch den zweiten Geschäftsführer, vorausgesetzt, es stehen einer solchen Vorgehensweise keine guten Gründe entgegen.

Die Statusdifferenzierung sowie die übrigen strukturellen und prozessualen Vorgaben in formeller Hinsicht sollten als Ordnungsgrundlage schriftlich fixiert werden.¹¹⁵³ Hoffmann/Liebs (2009) schlagen konkret zwei Maßnahmen vor:

- (1) Einen Geschäftsverteilungsplan, in dem die zuvor genannten Verantwortungsbereiche und Befugnisse horizontal und vertikal präzise definiert und gegeneinander abgegrenzt werden.¹¹⁵⁴
- (2) Eine Geschäftsordnung, die die Zusammenarbeit der beiden Geschäftsführer regelt.¹¹⁵⁵

Die Entscheidung für zwei separate Regelwerke erfolgt rein aus pragmatischen Gesichtspunkten.¹¹⁵⁶ Bei der Festlegung muss beachtet werden, dass es auch zu Abstimmungsergebnissen mit einem Sieger und einem Unterlegenen kommen kann, was dem mentalen Modell des Kollegiums widerspricht.¹¹⁵⁷ Um jedoch die Kollegialität und damit auch die Einheit des Organs nicht zu stark zu gefährden, kann eine zweistufige Vorgehensweise gewählt werden:

„(4) Beschlüsse, die die Geschäftsführer auf den gemeinsamen Sitzungen fassen, sollen möglichst einstimmig gefasst werden. Ist Einstimmigkeit nicht zu erzielen, beschließen die Geschäftsführer mit einfacher Mehrheit der Anwesenden. Bei Stimmgleichheit entscheidet die Stimme des Vorsitzenden der Geschäftsführung, wenn er dies erklärt. Ein Stellvertreter hat keine ausschlaggebende Stimme. Zur Beschlussfähigkeit ist die Anwesenheit von ... Geschäftsführern erforderlich [..].

- (5) Ein Geschäftsführer, der bei einem Beschluss überstimmt worden ist, kann dem Beschluss ausdrücklich widersprechen. Handelt es sich um den ersten Widerspruch, entscheidet der Vorsitzende (Sprecher) der Geschäftsführung, ob die Angelegenheit in einer weiteren Sitzung noch einmal beraten oder ob sie sofort den Gesellschaftern [...] vorgelegt wird.

¹¹⁵³ Zur Betrachtung struktureller und zugleich prozessualer Aspekte vgl. auch Abschnitt 3.2.3.

¹¹⁵⁴ Vgl. Hoffmann/Liebs (2009), S. 133, Rn. 3039 und 3040 sowie S. 255, Rn. 7093.

¹¹⁵⁵ Vgl. ebd., S. 133, Rn. 3039 und 3040.

¹¹⁵⁶ In der Regel ist der Geschäftsverteilungsplan Bestandteil der Geschäftsordnung. „Auf ihn wird also in der Geschäftsordnung lediglich Bezug genommen. Bei einer solchen Vorgehensweise kann der Geschäftsverteilungsplan leichter geänderten Verhältnissen angepasst werden, ohne dass immer eine Diskussion über die Geschäftsordnung insgesamt ausbricht.“ Ebd., S. 133, Rn. 3040.

¹¹⁵⁷ Vgl. Kormann (2017), S. 365.

Hält der widersprechende Geschäftsführer an einer weiteren Sitzung den Widerspruch aufrecht, ist die Angelegenheit unverzüglich vorzulegen [...].¹¹⁵⁸

Indessen wäre eine Stärkung der Kollegialität über einen turnusmäßigen Wechsel des Kollegiumleiters möglich. Sollte dies in Betracht gezogen werden, müsste aus Gründen der Klarheit eine entsprechende Regelung bereits in der Geschäftsordnung verankert werden. Entscheidend ist allerdings, dass nur das tatsächliche Verhalten der beiden Geschäftsführer darüber Aufschluss geben kann, ob sie wirklich im Sinne eines kollegial agierenden Gremiums handeln oder nicht.¹¹⁵⁹

7.2.2.6 Konfiguration des Leitungsorgans

Auf Basis der bisherigen Ausführungen kann das Leitungsorgan „Geschäftsführung“ konfiguriert werden. In der Abbildung 16 sind sämtliche diskutierten Sachverhalte berücksichtigt.

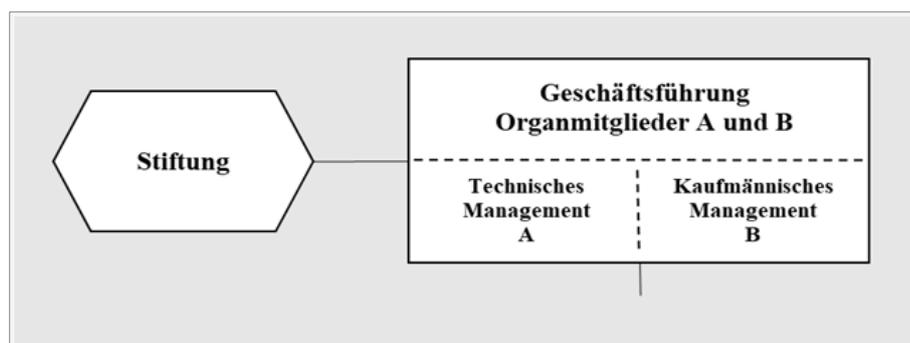


Abbildung 16: Organisationsmodell des Leitungsorgans¹¹⁶⁰

Durch die vorgeschlagene Struktur des Leitungsorgans ist das Management in der Lage, die aktuellen und zukünftigen Aufgabenstellungen zu erfüllen. Mit dieser Erkenntnis ist die formale Organisation des Leitungsorgans abgeschlossen, sodass im folgenden Abschnitt die Anbindung der Unternehmensbereiche an die Unternehmensleitung erörtert werden kann.

¹¹⁵⁸ Hoffmann/Liebs (2009), S. 135 f., Rn. 3042.

¹¹⁵⁹ Vgl. Kormann (2017), S. 363.

¹¹⁶⁰ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Werder von (2015), S. 177.

7.2.3 Organisation der Unternehmensbereiche

Mit der organisatorischen Gestaltung der Hierarchieebenen des SBU unterhalb des Leitungsorgans sind die Stabilität des Systems und damit dessen Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit durch ein dauerhaftes und grundlegendes formales Regelwerk sicherzustellen.¹¹⁶¹ Jedoch ist dafür weder eine Musterlösung existent noch gibt es eine optimale Struktur.¹¹⁶²

Folglich kann angenommen werden, dass für das SBU nicht nur eine einzige Organisationslösung, sondern mehrere Auswahlmöglichkeiten existieren.¹¹⁶³ Entsprechend dieser Erkenntnis ist der Abschnitt strukturiert. Er beginnt damit, aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten vorzustellen. Dabei ist es erneut von Bedeutung, die strategische Grundausrichtung des formierten Rahmenkonzepts einzubeziehen.

7.2.3.1 Ausgangspunkt: aufbauorganisatorische Gestaltungsmöglichkeiten

Um das Ziel zu erreichen, stehen in einer typisierenden Betrachtung die funktionale Organisation, die divisionale Organisation sowie die Matrixorganisation als klassische Grundmodelle zur Verfügung.¹¹⁶⁴

Neben diesen traditionellen Formen hat die Organisationslehre Konzepte für die Weiterentwicklung und Neuausrichtung von Organisationsmodellen hervorgebracht. Sie stehen in einer Verbindungslinie zur Prozessorientierung, Teamorientierung, Empowerment, Dynamisierung, Entgrenzung, Corporate Social Responsibility und Verflüssigung.¹¹⁶⁵ Gleichwohl merken Bea/Haas (2019) an, dass der Übergang von einem traditionellen hin zu einem modernen Organisationskonzept mit einem deutlichen Organisationswandel verbunden ist, der in vielen Unternehmen fehlschlägt.¹¹⁶⁶

Abgesehen davon, dass der Wandel in dem SBU ohnehin schon als substantiell eingeordnet worden ist,¹¹⁶⁷ wäre ein solcher Weg in Anbetracht des bislang stark interpretativen Organisationsverständnisses gleichbedeutend mit dem zweiten Schritt vor dem ersten. Das würde jedoch dem sehr wichtigen Element der Stabilität innerhalb des Wandels widersprechen.¹¹⁶⁸

¹¹⁶¹ Vgl. auch Abschnitt 3.2.3 und Abschnitt 7.1.4.

¹¹⁶² Vgl. dazu auch Kühl (2020), S. 9.

¹¹⁶³ Ähnlich auch Breisig (2015), S. 78.

¹¹⁶⁴ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 340 f. sowie Abschnitt 3.2.3.

¹¹⁶⁵ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 369 ff.

¹¹⁶⁶ Vgl. ebd., S. 428.

¹¹⁶⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.1.

¹¹⁶⁸ Vgl. Abschnitt 4.3. Zum interpretativen Organisationsverständnis vgl. auch Abschnitt 6.2.

Zudem kann sich das SBU einen Fehlschlag aufgrund der instabilen Ausgangssituation ohnehin nicht leisten. Deshalb werden ausschließlich die traditionellen Grundmodelle berücksichtigt.¹¹⁶⁹

Derweil kann bei ihnen eine Vorabselektion vorgenommen werden. Es handelt sich dabei um das funktionale Organisationsmodell, das durch die Zusammenfassung einzelner Bereiche nach gleichartigen Funktionen charakterisiert ist.¹¹⁷⁰ Obwohl es nach wie vor einen hohen Verbreitungsgrad und damit offensichtlich eine hohe praktische Relevanz in kmU besitzt, weist es konstruktionsbedingte Merkmale auf, die im SBU-Kontext zu bemängeln sind.¹¹⁷¹

Funktionale Organisationen zeichnen sich durch einen hohen Grad an Zentralisierung aus. Das führt zu einer geringen Entscheidungs- und Abstimmungsautonomie der einzelnen Funktionsbereiche zwischen den jeweiligen Funktionen.¹¹⁷² Im Gegenzug erfordert eine zentrale Leitung einen überschaubaren Komplexitätsgrad.¹¹⁷³ Mit diesen charakteristischen Merkmalen steht das funktionale Organisationsmodell im Widerspruch zur Ausgangssituation des SBU. Folglich ist es auch mit dem formierten Rahmenkonzept und seinen wesentlichen Inhalten, insbesondere der komplexitätsnormierenden Grundstrategie und der daraus abgeleiteten Leitmaxime, unvereinbar.¹¹⁷⁴

Des Weiteren kann die funktionale Organisation aufgrund ihrer eindimensionalen Gliederung keine Aufteilung der Kompetenzen in ein funktionsorientiertes und in ein projektorientiertes Leitungssystem herstellen.¹¹⁷⁵ Eine derartige Aufteilung ist gleichwohl von Bedeutung, da die Zerlegung der einzelnen Baumaßnahmen in Teilprojekte gegenüber einer funktionalen Gliederung in der internen Organisation des Leistungserstellungs-/Projektbereichs eines Bauunternehmens Vorrang hat.¹¹⁷⁶

¹¹⁶⁹ Zur instabilen Ausgangssituation vgl. Abschnitt 6.2 und Abschnitt 6.3.

¹¹⁷⁰ Vgl. Grochla (1982), S. 131, Breisig (2015), S. 79 und Bea/Göbel (2019), S. 341.

¹¹⁷¹ Zum Verbreitungsgrad funktionaler Organisationen vgl. Bea/Göbel (2019), S. 344. Ähnlich dazu auch Schulte-Zurhausen (2014), S. 266, Breisig (2015), S. 79 und Vahs (2019), S. 146. Auch in der Nachfolgeforschung werden vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Organisations- und Unternehmensentwicklung Meinungen vertreten, wonach funktional spezialisierte Organisationen nicht mehr zeitgemäß sind. Stattdessen werden geschäftsfeldbezogene Organisationsprinzipien präferiert. Vgl. Abschnitt 2.3 und dort insbesondere die Werke von Felden/Pfannenschwarz (2008) sowie Habig/Berninghaus (2011).

¹¹⁷² Vgl. Grochla (1982), S. 131 und Bea/Göbel (2019), S. 344.

¹¹⁷³ Vgl. auch Bea/Göbel (2019), S. 344.

¹¹⁷⁴ Vgl. Abschnitt 7.1.2 und Abschnitt 7.1.3. Zur Zwei-Ebenenstruktur vgl. Abschnitt 3.4.3.

¹¹⁷⁵ Das Postulat kann auf die Erkenntnisse in den Abschnitten 7.2.2.4 bis 7.2.2.6 sowie auf die organisatorische Rahmenstruktur von Bauunternehmen zurückgeführt werden. Zur organisatorischen Rahmenstruktur von Bauunternehmen vgl. Abschnitt 3.4.3.

¹¹⁷⁶ Vgl. Diemand (2001), S. 68.

Diese Gründe sind ausschlaggebend, das funktionale Organisationsmodell nicht weiter zu berücksichtigen. Somit verbleiben als Grundmodelle nur die divisionale Organisation und die Matrixorganisation. Können jedoch diese beiden Grundmodelle grundsätzlich auch in Bauunternehmen angewandt werden? Ja, sie können grundsätzlich auch dort eingesetzt werden. Es gibt keine spezifischen Formen, die explizit für Unternehmen aus der Bauwirtschaft entwickelt wurden.¹¹⁷⁷

Im Folgenden werden die divisionale Organisation sowie die Matrixorganisation näher erläutert. Im Anschluss daran werden mögliche Organisationsmodelle für das SBU vorgestellt.¹¹⁷⁸ Sämtlichen Optionen liegt die Effektivität als Leitziel zugrunde. Nur wenn ein Modell das zuvor genannte Ziel in ausreichendem Maße erreicht, wird es als Lösungsvariante bezeichnet.¹¹⁷⁹ Dieser Hinweis ist angebracht, da es der zyklischen und iterativen Vorgehensweise geschuldet ist, immer wieder verschiedene Auswahlen und Festlegungen treffen zu müssen – etwa in der Form, dass eine Alternative ausgewählt und entsprechend weiterentwickelt und eine andere dagegen verworfen wird.¹¹⁸⁰

Die bisherigen Erkenntnisse und Festlegungen zu den Spitzeninstanzen und zum Leitungsorgan bleiben zunächst unberücksichtigt. Der Fokus liegt vorerst auf der Wahrnehmung der Unternehmensbereiche und des operativen Geschäfts.¹¹⁸¹ Deshalb soll die Diskussion von Lösungsalternativen auch darauf beschränkt sein. Erst wenn eine abschließende Entscheidung für eine Lösungsvariante getroffen worden ist, werden sämtliche Gestaltungsergebnisse der organisationsstrukturellen Handlungsfelder des Rahmenkonzepts zusammengeführt und die endgültige Konfiguration der Aufbauorganisation des SBU vollzogen.

Divisionale Organisation

Die divisionale Organisation basiert auf dem Prinzip der Objektgliederung, die nach Produkten/Produktgruppen, Regionen oder Kunden/Kundengruppen erfolgen kann.¹¹⁸²

¹¹⁷⁷ Vgl. Girmscheid (2010), S. 402 ff. und Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 175 ff.

¹¹⁷⁸ In Bezug auf die Anzahl von zwei möglichen SBU-Organisationsmodellen besteht eine überwiegende Kohärenz zur literarischen Meinung. Wenger/Thom (2020) etwa empfehlen, mindestens zwei unterschiedliche organisatorische Lösungsvarianten zu generieren. Vgl. Wenger/Thom (2021), S. 13. Ähnlich dazu auch Bach et al. (2017). Sie postulieren, die Anzahl der zu generierenden Alternativen überschaubar zu halten und legen unter Berücksichtigung des konzeptionellen Aufwands nahe, eher zwei bis drei Varianten zu entwickeln. Vgl. Bach et al. (2017), S. 89.

¹¹⁷⁹ Vgl. Wenger/Thom (2021), S. 36.

¹¹⁸⁰ Zur zyklischen und iterativen Vorgehensweise vgl. Abschnitt 5.2.1. Ähnlich dazu auch Bach et al. (2017), S. 89.

¹¹⁸¹ Vgl. auch Frese et al. (2019), S. 339.

¹¹⁸² Vgl. Grochla (1982), S. 137, Breisig (2015), S. 82 und Bea/Göbel (2019), S. 345.

Dadurch entstehen Divisionen,¹¹⁸³ die intern oftmals funktional gegliedert sind.¹¹⁸⁴ Typisch ist eine Gliederung nach Produkten. Gleichwohl kann nach speziellen Kunden und Regionen strukturiert werden.¹¹⁸⁵ Allerdings werden den Sparten nicht alle Funktionen zugewiesen. Ähnliche oder gleichartige Funktionen, die über verschiedene Sparten hinweg bestehen, die für die Umsetzung einer einheitlichen Unternehmensstrategie von zentraler Bedeutung sind oder die potenziell von Größenvorteilen profitieren, werden in sogenannten Zentralabteilungen gebündelt.¹¹⁸⁶ Damit können die Zentralabteilungen auch zur Wahrnehmung von Koordinations- und Kontrollaufgaben eingesetzt werden.¹¹⁸⁷

Kennzeichnend für das Organisationsmodell ist die quasi-autonome Führung der Divisionen in Form von Cost-, Investment- oder Profit-Centern.¹¹⁸⁸ Demzufolge muss der jeweilige Divisionsverantwortliche in der Regel über die Entscheidungskompetenzen innerhalb seines Bereiches verfügen – jedenfalls in Bezug auf die eigentliche Leistungserstellung.¹¹⁸⁹ Damit tendiert die divisionale Organisation zur Entscheidungsdezentralisation.¹¹⁹⁰

Grundsätzlich können aus den Grundzügen der divisionalen Organisation keine Argumente abgeleitet werden, die gegen ihre Anwendung in dem SBU sprechen würden. Infolgedessen wird ein möglicher Lösungsvorschlag entwickelt, der aus der Abbildung 17 hervorgeht.

¹¹⁸³ Eine andere Bezeichnung ist Geschäftsbereich (Business Unit) oder Sparte. Vgl. Breisig (2015), S. 83.

¹¹⁸⁴ Vgl. Grochla (1982), S. 137, Breisig (2015), S. 83 und Bea/Göbel (2019), S. 346.

¹¹⁸⁵ Vgl. Breisig (2015), S. 83.

¹¹⁸⁶ Vgl. auch ausführlich Bea/Göbel (2019), S. 346.

¹¹⁸⁷ Vgl. Grochla (1982), S. 137.

¹¹⁸⁸ Vgl. ebd.

¹¹⁸⁹ Vgl. ebd.

¹¹⁹⁰ Vgl. auch Breisig (2015) sowie die dort zitierte Literatur.

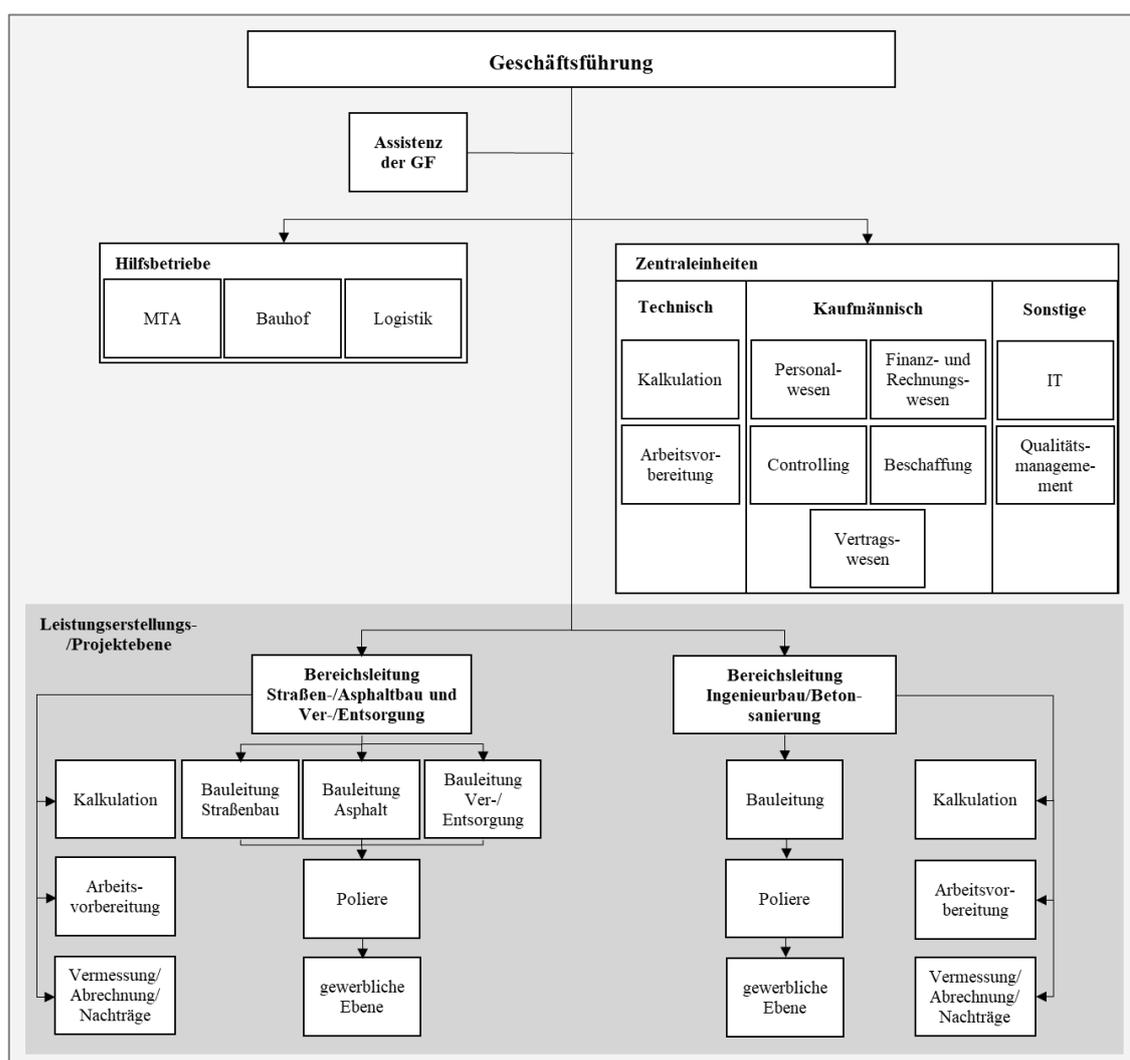


Abbildung 17: SBU-Lösungsvariante 1¹¹⁹¹

Als Gliederung bietet sich eine produktorientierte Divisionalisierung an, die sich aus den strategischen Geschäftsfeldern und den strategischen Geschäftseinheiten des SBU ergeben.¹¹⁹² Es handelt sich zum einen um den Asphalt-/Straßenbau inklusive des Baus von Ver-/Entsorgungsleitungen sowie zum anderen um den Ingenieurbau/Betonsanierung.

Beide Geschäftsfelder weisen jeweils für sich betrachtet eine ausreichende Leistungsgröße auf und sind zudem in Bezug auf die Leistungsausführung abgrenzbar. Besonders wegen ihrer verschiedenartigen technischen Planungs- und Ausführungsbedingungen sind sie nicht miteinander vergleichbar.¹¹⁹³

¹¹⁹¹ Quelle: eigene Darstellung.

¹¹⁹² Vgl. dazu sowie zu den Begriffen der strategischen Geschäftsfelder und strategischen Geschäftseinheiten auch ausführlich Girmscheid (2010), S. 399 ff.

¹¹⁹³ Vgl. zu diesen Bedingungen auch Breisig (2015), S. 84.

Die beiden Geschäftsbereiche sind direkt der Geschäftsführung unterstellt, wobei der technische Geschäftsführer die Ressortverantwortung trägt. Im Sinne der Leitmaxime agieren sie relativ eigenverantwortlich und werden nach dem Profit-Center-Prinzip geführt. Konsequenterweise sind ihnen auch die für die Leistungserstellung notwendigen funktionalen Stellen untergeordnet. Die technisch übergreifenden Aufgaben zu den Hilfsbetrieben sowie zur Kalkulation und Arbeitsvorbereitung sind ebenfalls dem technischen Geschäftsführer zugeordnet.

Die Aufgaben der zentralen Kalkulation und Arbeitsvorbereitung umfassen vornehmlich die Festlegung standardisierter Methodiken. Zu ihnen zählen beispielsweise die einheitliche Definition der Standard-Kalkulationskostengruppen oder eine standardisierte Leistungserfassung. Zudem obliegt ihnen die operative Unterstützung der Bereichsleitung. Daher ist eine personelle Doppelbesetzung nicht gegeben. Das Qualitätsmanagement ist ebenfalls dem technischen Geschäftsführer zugeordnet, um einheitliche Qualitätsstandards umzusetzen und mögliche Mängelbeseitigungskosten zu minimieren.

Die Zentraleinheiten zum Personalwesen, dem Finanz- und Rechnungswesen, der Beschaffung und IT werden zukünftig aufgrund ihrer Bedeutung zusammen mit der Beschaffung und dem Vertragswesen ebenfalls als Zentralstellen organisiert.¹¹⁹⁴ Gleiches gilt für das Controlling, um dem Controller die Erfüllung seiner vorrangig unternehmensweiten Koordinationsaufgaben zu erleichtern.¹¹⁹⁵ Die Ressortverantwortung für diese Zentralstellen obliegt dem kaufmännischen Geschäftsführer.

Aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten sollte in dem SBU eine kundenorientierte Spartenbildung nicht in Betracht gezogen werden.¹¹⁹⁶ Gleiches gilt für eine Regionalorganisation, da hierfür der Aktionsradius des SBU zu gering ist und Auslandsaktivitäten ohnehin nicht gegeben sind.

Matrixorganisation

In der Matrixorganisation werden Stellen auf derselben hierarchischen Ebene gleichzeitig nach zwei oder mehreren Kriterien gebildet wie beispielsweise nach Produkten, Produktgruppen, Funktionen, Regionen und Projekten.¹¹⁹⁷ Zu den am häufigsten vorkommenden

¹¹⁹⁴ Zur Bedeutung dieser Aufgaben vgl. auch Abschnitt 7.2.2.3.

¹¹⁹⁵ Vgl. Horváth/Gleich/Seiter (2020), S. 376 f.

¹¹⁹⁶ Vgl. Abschnitt 3.4.4. Zu den produktionstechnischen Besonderheiten vgl. Abschnitt 3.4.4.

¹¹⁹⁷ Vgl. Thommen et al. (2020), S. 521.

Modellen gehört die Verrichtungs-Objektmatrix.¹¹⁹⁸ Sie kann auch auf projektorientierte Unternehmen übertragen werden, weshalb sie für deren Rahmenstruktur von Interesse ist.¹¹⁹⁹

Typischerweise bilden in einer Matrixorganisation eine produktgruppenorientierte Struktur die vertikale Grunddimension und eine funktionsorientierte Struktur die horizontale Grundstruktur.¹²⁰⁰ In dieser Logik sind die Funktionsmanager neben der effizienten Durchführung ihrer Aufgaben für die vertikale Integration des arbeitsteiligen Leistungsprozesses innerhalb ihrer jeweiligen Funktion verantwortlich.¹²⁰¹ Im Gegensatz dazu besteht die Aufgabe der Produkt- oder Projektmanager darin, die horizontale Integration sicherzustellen und das Gesamtziel ihres Produkts oder Projekts als einheitlichen Prozess über die verschiedenen Funktionen hinweg zu verfolgen. Ihre besondere Verantwortung liegt darin, die zentrifugalen Effekte, die mit einer komplexen Arbeitsteilung einhergehen, umfassend und systematisch zu bewältigen sowie die gemeinsame Nutzung von Ressourcen aus einer integrativen Perspektive zu koordinieren.¹²⁰²

Daraus entsteht ein sich überlagerndes vertikales und horizontales Weisungssystem, weshalb die Matrixorganisation auch als Mehrliniensystem bezeichnet wird.¹²⁰³ Ihr genereller Vorteil besteht darin, dass sich die Matrixinstanzen nachhaltig auf die Erreichung der Projektziele konzentrieren können. Die Funktionsmanager können gleichzeitig auf die Effizienz der Leistungserbringung achten.¹²⁰⁴ Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass aus dem sich kreuzendem Weisungssystem Konflikttendenzen resultieren.¹²⁰⁵

Auch bei der Matrixorganisation können keine Faktoren identifiziert werden, die grundsätzlich gegen ihre Verwendung in dem SBU sprechen würden. Daher wird gleichlautend zur divisionalen Organisation ein Organisationsmodell ausgearbeitet, das in der Abbildung 18 vorgestellt wird.

¹¹⁹⁸ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 357 f.

¹¹⁹⁹ Vgl. Grochla (1982), S. 140. Aufgrund ihrer Projektleistungstätigkeit zählen zu dieser Unternehmensgruppe auch Bauunternehmen.

¹²⁰⁰ Vgl. Vahs (2019), S. 165.

¹²⁰¹ Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 89 und Haun (2016), S. 91.

¹²⁰² Vgl. Schreyögg/Geiger (2016), S. 89.

¹²⁰³ Vgl. Grochla (1982), S. 140 und Vahs (2019), S. 164.

¹²⁰⁴ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 141.

¹²⁰⁵ Vgl. ebd.

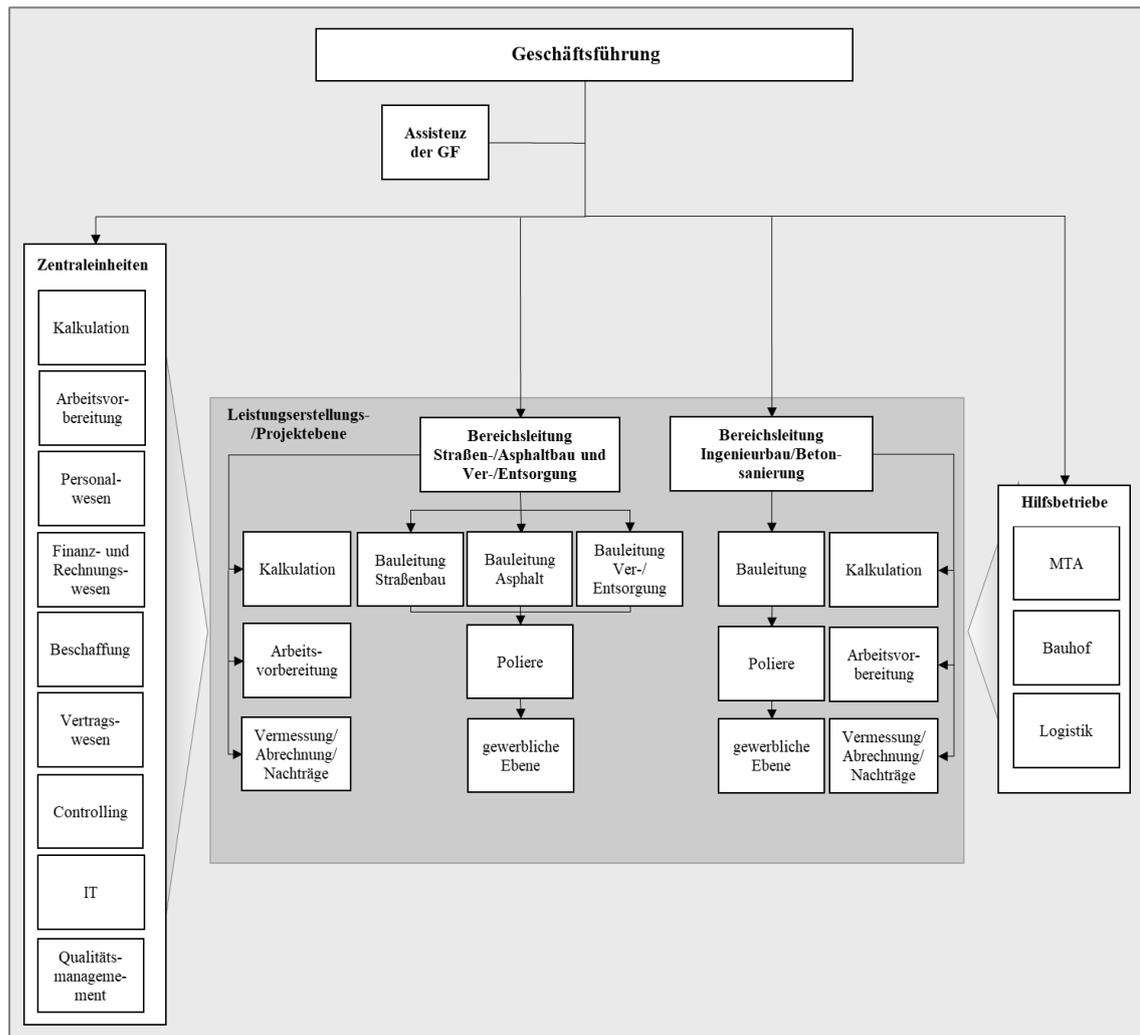


Abbildung 18: SBU-Lösungsvariante 2¹²⁰⁶

Bei der Bildung der Divisionseinheiten ergeben sich im Vergleich zum divisionalen Organisationsmodell keine Änderungen, auch nicht bei den Geschäftsführer-Zuständigkeiten. Die funktionalen Einheiten sind jedoch nach der Matrixlogik gegliedert. Aus Darstellungsgründen werden die vertikal gegliederten Geschäftsbereiche durch die horizontal strukturierten Zentraleinheiten und Hilfsbetriebe überlagert.

In diesem Modell ist der zuständige Bereichsleiter dafür verantwortlich, dass seine Projektleiter (Bauleiter) ihren Wertschöpfungsprozess quer durch alle Funktionen betreuen und koordinieren. Das erfolgt, indem sie das „Was“ und das „Wann“ für jedes einzelne Projekt festlegen, während sich der Funktionsmanager aus den Zentraleinheiten oder Hilfsbetrieben um das „Wie“ zu kümmern hat. Gleichzeitig ist er dafür verantwortlich, die Aktivitäten

¹²⁰⁶ Quelle: eigene Darstellung.

möglichst symbiotisch mit dem jeweils anderen Geschäftsbereich zu gestalten.¹²⁰⁷ Demnach liegt die uneingeschränkte Verantwortung für sämtliche Bereichsprojekte bei den Geschäftsbereichsverantwortlichen, während die Fachabteilungen in den Zentraleinheiten und Hilfsbetrieben Verantwortung für die zu übernehmenden Projektteilaufgaben haben.¹²⁰⁸

Der wesentliche Unterschied zur divisionalen Organisation besteht darin, dass die Zentraleinheiten und die Hilfsbetriebe von Beginn an deutlich stärker in die Leistungserstellungs-/Projektebene des SBU eingebunden sind und zugleich über projektbezogene Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse zu ihren Teilaufgaben verfügen.¹²⁰⁹ Damit besteht in der Matrixorganisation eine engere Verzahnung zwischen der Unternehmens- und der Leistungserstellungs-/Projektebene, als dies bei der Lösungsvariante 1 der Fall ist.¹²¹⁰

Als Zwischenfazit kann festgehalten werden, dass mit den beiden Organisationsvarianten zwei Rahmenstrukturalternativen vorliegen, die vollständig ausgearbeitet sind und damit zu einer Entscheidung gebracht werden können.¹²¹¹

7.2.3.2 Entscheidungsproblem

Angesichts der zuvor erörterten Lösungsvarianten steht ein Entscheidungsproblem im Raum, welche der beiden Alternativen bevorzugt werden sollte.¹²¹²

Unter theoretischen Gesichtspunkten sind solche Fragestellungen Gegenstand der Entscheidungstheorie, die die Aufgabe hat, Lösungen für konkrete Entscheidungsprobleme bereitzustellen.¹²¹³ Die Etablierung von Handlungsempfehlungen erfolgt entweder in Form beschreibender (deskriptiver) oder vorschreibender (präskriptiver) Aussagen.¹²¹⁴

„Die *deskriptive Entscheidungstheorie* will beschreiben, wie in der Realität Entscheidungen getroffen werden, und erklären, warum sie gerade so und nicht anders zustande kommen. Ihr Ziel ist es, empirisch gehaltvolle Hypothesen über das Verhalten von Individuen und Gruppen im Entscheidungsprozess zu finden, mit deren Hilfe bei Kenntnis der jeweiligen

¹²⁰⁷ Vgl. Girmscheid (2010), S. 385.

¹²⁰⁸ Vgl. Diemand (2001), S. 67.

¹²⁰⁹ Vgl. auch Breisig (2015), S. 89.

¹²¹⁰ Zur Unternehmens- und Leistungserstellung-/Projektebene vgl. Abschnitt 3.4.3.

¹²¹¹ Vgl. zu diesem Postulat an Organisationsalternativen auch Bach et al. (2017), S. 89.

¹²¹² Streng genommen liegt mit der Beibehaltung der Ausgangssituation noch eine dritte Alternative vor. Aufgrund des aktuellen Erkenntnisstandes wird der Status quo aber nicht mehr als bewertbare Lösungsvariante berücksichtigt.

¹²¹³ Vgl. Obermaier/Saliger (2020), S. 1.

¹²¹⁴ Vgl. ebd.

konkreten Entscheidungssituation Entscheidungen prognostiziert bzw. gesteuert werden können. Die *präskriptive (oder normative) Entscheidungstheorie* will nicht die tatsächlichen Entscheidungsprozesse beschreiben und erklären, sondern zeigen, wie Entscheidungen ‚rational‘ getroffen werden können. Sie will Ratschläge für die Lösung von Entscheidungsproblemen erteilen, also Antwort geben auf die Frage, was ein Entscheider in unterschiedlichen Entscheidungssituationen tun soll.¹²¹⁵

Überträgt man die Ziel- und Handlungsinhalte der beiden Theorieansätze auf das gegebene Entscheidungsproblem, kann gefolgert werden, dass eine Entscheidung für eine der beiden Lösungsvarianten die Herstellung einer entsprechenden Entscheidungslogik voraussetzt. Diese Entscheidungslogik wiederum soll im Sinne des präskriptiven Ansatzes den Entscheider in die Lage versetzen, bestmöglich bzw. rational eine solche herbeizuführen.¹²¹⁶

Um die Entscheidungslogik herstellen zu können, könnte auf das Grundmodell der betriebswirtschaftlichen Entscheidungslehre zurückgegriffen werden.¹²¹⁷ Eine zu dieser Einstellung kohärente Auffassung vertreten Laux/Liermann (2005): Sie argumentieren, dass sich die Grundstruktur von Organisationsentscheidungen nicht von anderen Entscheidungsproblemen unterscheidet, sodass formale Entscheidungsmodelle auch Richtlinien für Organisationsentscheidungen geben.¹²¹⁸

Dennoch können solche Modelle nicht darüber hinwegtäuschen, dass die vorliegende Entscheidungssituation durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet ist, die es zu berücksichtigen gilt. So stellt Luhmann (2019) fest, dass richtige Entscheidungen immer Urteils Komponenten zu Kausalitäten und Werten erfordern, die in realen Entscheidungssituationen in großer Zahl und Verschiedenartigkeit gegeben sind. Gleichzeitig verweist er auf ihre Interdependenzen, woraus er in einer Gesamtbetrachtung Entscheidungssituationen als überaus komplex einordnet.¹²¹⁹ Diese Erkenntnis kann desgleichen auf Organisationsentscheidungen übertragen werden, da sie sich in ihrer formalen Struktur nicht von anderen Entscheidungen unterscheiden.¹²²⁰

¹²¹⁵ Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2018), S. 4. Hervorhebungen im Original.

¹²¹⁶ Vgl. auch Obermaier/Saliger (2020), S. 2.

¹²¹⁷ Zum Grundmodell der Entscheidungslehre und seiner Bedeutung vgl. ausführlich beispielsweise Laux/Gillenkirch/Schenk-Mathes (2018), S. 40 ff. Zur Klassifikation von Entscheidungsmodellen vgl. auch Bamberg/Coenenberg/Krapp (2019), S. 38 ff.

¹²¹⁸ Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 206.

¹²¹⁹ Vgl. Luhmann (2019), S. 163.

¹²²⁰ Vgl. Frese et al. (2019), S. 27.

Bezogen auf die gegebene Entscheidungsproblematik könnte eine modellhafte Grundlegung und Bewertung der notwendigen Urteilskomponenten nur auf der Grundlage von Annahmen oder subjektiven Einschätzungen erfolgen. Das ist darauf zurückzuführen, dass es in dem SBU schlichtweg an konkreten und nachvollziehbaren empirischen Befunden zu den Lösungsalternativen fehlt. Ein solch unsicheres Umfeld und dessen Handhabung sind nicht nur äußerst schwierig, sondern in Bezug auf die Herstellung der Entscheidungsbasis auch außerordentlich problematisch zu beurteilen. Alternativ wäre es möglich, sämtliche Modellelemente zu vereinfachen.

Allerdings stellt sich in beiden Fällen die Frage, ob ein derartig aufgebautes Modell ein adäquates Abbild der Wirklichkeit widerspiegelt, auf dessen Grundlage eine Entscheidung getroffen werden kann.¹²²¹ Schließlich wird auch noch der erhebliche Planungsaufwand entscheidungstheoretischer Modelle kritisch betrachtet.¹²²² Gleichwohl muss dem Bewertungs- und Auswahlprozess eine hohe Bedeutung beigemessen werden, denn eine tiefgreifende Änderung der SBU-Aufbaustruktur kann immerhin weitreichende ökonomische Konsequenzen nach sich ziehen.¹²²³

Alternativ können als Entscheidungshilfen multiattributive Verfahren in Form eines additiven Bewertungsmodells oder des Analytic Hierarchy Process (AHP) herangezogen werden.¹²²⁴ Allerdings gilt das gesamte AHP-Verfahren als mathematisch komplex und damit schwer verständlich.¹²²⁵ Darüber hinaus entfällt bei dem additiven Bewertungsmodell die Anschaffung eines entsprechenden Softwarepakets. Die Evaluierung ist mittels eines Tabellenkalkulationsprogramms umsetzbar.¹²²⁶ Deshalb wird das AHP-Verfahren für das Entscheidungsproblem in dem SBU nicht berücksichtigt.¹²²⁷ Vielmehr soll eine vollumfänglich transparente und vor allem nachvollziehbare Entscheidungsgrundlage generiert werden.¹²²⁸

¹²²¹ Vgl. Laux/Liermann (2005), S. 206 f.

¹²²² Vgl. ebd., S. 205.

¹²²³ Vgl. auch Frese et al. (2019), S. 255.

¹²²⁴ Andere Bezeichnungen für das additive Bewertungsmodell sind „Scoring-Model“, „Punktbewertungsverfahren“ oder „Nutzwertanalyse“. Vgl. Eisenführ/Weber/Langer (2010), S. 133.

¹²²⁵ Vgl. Westphal (2016), S. 2.

¹²²⁶ Vgl. Riedl (2006), S. 119.

¹²²⁷ Für einen vertiefenden Einstieg in das AHP-Verfahren wird auf die weiterführende Literatur verwiesen wie beispielsweise Saaty (1980), Weber (1993), S. 73 ff. und Brunelli (2015).

¹²²⁸ Zur Eignung eines additiven Modells im Rahmen der Bewertung und Auswahl von aufbauorganisatorischen Gestaltungsalternativen vgl. Grochla (1982), S. 401 ff., Künzli (2013) sowie Wenger/Thom (2021), S. 147 ff.

7.2.3.3 Angepasstes additives Bewertungsmodell

Unter Berücksichtigung des aktuellen Arbeitsstands werden folgende Schritte zur Entwicklung des additiven Bewertungsmodells durchgeführt:¹²²⁹

- (1) Bestimmung der Entscheidungskriterien,¹²³⁰
- (2) Gewichtung der Entscheidungskriterien sowie
- (3) Bestimmung der Einzelnutzen und Berechnung des Gesamtnutzens.

Bestimmung der Entscheidungskriterien

Neben der bereits diskutierten Effektivität im Kontext der Entwicklung von Lösungsalternativen ist auch die Effizienz in der Organisationstheorie relevant.¹²³¹ Daher ist es sinnvoll, Effizienzmerkmale als Entscheidungskriterien zu berücksichtigen.¹²³² Der Literatur lassen sich verschiedene Ansätze mit unterschiedlichen Dimensionsspektren entnehmen. Einen Überblick mit jüngeren Ansätzen bietet Tabelle 9.

¹²²⁹ In Anlehnung an Blohm/Lüder/Schaefer (2013), S. 151 f. und Kühnapfel (2021), S. 20 ff. Kühnapfel (2021) nennt vor der Bestimmung der Entscheidungskriterien noch drei vorgelagerte Schritte. Vgl. ebd. Allerdings können diese aufgrund des Arbeitsstandes und der Einbettung der Erstellung des additiven Bewertungsmodells in den Forschungsprozess bereits als erledigt bzw. nicht notwendig eingeordnet werden.

¹²³⁰ Zur Vielfältigkeit der Bezeichnung „Kriterien“ vgl. auch Kühnapfel (2021), S. 30.

¹²³¹ Vgl. Vahs (2019), S. 14 sowie Abschnitt 3.2.3.

¹²³² Vgl. auch Laux/Liermann (2005), S. 207 und Kugeler/Vieting (2012), S. 236.

Effizienzkriterien	von Werder/Grunde (2000)	Laux/Liermann (2005)	Lindstädt/Wolff (2007)	Kugeler/Vieting (2012)	Frese et al. (2019)	Wenger/Thom (2021)
Anforderungskompatibilität		•	•			
Anreizkompatibilität		•	•			
Koordinationseffizienz			•	•	•	
Motivationseffizienz	•			•	•	
Konfigurationseffizienz	•					
Anpassungseffizienz				•		
Zielerreichung der Organisation						•
Förderung der Führbarkeit und Begrenzung des Koordinationsaufwandes						•
Schnelligkeit und Qualität der Informationsverarbeitungs- und Entscheidungsprozesse						•
Handlungs-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit						•
Förderung der organisatorischen Lernfähigkeit (Kompetenzbündelungseffizienz)						•
Förderung der sozialen Effizienz und individuellen Lernfähigkeit						•

Tabelle 9: Effizienzkriterien organisatorischer Gestaltung¹²³³

Nach einer Zusammenführung und Abwägung der verschiedenen Konzeptionen wurde entschieden, dem weiteren Verlauf den mehrdimensionalen Ansatz von Frese et al. (2019) zugrunde zu legen. Ausschlaggebend war weniger die relative Häufigkeit der beiden Effizienzdimensionen, sondern vielmehr die Erkenntnis, dass in einem instrumentellen Organisationsverständnis die Organisation als Mittel zur Bewältigung von Koordinations- und Motivationsproblemen fungiert.¹²³⁴ Hierzu nehmen Frese et al. (2019) eine kohärente Position ein. Ihrer Ansicht nach sollen die organisatorischen Regelungen dazu dienen, „[...] das Koordinationsproblem und das Motivationsproblem zu lösen [...]“.¹²³⁵

Die Koordinationseffizienz knüpft einerseits an die Arbeitsteilung, genauer gesagt an die Aufgabenteilung an. Andererseits berücksichtigt sie die Effizienz der Normen, innerhalb derer das Verhalten koordiniert wird. Die Effizienzkriterien werden unter Berücksichtigung

¹²³³ Quelle: eigene Darstellung nach den Konzeptionen von Werder von/Grunde (2000), Laux/Liermann (2005), Lindstädt/Wolff (2007), Kugeler/Vieting (2012), Frese et al. (2019) und Wenger/Thom (2021).

¹²³⁴ Vgl. Picot/Dietl et al. (2020), S. 52. Zum instrumentellen Organisationsbegriff und zu den verschiedenen Funktionen von Organisationsstrukturen vgl. auch Abschnitt 3.2.3.

¹²³⁵ Frese et al. (2019), S. 4. Osterloh/Frost (2000) konstatieren einer früheren Auflage des Werkes von Frese eine theoretische Konsistenz sowie eine hohe Relevanz zur Lösung praktischer Probleme. Vgl. Osterloh/Frost (2000). Damit entspricht es auch gut dem Wissenschaftsverständnis der Arbeit. Vgl. Abschnitt 3.1.

der Sicherstellung der Entscheidungsqualität formuliert und die daraus erwachsenden Autonomiekosten (Nachteile durch den Verzicht auf Koordination) den Koordinationskosten (Aufwand für die erforderliche Abstimmung beispielsweise in Form von Personal-, Sachaufwand etc.) gegenübergestellt.¹²³⁶

In einer koordinationsbezogenen Betrachtungsweise ist diejenige Struktur auszuwählen, bei der die Summe der Autonomie- und Koordinationskosten möglichst gering ist.

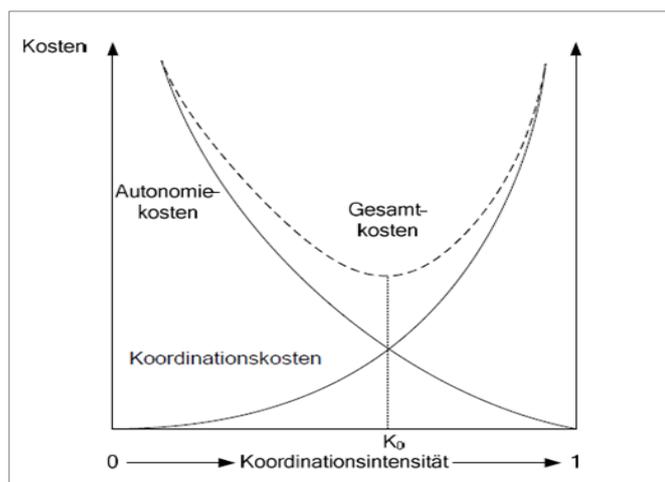


Abbildung 19: Zusammenhang zwischen Autonomie- und Koordinationskosten¹²³⁷

Die praktische Ermittlung beider Kostenarten gestaltet sich allerdings als äußerst anspruchsvoll.¹²³⁸ Daher haben die Autoren weitere operationalisierte Subdimensionen eingeführt. Sie manifestieren sich in Form von Markt-, Ressourcen-, Prozess- und Delegationseffizienz.¹²³⁹

- (1) Markteffizienz: Die Markteffizienz beschreibt die Kontaktgüte sowohl zum Absatz- als auch zum Beschaffungsmarkt.

¹²³⁶ Vgl. Frese et al. (2019), S. 277.

¹²³⁷ Quelle: ebd., S. 102.

¹²³⁸ Vgl. ebd.

¹²³⁹ Vgl. dazu und nachfolgend ebd., S. 255 ff.

- (2) Ressourceneffizienz: Die Ressourceneffizienz beschreibt die Nutzung und Auslastung von Ressourcen in Form von Personen, Anlagen und immateriellen Ressourcen.¹²⁴⁰
- (3) Prozesseffizienz: Die Prozesseffizienz stellt eine Maßgröße für die Eignung dar, den Leistungsprozess von seiner Auslösung bis zur Vertragserfüllung gegenüber externen und internen Kunden auf die Erreichung strategischer Ziele hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten auszurichten.
- (4) Delegationseffizienz: Die Delegationseffizienz beschreibt die Arbeitsteilung zwischen den oberen und unteren Hierarchieebenen im Hinblick auf die Entscheidungsfindung.

Bezüglich der Motivationseffizienz wird angenommen, dass die Organisationsmitglieder ihre verbleibenden Verhaltensspielräume nicht unternehmenszielkonform einsetzen. Eventuell ist eine deutliche Delegation von Entscheidungen – verbunden mit einer höheren Eigenverantwortung – oder die Bildung möglichst abgeschlossener Aufgabenbereiche erforderlich, um innerhalb der gewährten Spielräume Motivationseffekte zu fördern und die Leistungsbereitschaft zu steigern.¹²⁴¹ Anders als bei der Koordinationseffizienz erfolgt bei der Motivationseffizienz keine weitere Unterteilung in Subdimensionen.

Damit die (Sub-)Dimensionen als Grundlage für eine konkrete Bewertung herangezogen werden können, müssen sie in operationalisierbare Unterziele (Einzelitems) aufgeschlüsselt werden.¹²⁴² Hierfür wurden diejenigen jüngeren Arbeiten analysiert, die sowohl die Koordinations- als auch die Motivationseffizienz berücksichtigen.

Die Subdimensionen der Koordinationseffizienz wurden gemäß dem Ansatz von Frese et al. (2019) übernommen. Das Ergebnis ist in der Tabelle 10 aufgeführt.

¹²⁴⁰ Im strategischen Management nimmt sowohl die Markt- als auch die Ressourceneffizienz eine hohe Bedeutung ein, je nachdem, ob eine marktorientierte („Market-base view“) oder eine ressourcenorientierte („Resource-based view“) Unternehmenspositionierung erfolgt. Dabei vertreten beide Ansätze jeweils eine grundsätzlich unterschiedliche Perspektive. Während beim marktorientierten Ansatz Wettbewerbsvorteile durch die Branchenstruktur und das strategische Verhalten von Unternehmen erklärt werden (Outside-In-Verfahren), steht beim ressourcenorientierten Ansatz eine Inside-Out-Perspektive im Vordergrund, die den Aufbau und die Weiterentwicklung von Ressourcen beinhaltet. Vgl. dazu ausführlich beispielsweise Hungenberg (2014), S. 59 ff. oder Bea/Haas (2019), S. 29 ff.

¹²⁴¹ Vgl. ausführlich Frese et al. (2019), S. 287.

¹²⁴² Vgl. auch Grochla (1982), S. 402.

	von Werder/ Grundeis (2000)	Lindstädt/ Wolff (2007)	Kugler/ Vieting (2012)	Frese et al. (2019)
1 Markteffizienz				
a Kontakte mit Marktpartner			•	•
b Koordiniertes Auftreten auf dem Absatzmarkt			•	•
c Erzielung von Verbundeffekten auf dem Absatzmarkt			•	•
d Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung			•	•
2 Ressourceneffizienz				
a Hohe Auslastung der Ressourcen			•	•
b Niedrige Lagerbestände (Material, Bauteile)				•
c Optimale Nutzung der Ressourcen			•	•
d Sparsamer Einsatz von Ressourcen		•		
3 Prozesseffizienz				
a Geringe Durchlaufzeiten			•	•
b Niedrige Zwischenlagerbestände				•
c Hohe Prozessqualität			•	•
d Hohe Liefertermintreue				•
e Vermeidung von Schnittstellen		•	•	•
f Vermeidung von Doppelarbeit			•	
g Sparsamer Einsatz von Regelungen		•		
4 Delegationseffizienz				
a Geringer Abstimmungs-/Koordinationsaufwand			•	•
b Klare Weisungs-/Entscheidungskompetenzen			•	•
5 Motivationseffizienz				
a Eigen-/Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter	•		•	•
b Abgrenzung organisatorischer Einheiten			•	•

Tabelle 10: Operationalisierte Unterziele der Dimensionsspektren¹²⁴³

Mit diesem Ergebnis liegt ein literaturbasiertes Rahmenwerk mit verschiedenen Dimensionsspektren und operationalisierten Einzelitems vor. Nachfolgend muss überprüft werden, ob es aufgrund theoretischer Grundlagenuntersuchungen den spezifischen Gegebenheiten der SBU-Ausgangssituation ausreichend gerecht wird oder eine Erweiterung der Perspektiven notwendig ist.

In den Fokus der weiteren Überlegungen rückt der Aspekt des organisationalen Lernens.¹²⁴⁴ Zwei maßgebliche Gründe sind dafür ausschlaggebend: Zum einen impliziert die Leitmaxime des ausgearbeiteten Rahmenkonzepts eine Förderung der Lernfähigkeit und bietet

¹²⁴³ Quelle: eigene Darstellung.

¹²⁴⁴ Vgl. Abschnitt 5.2.3 mit den Ausführungen zur Bedeutung von Lernen auf den verschiedenen Akteurebenen bei transformationalen Prozessen.

gleichzeitig erhebliches, theoretisch fundiertes Potenzial.¹²⁴⁵ Zum anderen stellt organisatorisches Lernen eine bedeutende Quelle für die künftige kontinuierliche Anpassungsfähigkeit des SBU dar.¹²⁴⁶

Durch die Berücksichtigung einer lernbezogenen Dimension können nicht nur die Herausforderungen der eigentlichen Unternehmensnachfolge adressiert werden, sondern auch solche, die eine wandlungsfähige und -freundliche Organisationsstruktur begünstigen.¹²⁴⁷ Diese Fähigkeit weist, auch unter Berücksichtigung der SBU-Historie, eine hohe Relevanz auf, da sie zentraler Faktor für die Zielerreichung ist. Verdeutlicht wird dies durch ein instrumentelles Verständnis, demzufolge das formale Regelwerk im Gegensatz zu einer spontanen Ad-hoc-Ordnung den Gedanken der Veränderung in sich trägt und somit eine kontinuierliche Fortentwicklung ermöglicht.¹²⁴⁸

Einen Ansatz bieten Wenger/Thom (2021), die in ihrem Konzept den Aspekt der organisationalen Lernfähigkeit durch eine sogenannte Kompetenzbündelungseffizienz berücksichtigen. Gleichzeitig definieren sie entsprechende Einzelitems, die im vorstehenden Sinne operationalisiert werden können.¹²⁴⁹ Das Konzept gilt insgesamt als theoretisch fundiert und hat sich in der Praxis empirisch bewährt.¹²⁵⁰ Deshalb wird das voranstehende Rahmenwerk mit diesem Effizienzpunkt, einschließlich seiner Indikatoren, ergänzt.

Damit entsteht eine umfassende Grundlage für die Festlegung der Entscheidungskriterien des additiven Bewertungsmodells. Das Modell besteht aus einem mehrdimensionalen Effizienzkonzept mit insgesamt sechs (Sub-)Dimensionen sowie den dazugehörigen Einzelitems. Es ist der Tabelle 11 zu entnehmen.

¹²⁴⁵ Vgl. Koller (1998), S. 46 und Picot/Reichwald et al. (2020), S. 97.

¹²⁴⁶ Zur Relevanz von „Lernen“ als Erfolgsfaktor von Organisationen vgl. Mynarek et al. (2021), S. 439.

¹²⁴⁷ Vgl. Abschnitt 3.2.1 sowie die Hinweise zu den neueren Organisationsmodellen in Abschnitt 7.2.3.1. Ähnlich dazu auch Picot/Reichwald et al. (2020), S. 157 f.

¹²⁴⁸ Vgl. Kluge/Schilling (2000), S. 179 f.

¹²⁴⁹ Vgl. Wenger/Thom (2021), S. 122.

¹²⁵⁰ Vgl. Labucay (2011), S. 620. Damit entspricht auch das Konzept von Wenger/Thom (2021) gut dem zugrundeliegenden Wissenschaftsverständnis.

1 Markteffizienz
a Kontakte mit Marktpartner
b Koordiniertes Auftreten auf dem Absatzmarkt
c Erzielung von Verbundeffekten auf dem Absatzmarkt
d Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung
2 Ressourceneffizienz
a Hohe Auslastung der Ressourcen
b Niedrige Lagerbestände (Material, Bauteile)
c Optimale Nutzung der Ressourcen
d Sparsamer Einsatz von Ressourcen
3 Prozesseffizienz
a Geringe Durchlaufzeiten
b Niedrige Zwischenlagerbestände
c Hohe Prozessqualität
d Hohe Liefertermintreue
e Vermeidung von Schnittstellen
f Vermeidung von Doppelarbeit
g Sparsamer Einsatz von Regelungen
4 Delegationseffizienz
a Geringer Abstimmungs-/Koordinationsaufwand
b Klare Weisungs-/Entscheidungskompetenzen
5 Motivationseffizienz
a Eigen-/Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter
b Abgrenzung organisatorischer Einheiten
6 Kompetenzbündelungseffizienz
a Einfache Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten
b Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)
c Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale

Tabelle 11: Mehrdimensionales Entscheidungskriterienkonzept¹²⁵¹

Bevor die Konzeption zur Anwendung gebracht wird, wurde sie einer praktischen, qualitativen Validierung unterzogen. Die Überprüfung erfolgte im Rahmen einer Diskussion mit einem Experten. Zu prüfen war, ob und inwieweit die jeweiligen Einzelitems der (Sub-)Dimensionen auf die SBU-Situation übertragen werden können oder gegebenenfalls noch angepasst werden müssen.

Das Kontinuum eines möglichen Anpassungsbedarfs wurde bewusst breit ausgelegt, um nicht nur eine schnelle und damit oberflächliche, sondern eine intensive und tiefgreifende

¹²⁵¹ Quelle: eigene Darstellung.

Prüfung sicherzustellen. Der Anpassungsbedarf konnte sich auf den Wortlaut selbst beziehen, aber auch auf die ersatzlose Streichung oder die Aufnahme von weiteren Einzelitems, die bisher nicht berücksichtigt wurden.

Das Ziel der praktischen Validierung besteht darin, einen hohen Bezug zum SBU herzustellen, um der Signifikanz der Bewertung der Lösungsvarianten gerecht zu werden. Das Ergebnis ist in der Tabelle 12 dargestellt. Die Einzelitems, die im Vergleich zum literaturbasierten Rahmenwerk neu aufgenommen wurden, sind mit einem Stern gekennzeichnet. Die Tabelle enthält ebenfalls Anmerkungen sowie Streichungen einzelner Items, die innerhalb der Markteffizienz erläuterungsbedürftig sind.

Ursächlich hierfür ist die Co-Perspektive, da sie sich sowohl auf den Absatz- als auch auf den Beschaffungsmarkt bezieht.¹²⁵² Aufgrund der besonderen absatzbedingten Einflüsse des SBU-relevanten Baumarkts ist die Sinnhaftigkeit der Absatzmarktperspektive im vorliegenden Kontext kritisch zu hinterfragen.¹²⁵³ Denn üblicherweise sucht sich der Bauherr im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens ein geeignetes Unternehmen zur Ausführung der Bauleistung.¹²⁵⁴

Als Preismechanismus greift die sogenannte Submission, die dadurch charakterisiert ist, „[...] dass der Nachfrager die konkrete zu erbringende Bauleistung ausschreibt. Auf diese Ausschreibung dürfen die Bieter einmalig ein Gebot abgeben, an das sie im weiteren Prozess gebunden sind, es sei denn, sie ziehen es vollständig zurück. Die Bieter wissen nicht, ob, und wenn ja, wie viele und in welcher Höhe andere Bieter neben ihnen ein Gebot abgegeben haben.“¹²⁵⁵ Folglich stehen sich die Bieter in einer strategischen Interaktion gegenüber, in der es prinzipiell darum geht, denjenigen Preis zu finden, der gerade noch unter dem Angebot des zweitgünstigsten Wettbewerbers liegt.¹²⁵⁶

Die Ermittlung des optimalen Angebotspreises hat nicht nur eine hohe Bedeutung für die finanzielle Situation des Bieters, sondern sie ist darüber hinaus äußerst aufwendig.¹²⁵⁷ Um das optimale Preisgebot zu ermitteln, kann sowohl auf entscheidungs- als auch auf spieltheoretische Ansätze zurückgegriffen werden.¹²⁵⁸ Trotzdem kann immer nur ein Anbieter zum

¹²⁵² Vgl. Frese et al. (2019), S. 270 f.

¹²⁵³ Vgl. in diesem Zusammenhang auch die Erläuterungen zu den produktionstechnischen Besonderheiten von Bauunternehmen in Abschnitt 3.4.4.

¹²⁵⁴ Vgl. Leimböck/Iding/Meinen (2017), S. 104.

¹²⁵⁵ Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 124.

¹²⁵⁶ Vgl. Simon/Fassnacht (2016), S. 470.

¹²⁵⁷ Vgl. ebd.

¹²⁵⁸ Vgl. ebd., S. 470 f. Aus Platzgründen wird an dieser Stelle auf die genannten Ansätze nicht näher eingegangen. Stattdessen wird auf die weiterführende Literatur verwiesen, wie beispielsweise Bornemann/Hattula (2015) und Simon/Fassnacht (2016), S. 474 f. sowie die dort zitierte Literatur.

Zug kommen, sodass die anderen bei dem nächsten Ausschreibungsverfahren erneut versuchen müssen, einen Auftrag zu erhalten.¹²⁵⁹ Infolgedessen besitzt die absatzseitige Markteffizienz mit den definierten Einzelitems für das vorliegende Entscheidungsproblem eine eher untergeordnete Bedeutung.

Mit dieser Erkenntnis soll jedoch keinesfalls suggeriert werden, dass in einem derartigen Umfeld Kundenkontakte oder koordinierte Marktauftritte generell nicht relevant sind. Sie spielen eine Rolle, wenn auch eher im Sinne der Kontaktpflege, die vorrangig der Geschäftsführung zuzuordnen ist.¹²⁶⁰ Insgesamt rechtfertigen diese Merkmale die Nichtberücksichtigung der absatzseitigen Markteffizienz bei der Beurteilung der beiden Lösungsvarianten.

¹²⁵⁹ Vgl. Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (2013), S. 124.

¹²⁶⁰ Vgl. Abschnitt 7.2.2.1.

1 Markteffizienz	Bemerkungen
a Kontakte mit Marktpartner	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten und Ausschreibungsverfahren
b Koordiniertes Auftreten auf dem Absatzmarkt	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten und Ausschreibungsverfahren
c Erzielung von Verbundeffekten auf dem Absatzmarkt	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten und Ausschreibungsverfahren
d Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung	
e Koordiniertes Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt*	Klarstellung zur Streichung Ziffer 1 lit. b.
2 Ressourceneffizienz	
a Hohe Auslastung der Ressourcen	Wird gleichgesetzt mit dem Indikator "Optimale Nutzung der Ressourcen" Ziffer 2 lit. c.
b Niedrige Lagerbestände (Material, Bauteile)	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten
c Optimale Nutzung der Ressourcen	
d Sparsamer Einsatz von Ressourcen	Wird gleichgesetzt mit dem Indikator "Optimale Nutzung der Ressourcen" Ziffer 2 lit. c.
e Hohe Projektorientierung aller Ressourcen*	Zurückzuführen auf die SBU-Projektleistungstätigkeit
3 Prozesseffizienz	
a Geringe Durchlaufzeiten	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten. Siehe hierzu auch Ziff. 3 lit. i.
b Niedrige Zwischenlagerbestände	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten
c Hohe Prozessqualität	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten. Siehe hierzu auch Ziff. 3 lit. i.
d Hohe Liefertermintreue	Keine Relevanz aufgrund der produktionstechnischen Besonderheiten. Siehe hierzu auch Ziff. 3 lit. i.
e Vermeidung von Schnittstellen	
f Vermeidung von Doppelarbeit	
g Sparsamer Einsatz von Regelungen	
h Anpassungsflexibilität (Änderungsmanagement, Prioritätensetzung)*	Zurückzuführen auf die produktionsbedingten Besonderheiten (z. B. witterungsbedingte Störungen, Auftraggeber-Änderungen etc.)
i Hohe Zielorientierung*	Berücksichtigt insb. "Hohe Bauqualität" und "Einhaltung von Fertigstellungsterminen" als Konkretisierung der Ziffer 3 lit. a, c und d.
4 Delegationseffizienz	
a Geringer Abstimmungs-/Koordinationsaufwand	
b Klare Weisungs-/Entscheidungskompetenzen	
c Wenige Hierarchieebenen*	Zurückzuführen auf Kostenüberlegungen
5 Motivationseffizienz	
a Eigen-/Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter	
b Abgrenzung organisatorischer Einheiten	
6 Kompetenzbündelungseffizienz	
a Einfache Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten	
b Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)	
c Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale	

Tabelle 12: Qualitativ validiertes Entscheidungskriterienkonzept¹²⁶¹¹²⁶¹ Quelle: eigene Darstellung.

Gewichtung der Entscheidungskriterien

Bei den (Sub-)Dimensionen und ihren Einzelitems ist zu beachten, dass sie nicht nur harmonisch miteinander wirken und sich gegenseitig unterstützen. Sie können sich desgleichen im Sinne einer simultanen Erfüllung gegenseitig ausschließen. Somit ist es nicht möglich, sämtliche Einzelitems im gleichen Umfang zu verfolgen.¹²⁶² Zudem weisen sie im Kontext der Entscheidungsfindung unterschiedliche Wichtigkeiten auf. Folglich müssen sowohl für die (Sub-)Dimensionen als auch für jedes einzelne Item Skalierungskonstanten festgelegt werden.¹²⁶³ Es gilt: Je größer der Gewichtungsfaktor ist, desto größer ist der Einfluss bei der späteren Ermittlung des Nutzwerts.

Für die Durchführung der Gewichtung stehen mit der

- (1) direkten Intervallskalierung,
- (2) der indirekten Intervallskalierung sowie
- (3) der Verhältnisskalierung (Methode der sukzessiven Vergleiche)

verschiedene Verfahren zur Verfügung.¹²⁶⁴

Für eine genauere Abschätzung der Gewichtungsfaktoren im Vergleich zur Intervallskalierung wurden die sechs (Sub-)Dimensionen untereinander anhand der Methode der sukzessiven Vergleiche durch eine Reihe von Paarvergleichen gewichtet.¹²⁶⁵ Als Grundlage wurde eine Kreuztabelle genutzt, die individuell, unbeobachtet und ohne Zeitlimit bearbeitet werden konnte.

Im Gegensatz dazu wurden die Einzelitems nach dem Prinzip der Intervallskalierung gewichtet. Diese Methode sah ein Intervall von 0 bis 100 Punkten vor, die in Bezug auf die Wichtigkeit des jeweiligen Indikators vergeben werden konnten.¹²⁶⁶ Die Gewichtung erfolgte im Rahmen von Gruppendiskussionen.¹²⁶⁷

¹²⁶² Vgl. Kugeler/Vieting (2012), S. 241 f., Blohm/Lüder/Schaefer (2013), S. 154 und Frese et al. (2019), S. 9.

¹²⁶³ Synonym zum Begriff „Skalierungskonstanten“ wird der Begriff „Gewichtungsfaktoren“ verwendet.

¹²⁶⁴ Vgl. Blohm/Lüder/Schaefer (2013), S. 154 f. Zur Interaktion der Bewertenden und den damit verbundenen subjektiven Einstellungen und abhängigen Präferenzen vgl. Kühnapfel (2021), S. 38 ff.

¹²⁶⁵ Vgl. Blohm/Lüder/Schaefer (2013), S. 155. Bei der Anwendung der Methode der sukzessiven Vergleiche sollte die Anzahl von sechs Zielkriterien nicht überschritten werden. Vgl. ebd., S. 157 sowie die dort zitierte Literatur. Dieses Postulat wird im definierten Entscheidungskriterienkonzept erfüllt.

¹²⁶⁶ Zur Wahl des Punkteintervalls vgl. Eisenführ/Weber/Langer (2010), S. 133.

¹²⁶⁷ Zu den Vor- und Nachteilen von Gruppendiskussionen im Vergleich zu einer individuellen und isolierten Gewichtung vgl. Kühnapfel (2021), S. 38 f.

Das Verfahrensergebnis wird mittels Tabelle 13 vorgestellt. Darin entspricht der Gewichtungsfaktor dem Produkt aus der Gewichtung der (Sub-)Dimension und der Gewichtung des jeweiligen Einzelitems.

(Sub-)Dimension	Gewichtung	Einzelitem	Gewichtung	Gewichtungsfaktor
1 Markteffizienz	0,18			
a		Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung	50	4,50
b		Koordiniertes Auftreten am Beschaffungsmarkt	50	4,50
2 Ressourceneffizienz	0,22			
a		Optimale Nutzung der Ressourcen	50	10,50
b		Hohe Projektorientierung aller Ressourcen*	50	10,50
3 Prozesseffizienz	0,24			
a		Vermeidung von Schnittstellen	15	4,35
b		Vermeidung von Doppelarbeit	5	1,45
c		Sparsamer Einsatz von Regelungen	20	5,80
d		Anpassungsflexibilität (Änderungsmanagement, Prioritätensetzung)*	30	8,70
e		Hohe Zielorientierung*	30	8,70
4 Delegationseffizienz	0,11			
a		Geringer Abstimmungs-/Koordinationsaufwand	35	4,55
b		Klare Weisungs-/Entscheidungskompetenzen	40	5,20
c		Wenige Hierarchieebenen*	25	3,25
5 Motivationseffizienz	0,13			
a		Eigen-/Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter	50	7,50
b		Abgrenzung organisatorischer Einheiten	50	7,50
6 Kompetenzbündelungseffizienz	0,12			
a		Einfache Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten	40	5,20
b		Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)	40	5,20
c		Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale	20	2,60
Summe	1,00			100,00

Tabelle 13: Gewichtung der (Sub-)Dimensionen und der Einzelitems¹²⁶⁸

Gleichwohl soll das Ergebnis nicht unreflektiert angewandt werden. Um seine Validität zu gewährleisten, wird es im weiteren Verlauf auf Plausibilität überprüft. Die Prüfung konzentriert sich auf die Ebene der (Sub-)Dimensionen, da die Verhältnisskalierung die relative Prämissenabhängigkeit der Bewertenden widerspiegelt.

Jedoch sind die Delegations-, Motivations- und Kompetenzbündelungseffizienz innerhalb des Bewertungskontinuums tendenziell gleichgewichtet und die marginalen Unterschiede dürften kaum erklärbar sein. Aus diesem Grund werden die drei am höchsten gewichteten (Sub-)Dimensionen einer relativen Betrachtung unterzogen.

¹²⁶⁸ Quelle: eigene Darstellung.

Im Ergebnis erhielt die „Prozesseffizienz“ absolut den höchsten und die „Ressourceneffizienz“ den zweithöchsten Wert. Dieses Bewertungsergebnis lässt sich mit den voranstehend erörterten Rahmenbedingungen des SBU-relevanten Baumarkts plausibilisieren. Die Bedingungen führen dazu, dass der Preiswettbewerb stets vor der Leistungserstellung stattfindet.¹²⁶⁹ Das SBU befindet sich somit in einem nachhaltigen Spannungsfeld zwischen Auslastung und Wirtschaftlichkeit, in dem es sich in vielen Fällen einem harten Preiskampf nicht entziehen kann.

In diese Verbindungslinie fallen ebenso die thematisierten Kalkulationsrisiken und die daraus resultierenden möglichen negativen ökonomischen Konsequenzen.¹²⁷⁰ Infolgedessen ist der eigentliche Leistungserstellungsprozess unter Berücksichtigung der gegebenen Rahmenbedingungen für die Ertragssituation des SBU äußerst bedeutend.¹²⁷¹ Die Relevanz der Ressourceneffizienz wird zudem durch den hohen Lohnkostenanteil am Umsatz untermauert.¹²⁷² Insofern ist es nachvollziehbar, dass die kostenmäßige Wettbewerbsfähigkeit organisationsseitig die Führungsposition der Prozess- und Ressourceneffizienz im Vergleich zu den anderen (Sub-)Dimensionen deutlich hervorhebt.

Auch die hohe Signifikanz der Beschaffungsmarkteffizienz lässt sich auf die absatzseitigen Rahmenbedingungen zurückführen. Die Beschaffung von Baumaterialien, Geräten, Verbrauchsstoffen und Nachunternehmerleistungen ist traditionell in Bauunternehmen von zentraler Wichtigkeit.¹²⁷³ Durch ein geschicktes Beschaffungsmanagement können Kostenvorteile generiert werden,¹²⁷⁴ beispielsweise durch die Entwicklung strategischer Partnerschaften mit Nachunternehmern oder die Bündelung der Bedarfe mehrerer Bauvorhaben. Wesentlich ist, die Struktur des Preisgefüges aus der Kalkulation einzuhalten oder zu unterbieten, um idealerweise Vergabegewinne zu realisieren.

Organisationsseitig erfordert das einen frühzeitigen Einbezug der Einkaufsabteilung in die jeweiligen Projekte, um eine Gesamtsicht über die verschiedenen Bedarfe und Bedarfszeitpunkte zu gewährleisten und Bündelungsmaßnahmen zu gestalten, die die Leistungsfähigkeit der einzelnen Projekte nicht beeinträchtigen.

¹²⁶⁹ Vgl. Keidel (2009), S. 18 sowie die dort zitierte Literatur.

¹²⁷⁰ Zu den Kalkulationsrisiken vgl. Abschnitt 7.2.1.4.

¹²⁷¹ Vgl. Abschnitt 3.4.3 und Abschnitt 3.4.4.

¹²⁷² Vgl. auch Abschnitt 7.2.2.3.

¹²⁷³ Vgl. Diederichs/Malkwitz/Schlüter (2020), S. 180.

¹²⁷⁴ Vgl. Jacob/Stuhr/Winter (2018), S. 1.

Insgesamt betrachtet ist die Relation der drei am stärksten gewichteten Faktoren durchaus plausibel, da sie mit den spezifischen Eigenschaften des Geschäftsmodells sowie den besonderen Rahmenbedingungen nachvollzogen werden können. Die Erkenntnisse sprechen somit grundsätzlich für die Verwendung der Gewichtungsfaktoren bei der Bestimmung der Einzelnutzen und Berechnung des Gesamtnutzens.

Bestimmung der Einzelnutzen und Berechnung des Gesamtnutzens

Mit den vorliegenden Gewichtungsfaktoren kann der Einzelnutzen für jedes Einzelitem quantifiziert werden. Hierfür wurde eine 5-stufige Bewertungsskala genutzt. Das Zielkriterium wird umso stärker erfüllt, je höher die Bewertungszahl ist. Der Einzelnutzen ergibt sich, indem der Gewichtungsfaktor eines Einzelitems mit der Bewertungszahl multipliziert wird. Die Ergebnisse der Einzelnutzen werden mathematisch gerundet. Der Gesamtnutzen entspricht der Summe der Einzelnutzen.¹²⁷⁵

Die Bestimmung der Einzelnutzen sowie die Berechnung des Gesamtnutzens für die verschiedenen Lösungsvarianten werden in der Tabelle 14 dargestellt. Die zugrunde liegende Bewertungsmatrix und die verbalen Erläuterungen sind dem Anhang 3 der Arbeit zu entnehmen.

¹²⁷⁵ Vgl. auch Eisenführ/Weber/Langer (2010), S. 130 f.

(Sub-) Dimension	Einzelitem	Gewichtungs- faktor	Lösungsvariante 1		Lösungsvariante 2	
			Bewertung	Einzelnutzen	Bewertung	Einzelnutzen
1	Markteffizienz					
a	Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung	4,50	4	18	5	23
b	Koordiniertes Auftreten am Beschaffungsmarkt	4,50	5	23	5	23
2	Ressourceneffizienz					
a	Optimale Nutzung der Ressourcen	10,50	3	32	5	53
b	Hohe Projektorientierung aller Ressourcen*	10,50	2	21	5	53
3	Prozesseffizienz					
a	Vermeidung von Schnittstellen	4,35	4	17	1	4
b	Vermeidung von Doppelarbeit	1,45	3	4	5	7
c	Sparsamer Einsatz von Regelungen	5,80	4	23	1	6
d	Anpassungsflexibilität (Änderungsmanagement, Prioritätensetzung)*	8,70	4	35	2	17
e	Hohe Zielorientierung*	8,70	3	26	4	35
4	Delegationseffizienz					
a	Geringer Abstimmungs-/Koordinationsaufwand	4,55	3	14	1	5
b	Klare Weisungs-/Entscheidungskompetenzen	5,20	4	21	1	5
c	Wenige Hierarchieebenen*	3,25	2	7	4	13
5	Motivationseffizienz					
a	Eigen-/Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter	7,50	5	38	1	8
b	Abgrenzung organisatorischer Einheiten	7,50	5	38	1	8
6	Kompetenzbündelungseffizienz					
a	Einfache Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten	5,20	3	16	5	26
b	Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)	5,20	3	16	5	26
c	Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale	2,60	2	5	4	10
	Summe	100,00		351		320

Tabelle 14: Einzelnutzen- und Gesamtnutzenwerte¹²⁷⁶

Die Tabelle zeigt, dass die Lösungsvariante 1 (Divisionales Organisationsmodell) im Vergleich zur Lösungsvariante 2 (Matrixmodell) einen höheren Gesamtnutzen für das SBU aufweist. Auf die Durchführung einer Sensitivitätsanalyse kann verzichtet werden, da das Ergebnis relativ deutlich ausfällt.¹²⁷⁷ Somit erfolgt im Anschluss unmittelbar die Zusammenführung der bisherigen Konfigurationsergebnisse.

¹²⁷⁶ Quelle: Eigene Darstellung.

¹²⁷⁷ Zur Sensitivitätsanalyse vgl. ausführlich Eisenführ/Weber/Langer (2010), S. 316 ff.

7.2.3.4 Konfiguration des Gesamtsystems

Aus den bisherigen Ergebnissen ergibt sich, dass die SBU-Geschäftsbereiche in Form einer divisionalen Organisationsstruktur an die Geschäftsführung angebunden werden sollten. Somit ist es möglich, die bisherigen Ergebnisse aus sämtlichen Konfigurationsteilen zusammenzuführen. Daraus resultiert die neue gesamtaufbauorganisatorische Rahmenstruktur des SBU gemäß Abbildung 20.

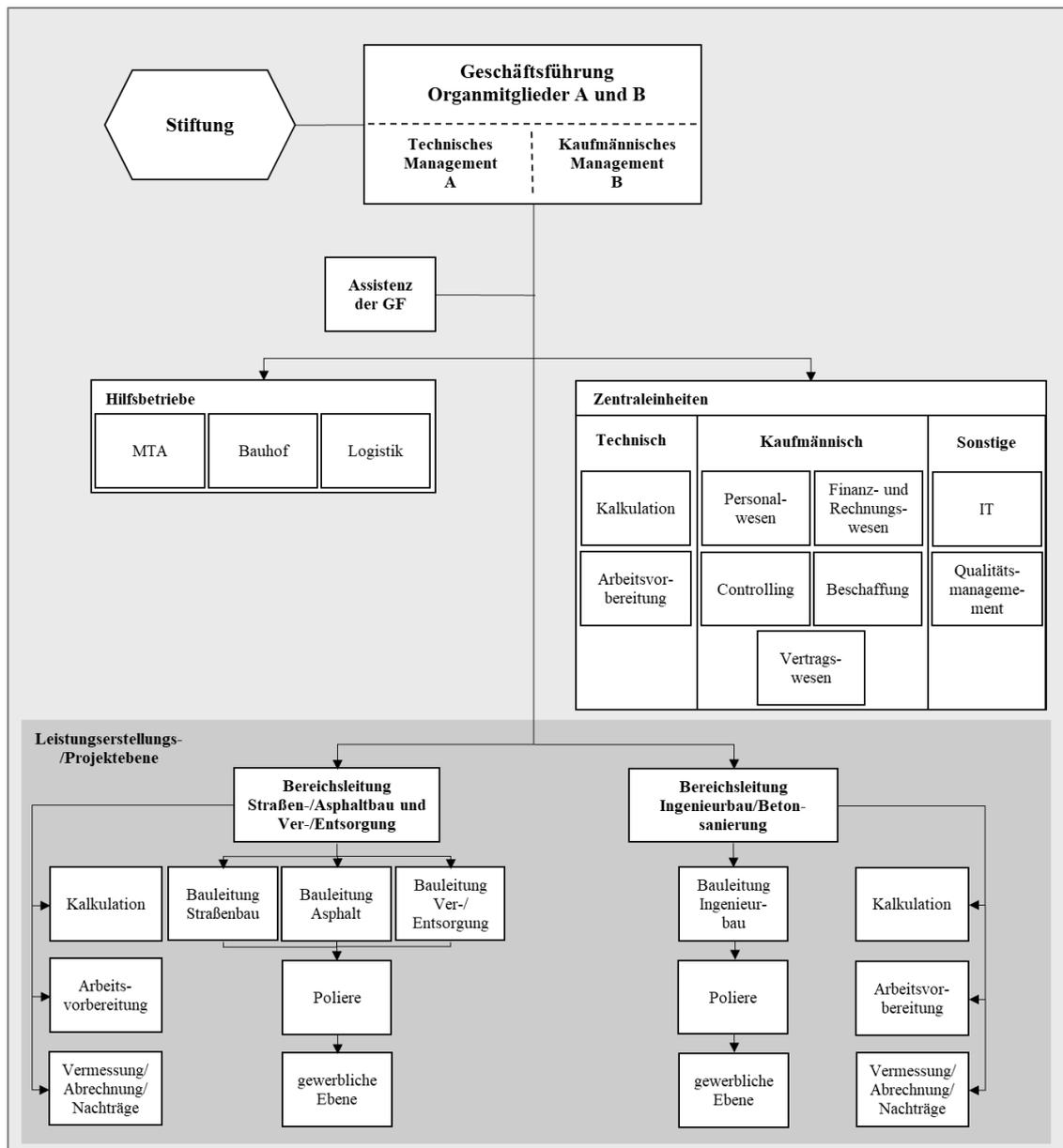


Abbildung 20: Organisationsmodell der neuen aufbauorganisatorischen Gesamtrahmenstruktur¹²⁷⁸

¹²⁷⁸ Quelle: eigene Darstellung.

Durch die neue Rahmenstruktur werden im SBU organisationsseitig die Voraussetzungen geschaffen, um nach dem Ausscheiden des bisherigen Inhabers sowohl die notwendige Stabilität als auch die Leistungsfähigkeit langfristig zu gewährleisten und im Wettbewerbsumfeld erfolgreich zu bleiben.

Mit diesen Darlegungen sind sämtliche rahmenkonzeptionellen Handlungsfelder der Transformationsvariable „Organisationsstrukturen“ komplettiert. Im kommenden Abschnitt erfolgt die Operationalisierung des unternehmenskulturellen Pendant zum „Führungsverhalten“.

7.2.4 Führungsverhalten

In diesem Abschnitt werden Empfehlungen für die zukünftige Führung des SBU erarbeitet. Die vorgestellte aufbauorganisatorische Gesamtrahmenstruktur fungiert hierfür als Bezugsobjekt. Auf dieser Grundlage wird erläutert, welche Führungsmechanismen mit der neuen Organisationsform verbunden werden sollten, um das Sozialklima und die Unternehmenskultur nachhaltig zu verändern.

7.2.4.1 Ausgangspunkt: Mitarbeiterorientierung

Die in der Literatur vorhandenen etablierten Führungstheorien sind im Rahmen der theoretischen Fundierung der zukünftigen SBU-Führungsmechanismen nur bedingt geeignet,¹²⁷⁹ die betriebliche Realität zu erklären und daraus Handlungsempfehlungen abzuleiten.¹²⁸⁰

Das resultiert unter anderem aus der praktischen Anwendungsmöglichkeit. Vor allem die Interaktionsansätze sind aufgrund der Vielzahl und Komplexität der Variablen durch einen hohen theoretischen Anspruch gekennzeichnet. Daher kommen sie vorrangig im Bereich weiterer Forschungstätigkeiten im Führungsbereich zum Einsatz.¹²⁸¹ Außerdem ist es nicht möglich, eine Führungstheorie als bestätigt oder widerlegt einzuordnen, ohne weitere Abwägungen vorzunehmen. Zurückzuführen ist das auf eine hohe Subjektivität und/oder fehlende einheitliche Messkriterien, sodass eine empirische Überprüfung problembehaftet

¹²⁷⁹ Zu den etablierten Führungstheorien zählen die Eigenschafts-, Verhaltens-, Situations- und die Interaktionstheorie. Vgl. Jung (2017), S. 415. Nahezu identisch dazu Holtbrügge (2022), der lediglich die Interaktionstheorie als Austauschtheorie bezeichnet. Vgl. Holtbrügge (2022), S. 261 f.

¹²⁸⁰ Vgl. ebd., S. 282. Ähnlich dazu auch Kachler (2017), S. 134.

¹²⁸¹ Vgl. Jung (2017), S. 421.

ist.¹²⁸² Schließlich werden auch eine enge Verzahnung mit dem Verhalten und den Eigenschaften des Vorgesetzten,¹²⁸³ eine nahezu vollständige Vernachlässigung von Mitarbeitermerkmalen¹²⁸⁴ sowie eine eingeschränkte Instrumentalfunktion bemängelt.¹²⁸⁵

Dementsprechend werden die etablierten Führungstheorien nicht weiter vertieft.¹²⁸⁶ Stattdessen wird in einem ersten Schritt auf die Erkenntnisse verschiedener Arbeiten zurückgegriffen, die sich mit den Erfolgsfaktoren in kmU beschäftigen und hierbei auch Führungsaspekte berücksichtigen. Bamberger/Pleitner (1988) sehen beispielsweise bei erfolgreichen Unternehmen tendenziell eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Entscheidungen.¹²⁸⁷ Passend dazu identifiziert Daschmann (1994) in einer Analyse von 52 Studien, die er nach einem von ihm erstellten Raster ordnet, unter anderem die Mitarbeiterbeteiligung als einen entscheidenden Erfolgsfaktor bei der Anwendung von Führungsmethoden.¹²⁸⁸

Pleitner (1995) hingegen konstatiert, dass in langfristig erfolgreichen Unternehmen kooperatives Führungsverhalten praktiziert wird.¹²⁸⁹ Dieser Aspekt wird von Ulich (2011) bestätigt, der auf den signifikant positiven Einfluss einer mitarbeiterorientierten Führungsphilosophie bzw. eines mitarbeiterorientierten Führungsstils auf den wirtschaftlichen Erfolg hinweist.¹²⁹⁰ Schließlich wird in der Arbeit von Block et al. (2021) der partizipativen Mitarbeiterführung ebenfalls eine Schlüsselrolle zugeschrieben.¹²⁹¹

Welche Folgerungen können daraus für das SBU abgeleitet werden? In den Studien wird die Bedeutung einer stärkeren Mitarbeiterorientierung deutlich. Vorteilhaft ist, dass die Merkmale der geführten Mitarbeiter stärker berücksichtigt werden können – ein Aspekt, der in der Unternehmenspraxis zunehmend an Bedeutung gewinnt.¹²⁹² Der Wandel von materiellen zu postmateriellen Werten in der Industriegesellschaft und in der Arbeitswelt drückt sich etwa in einer zunehmenden Ablehnung von Unterdrückung oder einer Verpflichtung

¹²⁸² Vgl. Lieber (2011), S. 63 f.

¹²⁸³ Vgl. Rybnikova/Lang (2022), S. 6.

¹²⁸⁴ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 282.

¹²⁸⁵ Vgl. Drumm (2008), S. 409.

¹²⁸⁶ Vgl. zu den Führungstheorien ausführlich Jung (2017), S. 415 ff. und Holtbrügge (2022), S. 261 ff.

¹²⁸⁷ Vgl. Bamberger/Pleitner (1988).

¹²⁸⁸ Vgl. Daschmann (1994).

¹²⁸⁹ Vgl. Pleitner (1995), S. 364 ff.

¹²⁹⁰ Vgl. Ulich (2011), S. 577 ff.

¹²⁹¹ Vgl. Block et al. (2021), S. 19 f. Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass die Autoren in ihre Studie lediglich Unternehmen aus Rheinland-Pfalz einbezogen haben. Allerdings kommen De Massis et al. (2018) in einer bundesweiten Studie zu einem gleichlautenden Ergebnis. Vgl. De Massis et al. (2018), S. 134.

¹²⁹² Vgl. Holtbrügge (2022), S. 282.

zur reinen Arbeitsausführung ohne eigenen Handlungsspielraum aus.¹²⁹³ Will ein Unternehmen weiterhin erfolgreich sein, muss es sich auf diese Umweltveränderungen einstellen.

Für das SBU bedeutet das, dass dessen Führung im Vergleich zur Ausgangssituation grundsätzlich stärker personenorientiert ausgestaltet werden sollte. Daraus resultiert die Notwendigkeit, dem Umgang mit Mitarbeitern mehr Relevanz beizumessen. Ebendies muss eine grundlegende Änderung der Führungsphilosophie, das heißt des Menschenbildes, mit sich bringen.¹²⁹⁴ Die Mitarbeiter dürfen nicht länger als kostenintensive Produktionsfaktoren betrachtet werden, sondern als Mitglieder der Organisation. Bei Entscheidungen müssen ihre Bedürfnisse und Qualifikationen berücksichtigt werden, um eine hohe Arbeitszufriedenheit zu erreichen.¹²⁹⁵

Die Mitarbeiterorientierung sollte durch jährliche Mitarbeitergespräche und eine durchgängige Feedbackkultur abgerundet werden. Durch Letztere soll nicht nur dem informatorisch-rechtlichen Anspruch nachgekommen werden, sondern es kann gleichzeitig auch dessen moralisches Sinnbedürfnis erfüllt werden.¹²⁹⁶ Ein Feedback ist nicht nur ein Mittel zur Informationsübermittlung, sondern auch Ausdruck dafür, dass die individuelle Bedeutung der Arbeitsaufgabe und damit die Mitgliedschaft des Mitarbeiters in der Gesamtorganisation registriert wurde. Keine Rückmeldungen zu geben würde bedeuten, dass sowohl der Mitarbeiter als Person als auch sein Engagement vollständig missachtet würde.¹²⁹⁷

Gleichwohl wäre es zu kurz gedacht, ein geändertes Menschenbild lediglich mit einem anthroposophischen Handlungsgebot begründen zu wollen. Eine neue Führungsphilosophie ist ebenso eine bedeutende Voraussetzung für die erfolgreiche Perpetuierung des SBU:

- (1) Die neue SBU-Struktur unterscheidet sich tiefgehend von dem bisherigen interpretativen Organisationsverständnis. In der stärker dezentralisierten Rahmenstruktur können unterschiedliche Interessen- und Orientierungsbereiche entstehen, die zusammen mit den Mitarbeitern koordiniert werden müssen. Dies betrifft sowohl die Beziehungen zwischen der Unternehmensebene und der Leistungserstellungs-/Projektebene als auch innerhalb dieser zwischen den beiden Geschäftsfeldern, zum Beispiel bei der Zuteilung von begrenzten Ressourcen wie Investitionen oder Leistungen der Zentraleinheiten/Hilfsbetriebe.

¹²⁹³ Vgl. Falkenreck (2016), S. 80 f. und Holtbrügge (2022), S. 282. Vgl. dazu auch Abschnitt 2.3 und dort insbesondere das Werk von Felden/Pfannenschwarz (2008).

¹²⁹⁴ Vgl. dazu auch die Darlegungen zur Notwendigkeit eines stärkeren Unternehmensmanagements im Hinblick auf das Personal- und Sozialwesen in Abschnitt 7.2.2.3 sowie Holtbrügge (2022), S. 2.

¹²⁹⁵ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 2.

¹²⁹⁶ Vgl. Watzka (2017), S. 168. Der informatorisch-rechtliche Anspruch ergibt sich aus § 82 Abs. 2 BetrVG.

¹²⁹⁷ Vgl. ebd.

- (2) Die Führung erhält im Hinblick auf die komplexitätsnormierende Grundstrategie sowohl bei der Sinngebung als auch bei der Steuerung des Wandels eine zentrale Bedeutung. Eine Unterstützung, Begleitung und Beteiligung der Mitarbeiter kann dazu führen, dass diese den Wandel als Chance und Herausforderung und nicht als Bedrohung wahrnehmen.¹²⁹⁸ Gelingt dies, kann die Effizienz und die Leistung der Mitarbeiter insgesamt gefördert werden. Hierfür ist die Qualität der Interaktionen bedeutsam, die wiederum durch den sozialen Kontext der Führung bestimmt wird.¹²⁹⁹

7.2.4.2 Motivation durch Partizipation und Kooperation

Vor dem Hintergrund einer stärkeren Mitarbeiterorientierung muss deren Partizipation thematisiert werden, die in der Literatur mit der Demokratisierung von Unternehmen in Verbindung gebracht wird.¹³⁰⁰ Partizipation bietet den Mitarbeitern die Möglichkeit, an den unternehmerischen Entscheidungsprozessen mitwirkend teilzunehmen. Eine mögliche Partizipation in dem SBU würde allerdings ausschließlich informell bzw. direkt erfolgen.¹³⁰¹

Das Verständnis von Partizipation erfordert im organisationalen Kontext jedoch eine differenzierte Betrachtung. Stein (2014) weist darauf hin, dass im Rahmen einer partizipativen Führung die organisationalen Verhältnisse so verständlich und beherrschbar dargestellt sein müssen, dass die Organisationsmitglieder nicht nur ihre Selbstständigkeit zur Geltung bringen können, sondern auch bereit sind, als Teil einer kollektiven Rationalität zu fungieren.¹³⁰² Darüber hinaus betrachtet er den begrenzten Wissensstand der Organisationsmitglieder kritisch. Aus seiner Sicht erscheint es nicht sinnvoll, eine Organisation zu erzeugen, die aus lauter „Hobbymanagern“ mit vollumfänglichen Entscheidungsbefugnissen besteht.¹³⁰³

Folglich kann es keine partizipative Einheit in einem Unternehmen geben. Die organisationale Perspektive von Partizipation muss eingeschränkt und auf diejenigen Bereiche gelenkt werden, wo sie in Abhängigkeit der Situation, der Charakteristika der Führungskraft und

¹²⁹⁸ Vgl. Abschnitt 4.3 und Kraus (2020), S. 700.

¹²⁹⁹ Vgl. auch Abschnitt 3.4.7.

¹³⁰⁰ Vgl. Kerr (2004).

¹³⁰¹ Zur informalen bzw. direkten Partizipation vgl. Holtbrügge (2022), S. 252.

¹³⁰² Vgl. Stein (2014), S. 124.

¹³⁰³ Vgl. ebd.

der geführten Mitarbeiter die Wettbewerbsfähigkeit und die Leistung der Organisation unterstützen kann.¹³⁰⁴ Andere Bereiche oder Gründe erkennt auch Kerr (2004) nicht. Im Gegenteil: Er verweist zusätzlich auf ökonomische Risiken.¹³⁰⁵

Das Ausmaß der Partizipation wird durch den Führungsstil als bedeutende intervenierende Variable bestimmt.¹³⁰⁶ Letztlich definiert er, in welchem Umfang der Geführte tatsächlich an der Entscheidungsfindung aktiv mitwirken kann oder nur passiver Teilnehmer ist.

Dementsprechend wird erneut auf die „Kontinuum-Theorie“ von Tannenbaum/Schmidt (1958) zurückgegriffen, die jedoch an dieser Stelle rein pragmatischen Gesichtspunkten folgend eingegrenzt wird.¹³⁰⁷ Breisig (2016) weist darauf hin, dass sowohl in der Fachliteratur als auch in der Unternehmenspraxis die Differenzierung zwischen dem autoritären und dem kooperativen Führungsstil am häufigsten vorkommt.¹³⁰⁸ Adaptiert man diese Eingrenzung und berücksichtigt zusätzlich den Aspekt der Partizipation, so ist offensichtlich, dass die Bedingungen einer Beteiligung bzw. einer Zusammenarbeit der Beteiligten nicht auf eine autoritäre Art und Weise erfolgen kann. Beide Aspekte schließen sich schlicht gegenseitig aus.

Allerdings können die Erkenntnisse nur auf die disziplinarischen Führungskräfte des SBU übertragen werden. Denn sie sind es, die über institutionelle Macht verfügen. Und diese erfordert eine andere Führungsqualität, als beispielsweise bei funktionalen Führungskräften.¹³⁰⁹ Folglich müssen zunächst die relevanten Führungslinien identifiziert werden, die sich aus der neuen Rahmengesamtstruktur ergeben.

In der Unternehmensebene handelt es sich um die zweigliedrige Führungslinie SBU-Management → Instanzen/Stellen der Zentraleinheiten und Hilfsbetriebe, und in der Leistungserstellungs-/Projektebene um die jeweils dreigliedrige Führungslinie SBU-Management → Bereichsleitung → Bauleitung sowie um die jeweils zweigliedrige Führungslinie Bereichsleitung → Instanzen/Stellen Kalkulation/Arbeitsvorbereitung/Vermessung, Abrechnung,

¹³⁰⁴ Vgl. Stein (2014), S. 124 sowie die dort zitierte Literatur.

¹³⁰⁵ Vgl. Kerr (2004), S. 94.

¹³⁰⁶ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 252.

¹³⁰⁷ Zur „Kontinuum-Theorie“ vgl. Abschnitt 6.2.

¹³⁰⁸ Vgl. Breisig (2016), S. 205. Ähnlich dazu auch Rosenstiel von/Nerdinger (2020), S. 29.

¹³⁰⁹ Vgl. Polzin/Weigl (2021), S. 46.

Nachträge. In allen Fällen enden die Führungslinien aufgrund der zuvor erwähnten erforderlichen Führungsqualität jeweils bei den funktionalen (Führungs-)Kräften. Sie stellen als Geführte das letzte Glied in der betreffenden Führungslinie dar.¹³¹⁰

Unter der Beachtung der Haltung von Stein (2014) können folgende Empfehlungen abgeleitet werden: In der Unternehmensebene sind die vorgestellten Voraussetzungen für eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter kritisch zu betrachten. Dort sollte eine Partizipation eher ausgeschlossen werden. Allerdings ist das nicht gleichbedeutend mit der Umsetzung eines tendenziell autoritären Führungsstils. Schließlich würde ein solcher dem Aspekt der Mitarbeiterorientierung entgegenstehen. Um ihn jedoch nicht vollends zu vernachlässigen, sollte die Möglichkeit einer führungsinitiierten Partizipation im Rahmen einer Human-Ressource-Strategy in Betracht gezogen werden. Ihr kann zunehmend eine kollektive Perspektive zugeschrieben werden,¹³¹¹ sodass das Wissenspotenzial der Mitarbeiter im Sinne des ressourcenorientierten Ansatzes genutzt werden könnte. Gleichwohl muss konstatiert werden, dass ihre Werte und Bedürfnisse bei der Entscheidungsfindung faktisch unberücksichtigt bleiben.¹³¹² Dennoch unterstützt die Human-Ressource-Strategy besonders die Kommunikation zwischen dem Management und den betroffenen Mitarbeitern.¹³¹³

In der Leistungserstellung-/Projektebene hingegen sind die organisationalen Voraussetzungen für eine durchgängig stärkere Partizipation der Mitarbeiter erfüllt. Schließlich findet dort die Leistungserstellung und damit die gesamte Wertschöpfung statt.¹³¹⁴ Unter der Voraussetzung, dass sowohl situative als auch personelle Eignungen gegeben sind, empfiehlt es sich entlang der definierten Führungslinien grundsätzlich einen kooperativen Führungsstil zu praktizieren, um die neue Rahmengesamtstruktur führungsseitig bestmöglich zu unterstützen.¹³¹⁵ Folglich findet die Führungskommunikation eher auf Augenhöhe im Dialog statt.¹³¹⁶

Jedoch muss berücksichtigt werden, dass die Empfehlungen lediglich einen tendenziellen Charakter haben können. Ein andauernd stabiler Führungsstil als (scheinbarer) Idealzustand ist weder realistisch noch erstrebenswert. In jedem Fall muss der jeweilige situative Kontext

¹³¹⁰ Zur Klarstellung sei angemerkt, dass nicht alle SBU-Stellen zugleich auch eine Instanz darstellen. Für den weiteren Gedankengang kann das allerdings vernachlässigt werden, da es irrelevant ist, ob die identifizierten Führungslinien bei einer Instanz oder einer Stelle enden.

¹³¹¹ Vgl. Holtbrügge (2022), S. 253.

¹³¹² Vgl. ebd.

¹³¹³ Vgl. Weitbrecht/Mehrwald (1999), S. 92. Zum Human-Ressource-Ansatz vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3 und dort insbesondere das Werk von Felden/Pfannenschwarz (2008).

¹³¹⁴ Vgl. auch Abschnitt 3.4.3.

¹³¹⁵ Vgl. auch die Ausführungen zur divisionalen Organisation in Abschnitt 7.2.3.1.

¹³¹⁶ Vgl. Sackmann (2021), S. 248.

berücksichtigt werden. Der Verdrängungswettbewerb, der durch die Submissionslage auf dem Baumarkt ausgelöst wird, kann zu Problemen führen, die eine konsequente Koordination und Umsetzung von Entscheidungen erfordern.¹³¹⁷ Zudem muss beachtet werden, dass ein verändertes Führungsverhalten ohne die Unterstützung durch qualifikatorische Maßnahmen etwa in Form von Schulungen kaum zu erreichen sein wird.¹³¹⁸ Schließlich müssen in den Köpfen einiger Führungskräfte gleichfalls Veränderungen stattfinden.

7.2.4.3 Von der hierarchischen Weisung zur Führung mit Zielen

Die Akzeptanz der Führung hängt in einem entscheidenden Maße davon ab, ob sie ihre Rolle bei der Koordination erfolgreich erfüllt. Verlieren die Geführten das Vertrauen in die vermittelte Vision und den Erfolg, droht sie zu brechen und die Akzeptanz ist nicht mehr gegeben.¹³¹⁹ Zielvereinbarungen setzen an diesem kritischen und zugleich sinnbezogenen Punkt an. Durch sie können sich die Mitarbeiter zielorientiert engagieren. Gleichzeitig erhält ihr Einsatz einen tieferen Sinn, da sie wissen, warum bzw. wofür sie sich einsetzen.

In der Literatur werden Zielvereinbarungen mit dem Führungsmodell „Management by Objectives“ (MBO) verknüpft.¹³²⁰ In Anbetracht dessen ist für die weitere Vorgehensweise zunächst eine inhaltliche Positionierung notwendig, auch vor dem Hintergrund, dass ein kooperatives Führungsverhalten mit einem MBO-System in Verbindung gebracht wird.¹³²¹

Ein MBO-System zeichnet sich dadurch aus, dass Vorgesetzte und Untergebene im Rahmen eines zielorientierten Managements gemeinsam Zielsetzungen für sämtliche Führungsebenen erarbeiten.¹³²² Bei der Umsetzung der Zielsetzungen treffen die Vorgesetzten gleichwohl keine Ressourcenauswahl. Diese Verantwortung liegt ausschließlich bei den jeweiligen Aufgabenträgern. Dadurch üben sämtliche Führungsebenen ihre Leitungsfunktion anhand ihrer individuellen Subziele aus. Das Fundament eines MBO-Programms bildet der arbeitsteilige Aufgabenerfüllungsprozess sowie die Delegation von Entscheidungen, Weisungsbefugnissen und der damit verbundenen Verantwortung.¹³²³

¹³¹⁷ Zur Submissionslage auf dem Baumarkt und seine Konsequenzen vgl. Abschnitt 7.2.3.3.

¹³¹⁸ Vgl. insgesamt zu den Nachteilen Breisig (2016), S. 206.

¹³¹⁹ Vgl. Elbe (2012), S. 177.

¹³²⁰ Vgl. Bea/Göbel (2019), S. 304 und Thommen et al. (2020), S. 548.

¹³²¹ Vgl. Scholtz (1984), S. 171. Ähnlich dazu auch Watzka (2017), S. 15.

¹³²² Vgl. Thommen et al. (2020), S. 549. Ähnlich dazu auch Hungenberg/Wulf (2021), S. 349 und Holtbrügge (2022), S. 256.

¹³²³ Vgl. dazu insgesamt Thommen et al. (2020), S. 549.

Ein nicht zu unterschätzender Aspekt eines solchen Systems ist sein Umfang. Unternehmen, die ihm folgen, sind mit einer umfassenden Aufgaben- und Personenhierarchie vertraut, die überdies eine klare Zielhierarchie umfasst.¹³²⁴ Ungeachtet ihrer Pauschalität lässt die Haltung von Brightford (1974) schon früh erahnen, welches Ausmaß ein MBO-System annehmen kann. Er konstatiert, dass es den Hebel nicht nur an einer Stelle, sondern überall ansetzt.¹³²⁵ Diese Feststellung wird durch die Arbeit von Hoffmann/Pfister (2019) konkretisiert. Sie identifizieren eine Verbindungslinie zwischen einem MBO-System und zentralen Organisationsprozessen wie der Visions- und Strategieentwicklung, Controlling, Innovationsprozessen, Personalplanung, -einsatz, -entwicklung, Organisationsentwicklung und dem Veränderungsmanagement.¹³²⁶ Eine ähnliche Perspektive wird von Watzka (2017) vertreten. Nach seiner Ansicht besteht ein MBO-System aus einem acht Phasen umfassenden, kontinuierlichen und langfristig angelegten Prozess, der mitunter sogar die Anpassung der Organisationsstruktur voraussetzt.¹³²⁷

Angesichts dessen verdient die komplexitätsorientierte MBO-Kritik von Malik (2019) durchaus Beachtung. Seiner Ansicht nach wird ein einfaches und vernünftiges Prinzip in ein kompliziertes und bürokratisches Programm oder System umgewandelt, das zeit- und kostenintensiv ist. Besonders betont er, dass die Formalitäten den Inhalt überlagern und das System wichtiger sei als die Substanz. Er kommt zu der Schlussfolgerung, dass ein MBO-Programm oder -System nicht unbedingt erforderlich ist.¹³²⁸ Stattdessen postuliert er das Prinzip des Führens mit Zielen. Konkret meint er damit persönliche Jahresziele.¹³²⁹

Mit seinem Ansatz regt Malik (2019) eine Denkhaltung an, die für das SBU relevant ist. Die Relevanz lässt sich auf systemische Stabilitätsgründe zurückführen.¹³³⁰

- (1) Es soll in der Ausgangssituation durch ein MBO-System keine zusätzliche Komplexität erzeugt werden.¹³³¹
- (2) Es soll weder das Management noch das ausführende Personal durch die Vielschichtigkeit und Schwierigkeit eines solchen Systems überfordert werden.

¹³²⁴ Vgl. Breisig (2016), S. 216.

¹³²⁵ Vgl. Brightford (1974), S. 148.

¹³²⁶ Vgl. Hoffmann/Pfister (2019), S. 677.

¹³²⁷ Vgl. dazu ausführlich Watzka (2017), S. 37 ff.

¹³²⁸ Vgl. Malik (2019), S. 173.

¹³²⁹ Vgl. ebd., S. 174.

¹³³⁰ Zur Stabilität vgl. insbesondere Abschnitt 4.3.

¹³³¹ Zur Komplexität in der Ausgangssituation vgl. Abschnitt 6.3.

- (3) Es darf keinesfalls eine Ausuferung von bürokratischen und formalen Programmen oder Systemen erfolgen. Der Formalisierungsgrad soll weiterhin möglichst gering gehalten werden.¹³³²

In Anbetracht dieser Grundhaltung kann dem voranstehend genannten Postulat von Malik (2019) gefolgt werden. Daher sind die folgenden Erläuterungen nicht im Kontext eines MBO-Programms zu verstehen.

Bei der Führung mit persönlichen Jahreszielen sollte das Management darauf achten, dass die Mitarbeiterziele mit den Unternehmenszielen abgestimmt sind.¹³³³ Diese Abstimmung erfolgt nicht nur aufgrund einer individuellen Sinnvermittlung als Selbstzweck, sondern auch im Sinne des Gebots der Unternehmensleitung zur eigenen Effizienz. Auf diese Weise kann die Grundlage für ein effizientes Selbstmanagement der Mitarbeiter geschaffen und gleichzeitig das Management entlastet werden.¹³³⁴

Es erscheint unter Effizienzgesichtspunkten jedoch wenig zweckmäßig, in der Ausgangssituation mit allen Mitarbeitern persönliche Jahresziele zu vereinbaren. Stattdessen sollte das Management die Schlüsselpersonen auswählen, die tatsächlich Ziele haben sollen. Aufgrund der Jahresfrist können sich durchaus von Jahr zu Jahr Änderungen bei der Adressierung der Zielsetzungen ergeben.¹³³⁵

In der Ausgangssituation sollte die Selektion der Schlüsselpersonen vorrangig in der Leistungserstellungs-/Projektebene erfolgen. Der Grund besteht nicht nur in der stärkeren Dezentralisierung der beiden Geschäftsfelder, sondern auch in ihrer ökonomischen Bedeutung.¹³³⁶ Es kann indes sinnvoll sein, einzelne Mitarbeiter aus der Unternehmensebene, somit aus den Zentraleinheiten bzw. Hilfsbetrieben, in die Überlegungen mit einzubeziehen. Eine Schlüsselrolle kann jenen Mitarbeitern zugeschrieben werden, die einen hohen funktionalen Leistungsbezug zu den Geschäftsfeldern aufweisen. Allerdings wäre es zu kurz gedacht, die Betrachtung ausschließlich auf einen rein funktionalen Ursprung zu beziehen. Die vorrangige Begründung liegt in Integrationsaspekten, um die beiden Organisationsebenen stärker miteinander zu verknüpfen und dadurch die Prozess- und Ressourceneffizienz der divisionalen Organisationsstruktur insgesamt zu unterstützen.

¹³³² Vgl. Abschnitt 6.2 sowie die Ausführungen zur Formalisierung in kmU in Abschnitt 3.4.5.

¹³³³ Vgl. Becker (2013), S. 573.

¹³³⁴ Hoffmann/Pfister (2019) sehen für Organisationen ebenfalls dann Effizienzvorteile, wenn sie die Unternehmensziele mit den Zielen der Mitarbeiter in Einklang bringen. Vgl. dazu Hoffmann/Pfister (2019), S. 677. Zur Sinnhaftigkeit der Entlastung der obersten SBU-Managementebene vgl. auch Abschnitt 6.3.

¹³³⁵ Vgl. Malik (2019), S. 182.

¹³³⁶ Zur ökonomischen Bedeutung der Leistungserstellungs-/Projektebene vgl. Abschnitt 3.4.3.

Nachdem die Schlüsselpersonen identifiziert worden sind, können mit ihnen Leistungs-, Verhaltens-, Ressourcen- und/oder Entwicklungsziele vereinbart werden.¹³³⁷ Während sich die Leistungs- und die Ressourcenziele vorrangig auf eine Verbesserung der Effizienz beziehen, stellen die Verhaltens- und die Entwicklungsziele auf die „weichen“ Erfolgsfaktoren ab und haben oftmals einen Bezug zur Zusammenarbeit, Kommunikation, Leistung und/oder Qualifizierung.¹³³⁸

Die Ziele sollten sinnvollerweise gemäß den Kriterien des Akronyms S.M.A.R.T. operationalisiert werden, wie es von den Arbeitspsychologen Locke/Latham (1990) aufgrund ihrer empirisch gut abgesicherten Ergebnisse der Goal-Setting-Theory vorgeschlagen wurde.¹³³⁹ Basierend auf ihren Untersuchungen gelangten sie zu der Erkenntnis, dass Ziele möglichst spezifisch, präzise und eindeutig formuliert werden sollten. Ebenso müssen sie messbar, überprüfbar und damit kontrollierbar sein. Die Ziele sollten zudem anspruchsvoll, attraktiv und reizvoll gestaltet sein, damit sich die Mitarbeiter bei der Zielerreichung weiterentwickeln und lernen können. Darüber hinaus ist es wichtig, die Menge und den Umfang der zu erreichenden Ziele überschaubar zu halten und eine realistische Zielerreichung innerhalb konkreter Terminvorgaben zu ermöglichen.

Empfehlenswert ist, die einzelnen Schritte der Zielvereinbarungen sinnvoll zu strukturieren und in einen Jahres-Terminkalender zu integrieren. Als Ausgangspunkt für die Zielfindung sollte die von der Stiftung freigegebene Unternehmensplanung einbezogen werden.¹³⁴⁰ Aus ihr und ihren Teilplänen können die Ziele für die identifizierten Schlüsselpersonen abgeleitet und für die jeweilige Arbeitsperiode vereinbart sowie dokumentiert werden.¹³⁴¹ Die übergeordneten Ziele sollten nicht nur transparent vorgestellt, sondern auch offen kommuniziert werden. Dergestalt können die Schlüsselpersonen die Bedeutung ihrer jeweiligen Einzelziele selbst einordnen und die Einzelziele entfalten eine motivierende Wirkung.¹³⁴²

Ratsam ist, sämtliche Gespräche in authentischen Gesprächssituationen zu führen.¹³⁴³ Sie sollten im Rahmen eines kooperativen Führungsverständnisses stattfinden, das partnerschaftlich, sachorientiert, empathisch, motivierend, unterstützend und fördernd im Sinne der

¹³³⁷ Vgl. Becker (2013), S. 574.

¹³³⁸ Vgl. ebd. sowie Hoffmann/Pfister (2019), S. 693 f.

¹³³⁹ Vgl. dazu und nachfolgend Locke/Latham (1990).

¹³⁴⁰ Vgl. Abschnitt 7.2.1.4. Zum Ausgangspunkt der Ziele vgl. auch Becker (2013), S. 573.

¹³⁴¹ Ohne Dokumentation können »floatende« Ziele entstehen. Vgl. ebd. (2013), S. 576.

¹³⁴² Zur Motivationswirkung von Zielen und Zielvereinbarungen vgl. ausführlich zum Beispiel Breisig (2016), S. 220 f.

¹³⁴³ Vgl. Watzka (2017), S. 162.

neuen Organisation ist. Ziel ist es, die Leistungspotenziale der Mitarbeiter zu aktivieren und das Zusammen Arbeitsklima nicht zu gefährden.¹³⁴⁴

Nachdem die Zielentwicklung unterjährig in regelmäßigen Abständen überwacht wurde, bildet die Bewertung der Zielerreichung am Ende der Arbeitsperiode den logischen Abschluss des Zielvereinbarungsprozesses und gleichzeitig den Startpunkt für die folgende Periode.

Die Strukturierung der einzelnen Zielvereinbarungsphasen orientiert sich an Becker (2013).¹³⁴⁵ Die Terminierung berücksichtigt die saisonalen Schwankungen von Bauleistungen aufgrund witterungsbedingter Einflüsse. Besonders in den ersten beiden Monaten eines neuen Jahres werden kaum oder nur geringe Bauleistungen erbracht. Somit bietet sich der Januar für Zielvereinbarungen bzw. -bewertungen besonders an. Die Terminierung ermöglicht ebenfalls, der Betriebsamkeit zum Ende eines Jahres teilweise auszuweichen, was ihre Bedeutung zusätzlich unterstreicht.

Für eine bessere Übersicht sind die diskutierten Prozessschritte zusammen mit einer Kurzcharakterisierung und einer Terminierungsempfehlung in der Tabelle 15 zusammengefasst.

Schritte im Zielvereinbarungssystem	Zeitraum
1. Zielfindung Auftaktsitzung unmittelbar nach Genehmigung der Unternehmensplanung mit Vorstellung der Ziele durch den Vorgesetzten.	Bis Anfang Januar (t_0)
2. Zielvereinbarung Individuelle Zielvereinbarungsgespräche zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter.	Ende Januar/Anfang Februar (t_1)
3. Zielverfolgung Unterjährige Verfolgung der Ziele durch den Vorgesetzten und den Mitarbeiter. Kombination mit neuerlichem Zielfindungsgespräch gem. 1 im Dezember-Gespräch.	Januar (t_1) bis Dezember (t_1)
4. Zielbewertung Endgültige Zielbewertung mit Gesprächsbestandteilen zur Zusammenarbeit, Entwicklungsmöglichkeiten und Maßnahmen.	Ende Januar/Anfang Februar (t_2)

Tabelle 15: Phasen und zeitliche Terminierung der Zielvereinbarungen¹³⁴⁶

Als Resümee kann festgehalten werden, dass das neue Führungsverhalten die Regelmechanismen für die soziale Einflussnahme in dem SBU neu justiert. Dadurch wird nicht nur ein

¹³⁴⁴ Vgl. Watzka (2017), S. 162.

¹³⁴⁵ Vgl. Becker (2013), S. 575 f.

¹³⁴⁶ Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an ebd.

entscheidender Orientierungspunkt in den dezentralen Strukturen geschaffen, sondern ebenfalls das interpersonale Vertrauen gestärkt. Auf diese Weise können die Voraussetzungen für eine nachhaltige Veränderung von Normen, Werten, Überzeugungen, Einstellungen und Denkhaltungen sowie für soziale Beziehungen und das Unternehmensklima geschaffen werden. Darüber hinaus wird der Gesamtsinnzusammenhang als Ordnungsform neu definiert. Die Führung betont nicht nur die Kontinuität und Stabilität, sondern auch die Klarheit und die Chancen des neuen Organisationsmodells für die Mitarbeiter.

Mit diesen Erläuterungen ist die Operationalisierung der beiden Transformationsvariablen des formierten Rahmenkonzepts abgeschlossen. Im anschließenden Abschnitt folgt die Schlussbetrachtung der Arbeit

8 Schlussbetrachtung

In der Forschungsarbeit wurde ein Rahmenkonzept zu den organisatorischen und unternehmenskulturellen Transformationsprozessen bei einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge in kmBU entwickelt und anhand konkreter Lösungsvorschläge operationalisiert.

Im folgenden Abschnitt wird die Arbeit zunächst überblicksartig zusammengefasst. Anschließend dienen der zweite und dritte Teil des Abschnitts der kritischen Reflexion der Ergebnisse sowie einem Ausblick auf mögliche Anschlussfragen und -untersuchungen.

8.1 Zusammenfassung

Im ersten Abschnitt (*Thematische Einführung*) wurde auf Grundlage der Problemstellung die grundlegende Relevanz des Themas erörtert und die Zielsetzung wie auch die Vorgehensweise der Arbeit vorgestellt.

Im zweiten Abschnitt (*Stand der Forschung*) wurde zuerst die Identifikation und Eingrenzung der relevanten Forschungsfelder vorgenommen. Ferner wurde gezeigt, dass sich ein Großteil der Literatur in der Familienunternehmens- und Entrepreneurship-Forschung mit intrapersonellen Psycho- und interpersonellen Beziehungsdynamiken und -geflechten befasst. Das Unternehmen selbst nimmt bislang eine eher randständige Notiz ein. Daher liegen weder allgemeine noch branchenbezogene Handlungsempfehlungen zur Ausgestaltung organisatorischer und unternehmenskultureller Transformationsprozesse im Rahmen von Unternehmensnachfolgen in kmBU vor. Das ist bemerkenswert, da nachfolgebedingte Strukturbrüche als Chance für eine nachhaltige Organisations- und Unternehmensentwicklung

betrachtet werden. Daher war es konsequent, in der Arbeit die Position zu vertreten, den Transformationsprozessen mehr Beachtung zu widmen – besonders im Hinblick auf die erfolgreiche Perpetuierung von Unternehmen. Schließlich konnte in diesem Abschnitt die Bedeutung der Einzelfallforschung in Familienunternehmen sowie qualitativer Forschungsmethoden herausgestellt werden.

Im dritten Abschnitt (*Konzeptionelle Grundlagen und Begrifflichkeiten*) wurde unter Berücksichtigung der Zielsetzung zunächst das Wissenschaftsverständnis festgelegt. Der Forschungsprozess wurde im Sinne einer anwendungsorientierten Betriebswirtschaftslehre als zweckbezogener, praktisch gestaltungsorientierter Ansatz zur Erkenntnisgewinnung definiert. Im weiteren Verlauf wurden die wichtigsten Terminologien themenrelevant charakterisiert. Gezeigt werden konnte, dass eine Änderung der Leitungs- und Eigentümerstruktur zu einer geplanten, aber dennoch episodischen und zugleich substanziellen Modifikation des stiftungstragenen Unternehmens führt. Demgemäß war es nicht möglich, das Verständnis von Wandel über einen statischen Vergleich eines Ausgangs- und eines Endzustands zu definieren. Stattdessen war es notwendig, eine prozessuale und somit dynamische Perspektive zu wählen.

Aufgrund der Mannigfaltigkeit der Organisation und der beteiligten Akteure konnte die konkrete Ausgestaltung des Endzustands lediglich in seinen grundlegenden Konturen, nicht aber in seinen spezifischen Ausprägungen im Voraus festgelegt werden. Somit wurde der Wandel als teleologischer Prozess klassifiziert. Gleichzeitig war es erforderlich, die möglichen Transformationsperspektiven zu differenzieren, um die Arbeit im Hinblick auf ihre Zielsetzung angemessen zu strukturieren. Die Zielsetzung bedingte ebenfalls, verschiedene Grundsätze zur Herstellung von Anschlussfähigkeit bei Transformationsprozessen vorzustellen, die wichtige Erkenntnisse für die Forschungskonzeption lieferten.

Im weiteren Verlauf musste desgleichen der Verbund aus einer Stiftung und einem Unternehmen thematisiert werden. Aufgezeigt wurde, dass die Unternehmensgröße keineswegs eine bestimmende Variable für oder gegen eine stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge ist. Somit können grundsätzlich auch kmBU diese Nachfolgeform in Betracht ziehen. Vielmehr als die Unternehmensgröße stand jedoch die Frage der strukturellen Ablösbarkeit des Unternehmens von seinem Altinhaber im Fokus der Betrachtungen. Gleichwohl wurde ersichtlich, dass es nicht bei dieser einzigen Perspektive bleiben konnte. Sie musste aufgrund der Verbindung zwischen einer Stiftung und einem Unternehmen aus institutionellen Gründen erweitert werden. Die Notwendigkeit resultierte aus den potenziell differierenden Interessenlagen an der Schnittstelle zwischen den beiden Institutionen. Ebendiese mussten im Hinblick auf die sachlogische Perspektive bei der organisatorischen Gestaltung berücksichtigt werden.

Im letzten Teil des Abschnitts wurden zudem die Besonderheiten von kmBU herausgearbeitet. Es wurde dargelegt, dass Bauunternehmen sowohl über permanente als auch über temporäre Strukturen verfügen, die anhand einer Zwei-Ebenen-Struktur visualisiert wurden. Es wurde ebenfalls akzentuiert, dass ihre Wertschöpfung lediglich bedingt mit anderen Wirtschaftsbereichen vergleichbar ist. Aus diesem Grund wurde der weiteren Vorgehensweise ein Merkmalsraum für typische Organisationsstrukturen zugrunde gelegt und in einem spezifischen kmBU-Kontext diskutiert.

Abschließend wurde die bisherige herausragende personelle Bedeutung des Altinhabers thematisiert. Durch die Ausführungen wurde verdeutlicht, dass das Führungsverständnis des Altinhabers in besonderem Maße die Unternehmenskultur prägte. Dies bildete die Grundlage dafür, es als Subsystem der Unternehmenskultur zu deklarieren.

Im vierten Abschnitt (*Theoretischer Bezugsrahmen*) wurden die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Sie dienten dazu, das Verständnis komplexer Zusammenhänge zu strukturieren, überprüfbar zu gestalten und gleichzeitig den Untersuchungsgegenstand mit seinen spezifischen Gestaltungs- und Wirkungsmerkmalen einzuordnen. Die Forschungsarbeit basierte auf der neueren Systemtheorie, da sie eine ganzheitliche Betrachtung und Darstellung der vielschichtigen Binnenstruktur des Stiftungsbauunternehmens ermöglichte. Damit konnte den Erkenntnissen aus dem zweiten Abschnitt Rechnung getragen werden, nach denen Transformationsprozesse weder als einfach, linear noch kausal zu charakterisieren waren, sondern als diskontinuierlich, nichtlinear, kontraintuitiv und irreversibel.

In einem derartigen Umfeld ermöglichte die systemtheoretische Betrachtung isolierenden Perspektiven entgegenzuwirken und unbekanntes Zusammenhänge aufzudecken. Zusätzlich konnte durch die neuere Systemtheorie eine förderliche Sensibilität für den Zugang zum stiftungsverbundenen Unternehmen – einschließlich der damit verbundenen grundlegenden Herausforderungen – entwickelt werden.

Aufbauend auf den Erkenntnissen der Abschnitte zwei bis vier wurden im fünften Abschnitt (*Forschungskonzeption*) die Forschungsmethodik und das -design abgeleitet. Eingangs wurde aufgezeigt, dass die Erkenntnisgewinnung – angesichts der Größe des Untersuchungsgegenstandes, der Vielschichtigkeit der Zielsetzung und der Unterschiedlichkeit der realen Wirkmechanismen eines sozialen Systems – durch eine empirische Untersuchung angestrebt werden sollte. Im weiteren Verlauf wurde die methodologische Vereinbarkeit einer empirischen Studie mit der neueren Systemtheorie begründet. Der Entdeckungszusammenhang sowie die Exploration wurden als forschungsstrategische Kernelemente definiert. In diesem Kontext wurde die Aktionsforschung aufgrund ihres explorativen Potenzials als geeignete Forschungsmethode identifiziert.

Nachdem ihre Wesensmerkmale erläutert und eine themenbezogene Terminologie vorgestellt wurde, war es geboten, auf die mit der Aktionsforschung grundsätzlich verbundenen gesellschafts-, wissenschaftstheoretisch- sowie methodenkritischen Kritikpunkte einzugehen und ihre Validierung für die Arbeit herzustellen. Hierfür wurde ihre Zweckmäßigkeit im Vergleich zu verschiedenen Prinzipien aus der Organisationsforschung erörtert und gleichzeitig systemtheoretisch reflektiert. Im Anschluss wurde die praxeologische Perspektive beleuchtet. Auch im Rahmen dieser Diskussion konnten keine Argumente identifiziert werden, die grundsätzlich gegen ihre Validität sprechen.

Somit war ihre grundsätzliche Verwendungsmöglichkeit gegeben, und eine kritische Würdigung der Aktionsforschung sowie die Festlegung der Gütekriterien rundeten die Perspektive ab. Darauf aufbauend wurde das Forschungsdesign entwickelt sowie die verschiedenen Forschungszyklen und Partizipationsgrade inhaltlich ausgestaltet. Als Ergebnis konnten verschiedene Handlungspläne generiert werden, die das gesamte Vorgehen systematisierten und in der Gesamtsicht in einem stufenweisen, stimmigen und logischen Gesamtkonzept mündeten.

Der sechste Abschnitt (*Unternehmensvorstellung*) widmete sich dem in der Einzelfallstudie betrachteten Unternehmen. Zunächst wurde die Ausgangssituation analysiert. Diese diente im weiteren Verlauf als Grundlage für eine komplexitätsorientierte Situationsbeurteilung unter Berücksichtigung der Stiftung als neuer atypischer Gesellschafter.

Das Ergebnis zeigt auf, dass die stark zentralisierten Strukturen zu einer einseitigen Komplexitätsballung führten und die Stiftung als Nachfolgerin eine zusätzliche Komplexitätsproduktion auslöste. Daher war die Ausgangssituation durch eine Vielfältigkeit der Problemstellung gekennzeichnet, sodass eine übergeordnete konzeptionelle Gesamtsicht des Themas nicht mehr gegeben war.

Der siebte Abschnitt der Arbeit (*Empirische Ergebnisse*) bildete das Herzstück der Arbeit. Ausgehend von der zuvor identifizierten Problemstellung wurde ein Rahmenkonzept als handlungsleitende Grundlage der Transformation entwickelt, um das Problem zu lösen und gleichzeitig die weitere Vorgehensweise zu systematisieren. Die systemtheoretisch begründeten Überlegungen zum Umgang mit der Komplexität bildeten den Ausgangspunkt. Im weiteren Verlauf wurde verdeutlicht, dass die Handhabung der Komplexität als normierende Grundstrategie zugrunde zu legen war.

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen war es möglich, eine entsprechende Leitmaxime abzuleiten, um den strategischen Grundsatz der Transformation zu definieren. Im weiteren Verlauf wurden fünf Anforderungen formuliert und in einer verdichteten Form den beiden

Transformationsvariablen zugeordnet. Im Anschluss daran wurde das Rahmenkonzept formiert. Durch diese Vorgehensweise konnte eine ganzheitliche Betrachtung der Transformation erreicht werden. Neben der Leitmaxime konnten das Beziehungsgefüge zwischen der Stiftung und dem Unternehmen sowie die thematisierten organisatorischen und unternehmenskulturellen Aspekte abgebildet werden.

Nach der Formierung des Rahmenkonzepts wurden die verschiedenen Themenblöcke getrennt voneinander operationalisiert. Ungeachtet dieser Trennung führte das Konzept zu einem logischen Gesamtaufbau, sodass die Transformation insgesamt strukturiert und nachvollziehbar dargestellt wurde. Die konzeptionellen Lösungsvorschläge konnten somit zielgerichtet präsentiert werden.

8.2 Kritische Reflexion der Ergebnisse

Bislang mangelte es der wissenschaftlichen Forschung an konkreten Handlungsempfehlungen zur Gestaltung von organisatorischen und unternehmenskulturellen Transformationsprozessen im Rahmen einer stiftungsorientierten Nachfolgelösung in kmBU.¹³⁴⁷

Mit der vorliegenden Arbeit konnte ein Beitrag zur Schließung der Forschungslücke geleistet werden. Sie liefert erstmals eine tiefgehende empirische Analyse der organisatorischen und unternehmenskulturellen Veränderungen in einem kmBU, die mit dem Eintritt einer unternehmensverbundenen Stiftung als Unternehmensnachfolgerin in Verbindung stehen. Dahingehend wurden die Transformationsprozesse identifiziert, systematisch erfasst und darauf aufbauend eine Handlungsstrategie und konzeptionelle Lösungsvorschläge abgeleitet. Gleichwohl sind mit ihr Limitationen verbunden. Daher ist es geboten, im Rahmen einer Schlussbetrachtung die erarbeiteten Ergebnisse einer kritischen Reflexion zu unterwerfen.

Eine Leistung der Arbeit besteht darin, dass sie sich unter Zugrundelegung der Erkenntnisse zu den nachfolgebedingten Strukturbrüchen bei Unternehmensnachfolgen von allzu kontinuierlich orientierten praktisch-normativen Stabilitätsempfehlungen distanziert.¹³⁴⁸ Vielmehr zeigt sie auf, dass mit einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge nicht die Erhaltung des Status quo indiziert ist. Stattdessen werden im Kontext einer langfristigen Perpetuierung des stiftungsgetragenen Unternehmens Aspekte fokussiert, die darauf abzielen, bisherige Routinen in komplexitätsgekennzeichneten Strukturen aufzubrechen und dadurch

¹³⁴⁷ Zur Forschungslücke vgl. Abschnitt 2.5.

¹³⁴⁸ Eine stabilitätsorientierte Empfehlung hätte von einer Dezentralisierung abgesehen und stattdessen eher eine funktionale Organisationsstruktur nach sich gezogen. Ähnlich dazu auch Weinreich et al. (2014), S. 458.

den substanziellen Wandel zu begründen.¹³⁴⁹ Folglich war es geboten, sämtliche organisatorischen Stellgrößen des Unternehmens zu betrachten und aus dieser Perspektive heraus einen übergeordneten Transformationsrahmen zu entwickeln.

Tatsächlich war dieser Weg alternativlos. Ohne die ganzheitliche Identifikation von Gestaltungsfeldern wäre ein zielgerichtetes Handeln für eine erfolgreiche strukturelle Ablösung des Unternehmens von seinem Altinhaber als bisheriges zentrales psychisches Element nicht möglich gewesen.¹³⁵⁰ Stattdessen hätte das Risiko bestanden, die Trennung von Eigentum und Leitung nicht nur zusammenhangslos, sondern auch bruchstückhaft abzuwickeln. Das hätte wiederum dazu geführt, umbruchbedingte Chancen zu vernachlässigen.

Die Betrachtung einer Einzelfallstudie war im Sinne einer qualitativ-empirischen Organisationsforschung in einem Familienunternehmen intendiert. Infolgedessen können die Ergebnisse nicht ohne den gegenstandsrelevanten Forschungskontext betrachtet werden. Jeder Fall muss in seiner konkreten Umgebung und damit auch unter spezifischen Bedingungen analysiert werden. Gleichwohl wurde diesem Aspekt bereits bei der Zielsetzung der Arbeit Rechnung getragen. Das Ziel bestand nicht darin, ein generalistisches Transformationsmodell zu entwickeln. Vielmehr war beabsichtigt, eine Grundlage für potenzielle Generalisierungsansätze zu schaffen – dies indem ein theoretisch-konzeptioneller Ordnungsrahmen entwickelt und operationalisiert wird, der praxis-transferierend als Sensibilisierungs- und Vorbereitungs- bzw. Entscheidungsinstrument genutzt werden kann.¹³⁵¹

Bezüglich der Rahmenbedingungen der Einzelfallstudie ist darauf hinzuweisen, dass die Beziehungen zwischen dem Altinhaber, den Stiftungsgremien und Führungskräften gut waren und die Vorbereitungen für die Unternehmensnachfolge positiv verliefen. Folglich war eine breite Akzeptanz gegeben. Damit bleibt indes offen, inwieweit sich Konfliktsituationen und/oder mögliche Machtkämpfe auf die Zusammenarbeit und damit auf konkrete Gestaltungsmaßnahmen auswirken.

Dennoch ist das Verhalten des Unternehmers von herausragender Bedeutung für einen zielorientierten substanziellen Wandel und somit ebenfalls für die Leitmaxime als dessen strategische Grundlage. Auch wenn in inhabergeführten kmBU ein hoher Zentralisierungsgrad als verbreitet angenommen werden kann, hängen die angestrebten Dezentalisierungsmaß-

¹³⁴⁹ Zu den bisherigen Routinen vgl. auch die Ausführungen in Abschnitt 2.3 und dort insbesondere die Haltung von Deutinger (2011). Zur komplexitätsgekennzeichneten Struktur vgl. Abschnitt 6.3. Zum Zusammenhang zwischen einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge und der zentralen Motivation des Altinhabers für einen auf lange Sicht ausgelegten Fortbestand des Unternehmens vgl. Abschnitt 3.3.

¹³⁵⁰ Zur Bedeutung des Altinhabers vgl. Abschnitt 3.4.6.

¹³⁵¹ Zur Zielsetzung vgl. Abschnitt 1.2. Zum Wissenschaftsverständnis vgl. Abschnitt 3.1.

nahmen doch in einem hohen Maße von der Bereitschaft des Unternehmers ab, loszulassen.¹³⁵² Entscheidend ist nicht nur, ob er schon zu Lebzeiten bereit ist, aus der Unternehmensführung auszutreten, sondern auch, ob und wie er sich in der Stiftung weiter engagiert und dort die Fäden zieht.¹³⁵³

Sieht der Unternehmer keine sinnvollen Alternativen zu seiner Unternehmertätigkeit, wird er nicht bereit sein, sich von seinem Unternehmen zu lösen. In solchen Fällen muss realistischere sogar die Möglichkeit eines Scheiterns struktureller Dezentralisierungsmaßnahmen in Betracht gezogen werden. Damit stellt sich gleichzeitig die Frage, ob eine Ablösung des Unternehmens zu Lebzeiten des Inhabers überhaupt möglich ist.

Angesichts dieser Herausforderungen müssen die Bedingungen und Voraussetzungen für eine Anwendung der definierten Leitmaxime nicht nur wegen der hohen Subjektivität, sondern auch aufgrund des starken emotionalen Faktors für jeden einzelnen Fall gründlich geprüft werden. Daher kann keine Generalisierbarkeit angenommen werden.

Liegen jedoch die Bedingungen und Voraussetzungen für eine Ablösbarkeit vor, bietet die Konzeption im weiteren Verlauf vielfältige und damit breitere Einsatzmöglichkeiten. Ihr modularen Aufbau ermöglicht es, die erzielten handlungsfeldbezogenen Ergebnisse einer Einzelbetrachtung zu unterziehen. Auf diese Weise ergeben sich Möglichkeiten für differenzierte Verallgemeinerungsansätze, sodass die Konzeption keinesfalls als ausschließlich einzelfallstudienbasierend betrachtet werden sollte. Gleichzeitig nimmt sie den Charakter eines Leitfadens an, der anderen Inhabern oder Unternehmen helfen kann, ihre individuellen Bedingungen und Voraussetzungen modulbezogen zu überprüfen.¹³⁵⁴ Die Prüfungsergebnisse ermöglichen die Ableitung konkreter Handlungsbedarfe, ohne dabei im Kontext der Umbruchchancen den Gesamtblick zu verlieren.

Um diese spezielle Charakteristik zu konkretisieren, werden im Folgenden die einzelnen Handlungsfelder in Bezug auf mögliche Verallgemeinerungen näher betrachtet. Den Anfang bildet das Handlungsfeld „Spitzeninstanzen“.

Die Auflösung der Einheit von Eigentum und Leitung führt in sämtlichen Fällen einer stiftungsorientierten Unternehmensnachfolge zu der Notwendigkeit organisatorischer Gestaltungsmaßnahmen in der obersten Führungsebene. Dies resultiert aus der gegenseitigen Abhängigkeit beider Systeme. Jedoch lassen die Ausführungen zur Schaffung eines ausgewo-

¹³⁵² Zum hohen Zentralisierungsgrad vgl. Abschnitt 3.4.5 und Abschnitt 3.4.6.

¹³⁵³ Zu den Sonderrechten und den Möglichkeiten der Einflussnahme durch den Stifter vgl. Abschnitt 3.3.1.4.

¹³⁵⁴ Zu den Adressaten der Arbeit vgl. Abschnitt 1.2.

genen Ordnungsrahmens und der darauf basierenden Ableitung von Gestaltungsempfehlungen keinerlei Merkmale erkennen, die auf eine besondere Einzelfalltypik hinweisen würden. Insofern ist auch nicht anzunehmen, dass die erzielten Ergebnisse bezüglich Arbeitsteilung, Koordination und Konfiguration nicht auch auf andere Unternehmen in der Bauwirtschaft übertragbar wären.

Dennoch ist es ratsam, bei der Übertragung oder Ausarbeitung des Ordnungsrahmens nicht allein die gewählte Stiftungsform und ihre inhaltliche Ausgestaltung zu berücksichtigen, sondern ebenfalls die rechtsformspezifischen Ausführungen zu den Kompetenzen und Zuständigkeiten der unternehmensverbundenen Stiftung. Dies könnte zu Fragen führen, die für andere Unternehmensformen unterschiedlich beantwortet werden müssen.¹³⁵⁵ Dennoch können die gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich eines ausgewogenen Ordnungsrahmens durchaus als Leitfaden in kmBU mit einem anderen rechtlichen Rahmen dienen. In derartigen Fällen obliegt es primär den Beratern, entsprechende formalrechtliche Regelungen zu entwickeln, die die Konformität zu den jeweiligen Rahmenbedingungen sicherstellen.

Im Handlungsfeld „Leitungsorgan“ müssen bei der Verallgemeinbarkeit der Gestaltungsempfehlungen zunächst die Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Während dem situationsabhängigen Systematisierungsmodell unter Berücksichtigung der Nachfolgeform durchaus eine baubezogene Universalität zugeschrieben werden kann, muss auf die Selektion der umweltbedingten Einflussfaktoren eingegangen werden.

In der Phase der Faktorenermittlung war eine umfassende Identifikation über die verschiedenen Segmente der Bauwirtschaft hinweg gewährleistet. Die spezifische Ausrichtung der Einzelfallstudie bedingte jedoch, dass im weiteren Verlauf lediglich jene Gesichtspunkte berücksichtigt wurden, die ausschließlich im Zusammenhang mit Leistungen im Bereich der baulichen Infrastruktur stehen. Diese Vorgehensweise führte dazu, dass der Nachholbedarf bei den Nachhaltigkeitsanforderungen von Kunden und Regulatoren in der Bauwirtschaft zwar als Einflussfaktor identifiziert, jedoch für den vorliegenden Fall als nicht relevant eingestuft wurde.

Zugegebenermaßen hätte sich diese Erkenntnis vermutlich bei einem Bauunternehmen im Gebäudebau anders dargestellt. Dennoch lässt sich aus dieser Diskrepanz nicht ableiten, dass die Ergebnisse nicht für eine breitere Anwendung geeignet wären. Schließlich muss die Wirkung eines einzelnen Aspekts quantitativ relativiert werden, besonders wenn seine qualitativen Auswirkungen lediglich als mäßig bewertet werden.¹³⁵⁶ Es überrascht daher nicht, dass bereits die ausgewählten Bewertungsfaktoren die anstehenden Aufgaben des

¹³⁵⁵ Zu den möglichen Rechtsformen bei stiftungsverbundenen Unternehmen vgl. Abschnitt 3.3.1.2.

¹³⁵⁶ Zur Mäßigkeit der Nachhaltigkeitsauswirkungen vgl. Abschnitt 7.2.2.3.

Leitungsorgans auf ein derartiges Komplexitätsniveau anheben, dass eine Alleinführung kritisch erscheint. Insofern hätte die Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsfaktors an dieser Stelle keinen Unterschied gemacht.

Allerdings könnte dieser Erkenntnis entgegnet werden, dass die Strukturimmanenz von kmBU durchaus eine vertikale Kompetenzverlagerung zur Handhabung von Komplexität ermöglicht, was wiederum eine Ein-Mann-Geschäftsführung rechtfertigen würde. Jedoch wurde in der vorliegenden Arbeit herausgestellt, dass das Vorhandensein der dafür erforderlichen Strukturen, besonders im Hinblick auf kaufmännische Aufgaben nicht als Normaltypus angenommen werden kann. Daher distanziert sie sich zu Recht von Meinungen in der Literatur, die monopersonale Empfehlungen – unter Verweis auf vorrangig technische Einflussfaktoren – für das Leitungsorgan in Unternehmen der Bauwirtschaft postulieren und dabei bewusst oder unbewusst betriebswirtschaftliche Aspekte weitestgehend ausblenden.

Folglich können nicht nur die Gestaltungsempfehlungen für eine Pluralinstanz, sondern auch die Entscheidung für eine funktionale Arbeitsteilung des Leitungsorgans durch die Differenzierung in ein funktions- und ein projektorientiertes Leitungssystem für andere inhabergeführte Bauunternehmen mit Nachfolgehintergrund von Interesse sein.

Hinsichtlich der Ergebnisse zur organisatorischen Anbindung der Geschäftsbereiche an das Leitungsorgan ist die Situation jedoch eine andere. Dies betrifft zunächst weniger die Grundsatzentscheidung zugunsten der organisatorischen Grundmodelle und die anschließende Vorabselektion, die konsequenterweise auf der festgelegten Leitmaxime basiert.¹³⁵⁷ Vielmehr geht es um die konkrete inhaltliche Ausgestaltung möglicher Lösungsvarianten und die Herbeiführung einer Entscheidung über die zukünftige Organisationsstruktur der nachgelagerten Ebenen. Die vorgestellten Lösungsvarianten weisen naturgemäß einen hohen individuellen Charakter auf. Die Übertragbarkeit auf andere Unternehmen in der Bauwirtschaft im Sinne einer Blaupause sollte insofern äußerst kritisch betrachtet werden.

Dennoch bietet die Arbeit in Form eines branchenbezogenen qualitativen Entscheidungskriterienkonzepts einen konkreten Hilfsansatz bei Organisationsentscheidungen. Die Entwicklung des Konzepts zeichnet sich durch einen schrittweisen Aufbau aus, beginnend mit der Identifikation verschiedener Entscheidungskriterien auf der Grundlage einer literaturbasierten Betrachtung. Nachdem die Kriterien mit operationalisierten Unterzielen versehen wurden, erfolgte die Herstellung des Bezugs zur Bauwirtschaft und abschließend die einzelfallbezogene Individualisierung.

¹³⁵⁷ Zu den organisatorischen Grundmodellen vgl. Abschnitt 3.2.3 und Abschnitt 7.2.3.1.

Diese Vorgehensweise ermöglichte eine transparente und nachvollziehbare Ableitung des Konzepts. Folglich erlaubt es Rückschlüsse auf die Bedeutung konkreter Gestaltungsmöglichkeiten für andere Unternehmen in der Bauwirtschaft. Zusätzlich bietet das Konzept den Vorteil, dass es sowohl auf der Ebene der Einzelitems als auch bei der Kriteriengewichtung jederzeit von anderen Bauunternehmen individualisiert werden kann. Demnach sind breitere Anwendungsmöglichkeiten gegeben.

Die Sinnhaftigkeit einer Individualisierung auf der Item-Ebene lässt sich anhand des folgenden Beispiels verdeutlichen: In der Einzelfallstudie wurde die Notwendigkeit der Absatzmarktperspektive aufgrund der kritischen Hinterfragung im Zusammenhang mit den Ausschreibungsverfahren der Auftraggeber infrage gestellt. Dadurch wurde das entsprechende Einzelitem mit seinen operationalisierten Unterzielen ersatzlos gestrichen, sodass es in der weiteren Bewertung unberücksichtigt blieb.

Dennoch könnte dieser Aspekt in anderen Bauunternehmen eine ungleiche Bedeutung haben. Es sind durchaus Szenarien denkbar, in denen eine Regionalisierungs- oder Nationalisierungsstrategie ein leistungsfähiges lokales Netzwerk oder ein Netzwerk aus lokalen Niederlassungen im Inland erfordert. Bei derartig strategischen Überlegungen muss der Absatzmarktperspektive eine hohe Relevanz beigemessen werden. Somit ist sie bei der Bewertung von Organisationsalternativen zwingend zu berücksichtigen.

Abschließend muss das Handlungsfeld „Führungsverhalten“ hinsichtlich möglicher Verallgemeinerungsansätze überprüft werden. Analog zum Handlungsfeld „Spitzeninstanzen“ sprechen grundsätzlich keine Gründe gegen Verallgemeinerungen im Hinblick auf eine stärkere Mitarbeiterorientierung. Bei den Ergebnissen zu Partizipation und Zielvereinbarungen müssen dessen ungeachtet marginale Einschränkungen vorgenommen werden. Diese betreffen weniger den gestalterischen Sachverhalt an sich, sondern vielmehr die konkrete Identifikation der einzelnen Führungslinien zur Partizipation oder der potenziellen Schlüsselpersonen für Zielvereinbarungen. Zurückzuführen ist das auf den kausalen Zusammenhang der beiden Gestaltungsparameter mit dem Konfigurationsergebnis des Gesamtsystems. Ebendieser führt dazu, dass die ausgesprochenen Gestaltungsempfehlungen schon wegen des Individualcharakters der Organisationsstruktur für jeden einzelnen Fall überprüft werden sollten.

In einer Gesamtbetrachtung verdeutlichen die Ausführungen die Limitationen, die mit den in der Einzelfallstudie erzielten Arbeitsergebnissen einhergehen. Aus diesem Grund sind Verallgemeinerungen nicht ohne Weiteres möglich. Dennoch können die gewonnenen Erkenntnisse für andere Inhaber, Unternehmen oder Berater von Interesse sein und weiterver-

arbeitet werden. Abhängig von den konkreten Bedarfsanforderungen und Situationsbedingungen kann die Konzeption aufgrund ihres modularen Aufbaus flexibel eingesetzt oder individualisiert werden. Trotz der diskutierten Einschränkungen bietet sie Ansatzpunkte für variable und breitere Einsatzmöglichkeiten im Sinne der Zielsetzung der Arbeit.¹³⁵⁸

In diesem Zusammenhang ist auch die Operationalisierung der Konzeption von Bedeutung, die auf der Grundlage der modulbezogenen Zielsetzungen die langfristige Perpetuierung des stiftungsgetragenen Unternehmens fokussiert. Durch sie wurde eine transparente Grundlage geschaffen, die auch für Unternehmer von Interesse ist, die bezüglich ihrer eigenen Nachfolge noch unschlüssig sind. Die Forschungsarbeit bietet ihnen anhand eines konkreten Beispiels die Möglichkeit, ihre individuellen Vorstellungen und Erwartungen mit den organisatorischen und unternehmenskulturellen Veränderungen abzugleichen, die durch eine stiftungsorientierte Unternehmensnachfolge bedingt sind. Die Operationalisierung dient somit auch als Entscheidungshilfe, sodass dieses Ziel ebenfalls erreicht wurde.

8.3 Ausblick

Trotz des inhaltlichen und methodischen Beitrags der Arbeit lassen sich im Hinblick auf zukünftige Forschungsaktivitäten einige Anknüpfungspunkte identifizieren, die im Wesentlichen auf zwei Verbindungslinien zurückzuführen sind. Zum einen handelt es sich um jene Ansatzpunkte, die direkt mit den vorliegenden Themenfeldern verbunden sind. Zum anderen ergeben sich Anknüpfungspunkte aufgrund der identifizierten Limitationen, die eine Grundlage für weitere Forschungsaktivitäten bieten.

Ein möglicher Forschungsbedarf könnte sich beispielsweise bei den durch die Dezentralisierung verursachten Machtverschiebungen ergeben. Der (Miss-)Erfolg der getroffenen Maßnahmen hängt maßgeblich von den handelnden Akteuren ab. Insbesondere könnten die „neuen“ Machtstrategien oder Beziehungsnetzwerke der disziplinarischen Führungskräfte in diesem Kontext thematisiert werden. Sie entscheiden darüber, ob und inwieweit tatsächlich neue Handlungsspielräume entstehen und ob die gesetzten Organisationsziele erreicht werden können.

Ein weiterer Forschungsbedarf könnte sich im Zusammenhang mit der Leitmaxime ergeben, die in der Ausgangssituation durch eine einseitige Komplexitätsballung in stark zentralisierten Strukturen und einer zusätzlichen Komplexitätsproduktion durch die Stiftung begründet ist. In weiterführenden Arbeiten könnte untersucht werden, welche Voraussetzungen und Bedingungen generell bestimmte Transformationsstrategien begünstigen. Zu hinterfragen

¹³⁵⁸ Zur Zielsetzung vgl. Abschnitt 1.2.

wäre, ob Dezentralisierung grundsätzlich anzustreben ist und wann sie eher nicht in Betracht gezogen werden sollte. In Anbetracht dessen könnte auch eruiert werden, welcher Dezentralisierungsgrad in bestimmten Situationen zur Erhöhung der Variabilität verfolgt werden sollte. Damit wären auch Untersuchungen zum optimalen Dezentralisierungsgrad vorstellbar. Dies wäre verbunden mit vertiefenden Überlegungen, wieviel Variabilität beispielsweise ein System vor dem Hintergrund autopoietischer Überlegungen verarbeiten kann.

Es könnten ebenso branchenübergreifende Untersuchungen durchgeführt werden, um festzustellen, inwieweit die Erkenntnisse zu den operationalisierten Empfehlungen branchenunabhängig verwendet werden können oder Anpassungen in (Teil-)Bereichen erfordern. Diese Erkenntnisse könnten dazu dienen, branchenunabhängige Baukastensysteme zu entwickeln, mit deren Hilfe individuelle Transformationsmodelle abgeleitet werden könnten.

In der vorliegenden Studie konnten keine abschließenden Aussagen darüber getroffen werden, über welchen Zeitraum die getroffenen Maßnahmen die Zufriedenheit der Beteiligten oder die Unternehmenskultur beeinflussen. Demzufolge wären Begleitforschungen von Interesse, die mögliche Veränderungen im Zeitablauf erfassen. Die Frage nach der Veränderung der Unternehmensperformance über einen bestimmten Zeitraum hinweg und die Identifikation ursächlicher Faktoren könnten Gegenstand zukünftiger Längsschnittstudien sein.

Abschließend strebt die Forschung stets eine statistische Überprüfbarkeit und Generalisierbarkeit von Erkenntnissen an. Eine quantitative Überprüfung des Entdeckungszusammenhangs der Arbeit wäre daher wünschenswert. Bei der Durchführung einer größeren und repräsentativen Stichprobe müsste jedoch die Einschränkung berücksichtigt werden, dass in Deutschland Stiftungen als spezifische Managemententscheidung in der Nachfolge zwar zunehmend Beachtung finden, die Ausgangsbasis jedoch noch als klein bezeichnet werden muss.

Literaturverzeichnis

Achleitner, Ann-Kristin/Block, Jörn/Strachwitz Graf, Rupert (Hrsg.) (2018): Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler

Achleitner, Ann-Kristin/Block, Jörn (2018): Hybride Organisationen an der Schnittstelle zwischen Gewinn- und Gemeinwohlorientierung. In: Ann-Kristin Achleitner, Jörn Block, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.). Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-20.

Ahrens, Jan-Philipp/Calabrò, Andrea/Huybrechts, Jolien/Woywode, Michael (2019): The Enigma of the Family Successor–Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 43 (3): S. 434-474.

Albach, Horst (2001): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Einführung. Wiesbaden: Gabler.

Albach, Horst/Freund, Werner (1989): Generationswechsel und Unternehmenskontinuität – Chancen, Risiken, Maßnahmen. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Altmeppen, Holger (2021): Gesetz betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung. Kommentar. München: C.H. Beck.

Altricher, Herbert/Gstettner, Peter (1993): Aktionsforschung – ein abgeschlossenes Kapitel in der Geschichte der deutschen Sozialwissenschaft? In: *Sozialwissenschaftliche Literatur-Rundschau* 16 (26): S. 67-83.

Altricher, Herbert/Posch, Peter/Spann, Harald (2018): Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt.

Alvarez, José Luis/Svejenova, Silviya/Vives, Luis (2007): Leading in Pairs. In: *Sloan Management Review* 48 (4): S. 10-14.

Anger, Heike (2020): Verspätete Zahlungen der öffentlichen Hand: FDP fordert bessere Zahlungsmoral. In: Handelsblatt, 17.06.2020. Online verfügbar unter <https://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/antrag-verspaetete-zahlungen-der-oeffentlichen-hand-fdp-fordert-bessere-zahlungsmoral/25923764.html>, zuletzt geprüft am 08.07.2023.

Argyris, Chris (1986): Skilled Incompetence. In: *Harvard Business Review* (Bd. 64): S. 74-79.

Argyris, Chris/Putnam, Robert/Smith McLain, Diana (1985): Action Science: Concepts, Methods and Skills for Research and Intervention. San Francisco: Jossey-Bass.

Arrow, Kenneth J. (1969): The Organization of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market versus Non-market Allocation. In: Wright Patman, Proxmire, William (Hrsg.). The Analysis and Evolution of Public Expenditure: The PPB system. Vol 1. Washington D. C.: U.S. Government Printing Office, S. 47-64.

Ashby, W. Ross (2016): Einführung in die Kybernetik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Astrachan, Joseph H./Shanker, Melissa Carey (1996): Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look. In: *Family Business Review* 9 (2): S. 107-123.

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin: Erich Schmidt.

Avison, David/Baskerville, Richard/Myers, Michael (2001): Controlling action research projects. In: *Information Technology & People* 3 (14): S. 28-45.

Bach, Norbert/Brehm, Carsten/Buchholz, Wolfgang/Petry, Thorsten (2017): Organisation. Gestaltung wertschöpfungsorientierter Architekturen, Prozesse und Strukturen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bacq, Sophie/Janssen, Frank/Noël, Christine (2019): What Happens Next? A Qualitative Study of Founder Succession in Social Enterprises. In: *Journal of Small Business Management* 57 (3): S. 820-844.

Baecker, Dirk (2021a): Die Umwelt als Element des Systems. Über W. Ross Ashby, A Design for a Brain: The Origin of Adaptive Behavior (1952). In: Dirk Baecker (Hrsg.). Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: Springer, S. 23-30.

Baecker, Dirk (2021b): Einleitung. In: Dirk Baecker (Hrsg.). Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: Springer, S. 1-10.

Bagby, Ray D. (2004): Enhancing Succession Research in the Family Firm: A Commentary on "Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession". In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4): S. 329-333.

Ballarini, Klaus/Keese, Detlef/Hauer, Annegret (2021): Unternehmensnachfolge. In: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin: Erich Schmidt, S. 455-483.

Ballerstedt, Kurt/Salzwedel, Jürgen (1962): Verhandlungen des 44. Deutschen Juristentages, Band 1, Teil 5. Tübingen: Mohr Siebeck.

- Bamberg, Günter/Coenenberg, Adolf Gerhard/Krapp, Michael (2019):** Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre. München: Vahlen.
- Bamberger, Ingolf/Pleitner, Hans Jobst (1988):** Strategische Ausrichtung kleiner und mittlerer Unternehmen. Berlin, München, St. Gallen: Duncker & Humblot.
- Barach, Jeffrey A./Granitsky, Joseph B. (1995):** Successful succession in family business. In: *Family Business Review* 8 (2): S. 131-155.
- Bardmann, Michael (2019):** Grundlagen der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre: Geschichte – Konzepte – Digitalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bartunek, Jean Marie (1988):** The dynamics of personal and organisational reframing. In: Robert E. Quinn, Kim S. Cameron (Hrsg.). *Paradox and Transformation: Toward a Theory of Change in Organization and Management*. Cambridge, MA: Ballinger, S. 137-162.
- Bartunek, Jean Marie/Moch, Michael M. (1994):** Third-order Organizational Change and the Western Mystical Tradition. In: *Journal of Organizational Change Management* 7 (1): S. 24-41.
- Bartunek, Jean Marie/Rynes, Sara Lynn (2010):** The Construction and Contributions of "Implications for Practice": What's in Them and What Might They Offer? In: *Academy of Management Learning & Education* 9 (1): S. 100-117.
- Bartunek, Jean Marie/Rynes, Sara Lynn (2014):** Academics and Practitioners Are Alike and Unlike: The Paradoxes of Academic-Practitioner Relationships. In: *Journal of Management* 40 (5): S. 1181-1201.
- Bassewitz, Ulrich von (2017):** Erfolgreiche Unternehmensnachfolge. Den Übergang persönlich und unternehmerisch meistern. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Baumgartner, Bernhard (2009):** Familienunternehmen und Zukunftsgestaltung – Schlüsselfaktoren zur erfolgreichen Unternehmensnachfolge. Wiesbaden: Gabler.
- Baumöl, Ulrike (2008):** Change Management in Organisationen. Situative Methodenkonstruktion für flexible Veränderungsprozesse. Wiesbaden: Gabler.
- Bayerischer Bauindustrieverband e.V. (2024):** Wie funktioniert der Baumarkt? Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie-bayern.de/verband/arbeitsfelder/funktion-des-baumarkts>, zuletzt geprüft am 03.04.2024.
- Bea, Franz Xaver/Göbel, Elisabeth (2019):** Organisation. Theorie und Gestaltung. München: UVK.

- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen (2019):** Strategisches Management. München: UVK.
- Bea, Franz Xaver/Scheurer, Steffen/Hesselmann, Sabine (2020):** Projektmanagement. München: UVK.
- Beck, Karin E. M./Osterloh-Konrad, Christine (2009):** Unternehmensnachfolge. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Becker, Fred G. (2007):** Organisation der Unternehmensleitung. Stellgrößen der Leitungsorganisation. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Becker, Fred G. (2015):** Personalmanagement im Mittelstand. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 251-264.
- Becker, Manfred (2013):** Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2015a):** Ausblick: Zukunftsperspektiven der mittelstandsorientierten Betriebswirtschaftslehre. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 830-832.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2015b):** Begriffsabgrenzung und volkswirtschaftliche Bedeutung. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 19-37.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (Hrsg.) (2015c):** *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer.
- Becker, Wolfgang/Ulrich, Patrick (2015d):** Vorwort der Herausgeber. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 13-15.
- Becker, Wolfgang/Zimmermann, Lisa (2015):** Geschäftsmodelle im Mittelstand – Elemente und ihre Gestaltung im Vergleich. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen.* Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 117-134.
- Beckerath von, Paul Gert/Blümmers, Heinz/Deuss, Walther/Eiden, Hans/Hardach, Fritz Wilhelm/Knappmann, Gerd/Krähe, Walter/Lingesleben, Otto/Mogk, Reinhold/Petzold, Franz/Potthoff, Erich (1971):** Die Organisation der Geschäftsführung. Leitungsorganisation. Opladen: Westdeutscher Verlag.

Beckhard, Richard/Dyer, W. Gibb Jr. (1983): Managing Continuity in the Family-Owned Business. In: *Organizational Dynamics* 12 (1): S. 4-12.

Berghaus, Margot (2011): Luhmann leicht gemacht. Eine Einführung in die Systemtheorie. Köln, Weimar, Wien: Böhlau.

Bergmann, Rainer/Garreht, Martin (2016): Organisation und Projektmanagement. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Berle, Adolf A./Means, Gardino C. (1933): The modern Corporation and private property. New York: Macmillan.

Berlemann, Michael/Jahn, Verena (2016): Regional Importance of Mittelstand Firms and Innovation Performance. In: *Regional Studies* 50 (11): S. 1819-1833.

Berlemann, Michael/Jahn, Verena/Lehmann, Robert (2019): Wie ist der Mittelstand in Deutschland verteilt? Eine Analyse mit Befragungsdaten. ifo Dresden berichtet, ifo Institut, Niederlassung Dresden, Dresden, 26 (01), S. 23-28. Online verfügbar unter https://www.econstor.eu/bitstream/10419/198629/1/ifoDD_19-01_23-28_Berlemann.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Berndt, Hans/Götz, Hellmut (2009): Stiftung und Unternehmen: Zivilrecht, Steuerrecht, Gemeinnützigkeit. Herne: NWB.

Berner, Fritz/Kochendörfer, Bernd/Schach, Rainer (2015): Grundlagen der Baubetriebslehre 3. Baubetriebsführung. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Berner, Fritz/Kochendörfer, Bernd/Schach, Rainer (2020): Grundlagen der Baubetriebslehre 1. Baubetriebswirtschaft. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Berner, Winfried (2019): Culture Change. Unternehmenskultur als Wettbewerbsvorteil. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Betriebswirtschaftliches Institut der Bauindustrie (Hrsg.) (2013): Ökonomie des Bau-marktes. Grundlagen und Handlungsoptionen: Zwischen Leistungsversprecher und Produktanbieter. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Betzer, André/Bazhutov, Dmitry (2020): Finanzielle Aspekte im Kontext von Familienstiftungen. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer, Dominik Au von (Hrsg.). Die Familienstiftung. Ein Instrument zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 51-65.

Bhardwaj, Shikha/Chauhan, Sumedha/Gupta, Parul (2023): CEO Succession in Family Firm: An Integrated Framework and Future Research Insights. In: *The Journal of Entrepreneurship* 32 (3): S. 667-699.

Björnberg, Åsa/Nicholson, Nigel (2012): Emotional Ownership: The Next Generation's Relationship With the Family Firm. In: *Family Business Review* 25 (4): S. 374-390.

Bliwier, Kristina Charlotte (2015): Möglichkeiten der pragmatischen Umsetzung wissenschaftstheoretischer Fragen zum Umgang mit Komplexität als Grundlage einer zukunftsgerichteten Personalarbeit. Dissertation. Lüneburg.

Block, Jörn/Hosseini, Florian (2017): Stiftungsunternehmen als hybride Organisationen: Auswirkungen auf die Unternehmensperformance. In: Birgit Weitemeyer, Rainer Hüttemann, Peter Rawert, Karsten Schmidt (Hrsg.). Non Profit Law Yearbook 2016/2017. Das Jahrbuch des Instituts für Stiftungsrecht und das Recht der Non-Profit-Organisationen. Hamburg: Bucerius Law School Press.

Block, Jörn/Jarchow, Svenja/Kammerlander, Nadine/Hosseini, Florian/Achleitner, Ann-Kristin (2020a): Performance of foundation-owned firms in Germany: The role of foundation purpose, stock market listing, and family involvement. In: *Journal of Family Business Strategy* 11 (4).

Block, Jörn/May, Peter/Betzer, André/Au von, Dominik (Hrsg.) (2020b): Die Familienstiftung. Ein Instrument zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler

Block, Jörn/Kammerlander, Nadine (2020): Führung und Kontrolle von Stiftungsunternehmen. In: Jörn Block, Peter May, André Betzer, Dominik Au von (Hrsg.). Die Familienstiftung. Ein Instrument zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 35-49.

Block, Jörn/Kormann, Hermut/Fathollahi, Reza (2023): Stiftungsunternehmen in Deutschland. Eine Kategorisierung und Übersicht. In: *FuS - Zeitschrift für Familienunternehmen und Strategie* 2/2023.

Block, Jörn/Moritz, Alexandra/Benz, Lena/Johann, Matthias (2021): Hidden Champions in Rheinland-Pfalz: Identifikation, Erfolgsfaktoren, Herausforderungen. Studie des Forschungszentrums Mittelstand der Universität Trier. März 2021. Online verfügbar unter https://www.uni-trier.de/fileadmin/fb4/forschung/fzms/Endbericht_Hidden_Champions_in_RLP.pdf, zuletzt geprüft am 17.05.2023.

Blohm, Hans/Lüder, Klaus/Schaefer, Christina (2013): Investition. Schwachstellenanalyse des Investitionsbereichs und Investitionsrechnung. München: Vahlen.

Bornemann, Torsten/Hattula, Stefan (2015): Submissionen. In: Klaus Backhaus, Markus Voeth (Hrsg.). Handbuch Business-to-Business-Marketing. Grundlagen, Geschäftsmodelle, Instrumente des Industriegütermarketing. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 557-579.

Borrmann, André, König, Markus/Koch, Christian/Beetz, Jakob (Hrsg.) (2021): Building Information Modelling. Technologische Grundlagen und industrielle Praxis. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Børsting, Christa/Thomsen, Steen (2017): Foundation ownership, reputation, and labour. In: *Oxford Review of Economic Policy* 33 (2): S. 317-338.

Botzkowski, Tim (2017): Digitale Transformation von Geschäftsmodellen im Mittelstand. Theorie, Empirie und Handlungsempfehlungen. Wiesbaden: Springer.

Brass, Thomas (2020): Organisation des Nachfolgeprozesses. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 277-285.

Breisig, Thomas (2015): Betriebliche Organisation. Organisatorische Grundlagen und Managementkonzepte. Herne: NWB.

Breisig, Thomas (2016): Personal. Grundlagen und Handlungsfelder aus arbeitspolitischer Perspektive. Herne: NWB.

Brightford, Eric (1974): Verhaltensorientiertes Management. Einführung in die Methoden der Unternehmensführung. Frankfurt, New York: Herder & Herder.

Brink, Siegrun/Levering, Britta/Icks, Anette (2020): Das Zukunftspanel Mittelstand – Update der Expertenbefragung zu aktuellen und künftigen Herausforderungen des deutschen Mittelstands. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien, Nr. 282, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-282_2020.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2021.

Brockhaus, Carsten Philipp/Bischoff, Thore Sören/Haverkamp, Katarzyna/Proeger, Till/Thonipara, Anita (2020): Digitalisierung von kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland – ein Forschungsüberblick. Göttinger Beiträge zur Handwerksforschung, No. 46, Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh). Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/227491/1/1742062555.pdf>, zuletzt geprüft am 01.06.2023.

Brockhaus, Robert H. (2004): Family Business Succession: Suggestions for Future Research. In: *Family Business Review* 17 (2): S. 165-177.

Brockschnieder, Christian (2015): Kontinuität und Wandel – Eine theoretische und fallstudienbasierte Analyse der Gestaltung von Sozialkapital in der Familienunternehmensnachfolge. Hamburg: Dr. Kovač.

Brömer, Katrin (2015): Bauwirtschaft und Konjunktur. Bedeutung und Auswirkung staatlicher Nachfragesteuerung auf die Bauwirtschaft. Dordrecht: Springer Gabler.

Brown, Donald R./Harvey, Don (2006): An Experiential Approach to Organization Development. Upper Saddle River, New Jersey, 07458: Pearson Prentice Hall.

Brückner, Caroline (2011): Der Nachfolger kommt! Eine Analyse des Generationenwechsels in Familienunternehmen. München, Mering: Rainer Hampp.

Brunelli, Matteo (2015): Introduction to the Analytic Hierarchy Process. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2020a): Eigenkapital im Baugewerbe, BBSR-Online-Publikation Nr. 08/2020, Bonn. Online verfügbar unter <https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-08-2020.html>, zuletzt geprüft am 19.06.2022.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2020b): Umweltfußabdruck von Gebäuden in Deutschland. Kurzstudie zu sektorübergreifenden Wirkungen des Handlungsfelds „Errichtung und Nutzung von Hochbauten“ auf Klima und Umwelt, BBSR-Online-Publikation Nr. 17/2020, Bonn. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2020/bbsr-online-17-2020-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 06.08.2023.

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2022): Unternehmensnachfolge im Baugewerbe, BBSR-Online-Publikation Nr. 26/2022, Bonn. Online verfügbar unter https://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/veroeffentlichungen/bbsr-online/2022/bbsr-online-26-2022-dl.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 25.03.2024.

Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (2024): Bauwirtschaft. Online verfügbar unter <https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Artikel/Branchenfokus/Industrie/branchenfokus-bauwirtschaft.html>, zuletzt geprüft am 11.03.2024.

Burr, Wolfgang/Frohwein, Torsten (2012): Regelbrüche in Organisationen. Research Papers on Innovation, Services and Technology, No. 1/2012. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/66491/1/71992796X.pdf>, zuletzt geprüft am 28.03.2023.

Burton, Richard M./Obel, Børge/Håkonsson, Dorte Døjbak (2020): Organizational design. A step-by-step approach. Cambridge, New York, NY: Cambridge University Press.

Bussiek, Jürgen (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen. München, Wien: Oldenbourg.

Cabrera-Suárez, Katiuska (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. In: *The Leadership Quarterly* 16: S. 71-96.

Cabrera-Suárez, Katiuska M./Desiderio, Juan García-Almeida/Saá-Pérez, Petra de (2018): A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and KnowledgeBased View of the Family Firm. In: *Family Business Review* 31 (2): S. 178-197.

Campopiano, Giovanna/Calabrò, Andrea/Basco, Rodrigo (2020): The "Most Wanted": The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. In: *Family Business Review* 33 (3): S. 284-309.

Caspary, Simon U. (2014): Forschungsleistung der Nachfolgeliteratur zu Familienunternehmen – eine Analyse deutschsprachiger Bücher. In: *ZfKE - Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship* 62 (2): S. 153-182.

Cater III, John James/Kidwell, Roland E./Camp, Kerri M. (2016): Successor Team Dynamics in Family Firms. In: *Family Business Review* 29 (3): S. 301-326.

Chalus-Sauvannet, Marie-Christine/Deschamps, Bérangère/Cisneros, Luis (2016): Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business. In: *Journal of Small Business Management* 54 (2): S. 714-731.

Chang, Sea-Jin/Shim, Jungwook (2015): When does transitioning from family to professional management improve firm performance? In: *Strategic Management Journal* 36: S. 1297-1316.

Checkland, Peter/Poulter, John (2006): Learning for Action. A Short Definitiv Account of Soft Systems Methodology, and it's use for Practitioners, Teachers and Students. Chichester: Wiley.

- Chittoor, Raveendra/Das, Ranjan (2007):** Professionalization of Management and Succession Performance - A Vital Linkage. In: *Family Business Review* 20 (1): S. 65-79.
- Churchill, Neil C./Hatten, Kenneth J. (1987):** Non-marked based transfer of wealth and power. A research framework for family business. In: *American Journal of Small Business* 11 (3): S. 51-64.
- Clifford, Megan/Nilakant, V./Hamilton, R. T. (1991):** Management Succession and the Stages of Small Business Development. In: *International Small Business Journal* 9 (4): S. 43-55.
- Coase, Ronald H. (1937):** The nature of the firm. In: *Econometrica* 4 (16): S. 386-405.
- Cosson, Barbara/Gilding, Michael (2021):** "Over My Dead Body": Wives' Influence in Family Business Succession. In: *Family Business Review* 34 (4): S. 385-403.
- Daschmann, Hans-Achim (1994):** Erfolgsfaktoren mittelständischer Unternehmen. Ein Beitrag zur Erfolgsfaktorenforschung. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Davis, Peter S./Harveston, Paula D. (1998):** The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 22 (3): S. 31-53.
- De Massis, Alfredo/Audrethsch, David/Uhlaner, Lorraine/Kammerlander, Nadine (2018):** Innovation with Limited Resources: Management Lessons from the German Mittelstand. In: *Journal of Product Innovation Management* 35 (1): S. 125-146.
- Dege, Martin (2017):** Aktionsforschung. In: Denise Heseler, Robin Iltzsche, Olivier Rojon, Jonas Rüppel, Uhlig Tom David (Hrsg.). Perspektiven kritischer psychologie und qualitativer Forschung. Zur. Wiesbaden: Springer, S. 317-348.
- Del Giudice, Manlio/Della Peruta, Maria Rosaria/Maggioni, Vincenzo (2013):** One man company or managed succession The transfer of the family dream in southern-Italian firms. In: *Journal of Organizational Change Management* 26 (4): S. 703-719.
- Deutinger, Natasa (2011):** Kontinuität versus Neukonfiguration im Rahmen der Unternehmensnachfolge. In: Sabine Urnik (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Betriebswirtschaftliche, rechtliche und psychologische Erfolgsfaktoren. Wien: Linde, S. 125-145.
- Deutsche Telekom AG (2021):** Digitalisierungsindex Mittelstand 2020/2021. Der digitale Status quo im deutschen Baugewerbe. Online verfügbar unter <https://www.digital-x.eu/de/magazin/digitalisierungsindex/archiv>, zuletzt geprüft am 25.01.2023.

Di Fabio, Udo (2023): Verfassungsrechtliche Zulässigkeit von Vermögenssteuern und Vermögensabgaben. Baden-Baden: Nomos.

Dick, Bob/Stringer, Ernie/Huxham, Chris (2009): Theory in action research. In: *Action Research* 7 (1): S. 5-12.

Diederichs, Claus Jürgen/Malkwitz, Alexander/Schlüter, Dirk (2020): Unternehmensführung. In: Claus Jürgen Diederichs, Alexander Malkwitz (Hrsg.). Bauwirtschaft und Baubetrieb. Technik – Organisation – Wirtschaftlichkeit – Recht. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 141-204.

Diederichs, Marc/KiBler, Martin (2008): Aufsichtsratsreporting. Corporate Governance, Compliance und Controlling. München: Vahlen.

Diemand, Franz (2001): Strategisches und operatives Controlling in Bauunternehmen. Dissertation. Karlsruhe.

Dillerup, Ralf/Stoi, Roman (2016): Unternehmensführung. Management & Leadership. München: Vahlen.

Djanani, Christiana/Frey, Mirjam/Krenzin, Andreas (2012): Unternehmensübertragungen nach dem Erbschaftsteuerreformgesetz – eine Untersuchung rechtsformabhängiger Belastungswirkungen. In: Gernot Brähler, Ralf Trost (Hrsg.). Besteuerung, Finanzierung und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen. Ilmenau: Universitätsverlag, S. 157-174.

Doppler, Klaus/Lauterburg, Christoph (2019): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M., New York: Campus.

Döring, Nicola/Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin, Heidelberg: Springer.

Döring-Seipel, Elke/Lantermann, Ernst-Dieter (2015): Komplexitätsmanagement. Psychologische Erkenntnisse zu einer zentralen Führungsaufgabe. Wiesbaden: Springer Gabler.

Dörner, Dietrich (2010): Über die Schwierigkeiten des Umgangs mit Komplexität. In: Peter Zoche, Stefan Kaufmann, Rita Haverkamp (Hrsg.). Zivile Sicherheit. Bielefeld: Transcript, S. 71-90.

Dorsch, Thomas/Jaskiewicz, Peter/Combs, James G./Wulf, Torsten (2023): Uncertainty around Transgenerational Control: Implications for Innovation Prior to Succession. In: *Family Business Review* 36 (4): S. 402-425.

Dreyer, Nils (2008): Nachfolge aus Perspektive der Organisation. Die Organisation im Rahmen der Nachfolge mitdenken. In: Schlippe, Arist von, Nischak, Almute, El Hachimi (Hrsg.). Familienunternehmen verstehen. Gründer, Gesellschafter und Generationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 151-162.

Drumm, Hans Jürgen (2008): Personalwirtschaft. Berlin: Springer.

Dubs, Rolf (1994): Überlegungen zu den Pendelschlägen in der Führung und bei der Gestaltung von betrieblichen Führungskonzepten. In: Peter Gomez, Dietger Hahn, Günter Müller-Stewens, Rolf Wunderer (Hrsg.). Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 85-104.

Dyck, Bruno/Mauws, Michael/Starke, Frederick A./Mischke, Gary A. (2002): Passing the baton The importance of sequence, timing, technique and communication in executive succession. In: *Journal of Business Venturing* 3 (17): S. 143-162.

Eberhardt, Julia Regine (2016): Nachfolge in Familienunternehmen. Herausforderungen der nachrückenden Generation im familieninternen Übergabeprozess. Stuttgart: Steinbeis-Edition.

Ebner, Stefan (2012): Familienexterne Nachfolgeregelung. In: Gernot Brähler, Ralf Trost (Hrsg.). Besteuerung, Finanzierung und Unternehmensnachfolge in kleinen und mittleren Unternehmen. Ilmenau: Universitätsverlag, S. 419-446.

Ehrmann, Thomas/Meiseberg, Brinja (2016): Managementforschung und was die Praxis von ihr (nicht) will – Eine marktorientierte Betrachtung. In: *Die Unternehmung* 70 (2): S. 187-206.

Eisend, Martin/Kuß, Alfred (2017): Grundlagen empirischer Forschung. Zur Methodologie in der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden: Springer Gabler.

Eisenführ, Franz/Weber, Martin/Langer, Thomas (2010): Rationales Entscheiden. Heidelberg, Dordrecht, London, New York: Springer.

Eisenhardt, Kathleen M. (1989): Agency Theory: An Assessment and Review. In: *Academy of Management Review* 14 (1): S. 57-74.

Elbe, Martin (2012): Management von Ungewissheit: zukünftige Zumutungen an die Führung. In: Sven Grote (Hrsg.). Die Zukunft der Führung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 173-189.

Elbe, Martin (2016): Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Heidelberg: Springer Gabler.

Eulerich, Marc/Welge, Martin K. (2011): Die Einflussnahme von Stiftungen auf die unternehmerische Tätigkeit deutscher Großunternehmen, Arbeitspapier Nr.198, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/de/faust-detail.htm?sync_id=HBS-005113, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Europäische Kommission (2003): KMU-Definition: Empfehlung der Kommission vom 06. Mai 2003. In: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaft, L124/36 vom 20.05.2003. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/eli/reco/2003/361/oj>, zuletzt geprüft am 07.03.2024.

Europäische Kommission, Generaldirektion Binnenmarkt, Industrie, Unternehmertum und KMU (2015): Benutzerleitfaden zur Definition von KMU, Publications Office. Online verfügbar unter <https://op.europa.eu/de/publication-detail/-/publication/79c0ce87-f4dc-11e6-8a35-01aa75ed71a1/language-de>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

eurostat (2008): NACE. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. Online verfügbar unter <http://ec.europa.eu/eurostat>, zuletzt geprüft am 22.06.2022.

Evert, Robert E./Martin, John A./McLeod, Michael S./Payne, G. Tyge (2016): Empirics in Family Business Research: Progress, Challenges, and the Path Ahead. In: *Family Business Review* 29 (1): S. 17-43.

Falkenreck, Christine (2016): Kooperative Unternehmenskultur und Führung: Erfolgsgrundlagen des Performance Managements. In: Hansjörg Künzel (Hrsg.). Erfolgsfaktor Performance Management. Leistungsbereitschaft einer aufgeklärten Generation. Berlin: Springer Gabler, S. 79-94.

Fama, Eugene F. (1980): Agency Problems and the Theory of the Firm. In: *Journal of Political Economy* 2: S. 288-307.

Fank, Matthias (1996): Einführung in das Informationsmanagement. Grundlagen – Methoden – Konzepte. Berlin, Boston: Oldenbourg.

Fayol, Henri (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. Aus dem französischen übersetzt von Karl Reineke. Berlin, Boston: Oldenbourg.

Felden, Birgit/Hack, Andreas/Hoon, Christina (2019): Management von Familienunternehmen. Besonderheiten – Handlungsfelder – Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler.

Felden, Birgit/Pfannenschwarz, Armin (2008): Unternehmensnachfolge. Perspektiven und Instrumente für Lehre und Praxis. München: Oldenbourg.

Felden, Birgit/Zumholz, Birgit (2009): Managementlehre für Familienunternehmen: Bestandsaufnahme der Forschungs- und Lehraktivitäten im deutschsprachigen Raum. Working Paper, No. 48. Berlin.

Filser, Matthias/Kraus, Sascha/Märk, Stefan (2013): Psychological aspects of succession in family business management. In: *Management Research Review* 36 (3): S. 256-277.

Fischer, Hajo/Schäfer, Heinz (2001): Zur theoretischen und empirischen Bedeutung der qualitativen Besonderheiten von mittelständischen Unternehmen: Ansatzpunkte für die Mittelstandsforschung und -förderung. In: Hajo Fischer (Hrsg.). Unternehmensführung im Spannungsfeld zwischen Finanz- und Kulturtechnik: Handlungsspielräume und Gestaltungszwänge. Hamburg: Dr. Kovač, S. 55-87.

Fissenswert, Horst (2005): Merkmale des Baubetrieb. In: Hans Mayrzedt, Horst Fissenswert (Hrsg.). Handbuch Bau-Betriebswirtschaft. Unternehmensstrategien, Prozessmanagement, betriebswirtschaftliche Funktionen. Düsseldorf: Werner, S. 59-82.

Fleisch, Hans/Eulerich, Marc, Krimmer, Holger /Schlüter, Andreas/Stolte, Stefan (2018): Modell unternehmensverbundene Stiftung, Status quo – Gestaltungsmöglichkeiten – Nachfolgelösung. Berlin: Erich Schmidt.

Fleschutz, Karin (2008): Die Stiftung als Nachfolgeinstrument für Familienunternehmen. Handlungsempfehlungen für die Ausgestaltung und Überführung. Wiesbaden: Gabler.

Foerster von, Heinz (1992): Entdecken oder erfinden. Wie lässt sich Verstehen verstehen? In: Heinz Gumin, Heinrich Meier (Hrsg.). Einführung in den Konstruktivismus. München, Zürich: Piper, S. 41-88.

Foster, Michael (1972): An introduction to the theory and practice of action research in work. In: *Human Relations* 25 (6): S. 529-556.

Frank, Ulrich/Klein, Stefan/Krcmar, Helmut/Teubner, Alexander (1998): Aktionsforschung in der WI – Einsatzpotentiale und -probleme. In: Reinhard Schütte, Jukka, Siedentopf, Stephan Zelewski (Hrsg.): Wirtschaftsinformatik und Wissenschaftstheorie. Grundpositionen und Theoriekerne. Arbeitsberichte des Instituts für Produktion und Industrielles Informationsmanagement. Nr. 4., S. 71-90, Essen. Online verfügbar unter <https://www.wi-inf.uni-due.de/FGFrank-eol-2018/documents/Zeitschriftenartikel/Aktionsforschung.pdf>, zuletzt geprüft am 25.04.2024.

Franke, Günter (2018): Sind stiftungsgetragene Unternehmen "besser"? In: Ann-Kristin Achleitner, Jörn Block, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.). Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 69-95.

Franzke, Ekkehard (2016): Carve-outs erfolgreich gestalten: Eine gesamtheitliche Perspektive. In: Günter Müller-Stewens, Sven Kunisch, Andreas Binder (Hrsg.). *Mergers & Acquisitions. Handbuch für Strategen, Analysten, Berater und Juristen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 225-235.

Freiling, Jörg/Gersch, Martin (2007): Nachfolgebezogene Unternehmenskrisen im Mittelstand – Eine zentrale ökonomische Herausforderung im Mittelstand aus evolutionsökonomischer Perspektive. In: Peter Letmathe, Joachim Eigler, Friederike Welter, Daniel Kathan, Thomas Heupel (Hrsg.). *Management kleiner und mittlerer Unternehmen. Stand und Perspektiven der KMU-Forschung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 135-152.

Freiling, Jörg/Großmann, Steffen (2015): Unternehmertum, Entrepreneurship und Innovation. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 53-69.

French, Wendell L./Bell, Cecil H. Jr. (1973): *Organizational Development. Behavioral science interventions for organization improvement*. Eaglewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.

French, Wendell L./Bell, Cecil H. Jr. (1994): *Organisationsentwicklung*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Frese, Erich/Graumann, Mathias/Talaulicar, Till/Theuvsen, Ludwig (2019): *Grundlagen der Organisation. Entscheidungsorientiertes Konzept der Organisationsgestaltung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Fricke, Werner (2005): Sozialwissenschaftler in Entwicklungsprozessen. Zur Funktion „wissenschaftlicher Begleitung“ in Modellversuchen aus Sicht eines Aktionsforschers. In: Heinz Holz, Dorothea Schemme (Hrsg.). *Wissenschaftliche Begleitung bei der Neugestaltung des Lernens. Innovationen fördern, Transfer sichern*. Bielefeld: Bertelsmann, S. 40-51.

Fricke, Werner (2014): Aktionsforschung in schwierigen Zeiten. In: Milena Jostmeier, Arno Georg, Heike Jacobsen (Hrsg.). *Sozialen Wandel gestalten. Zum gesellschaftlichen Innovationspotenzial von Arbeits- und Organisationsforschung*. Wiesbaden: Springer, S. 213-236.

Friedman, Victor J./Rogers, Tim (2009): There is nothing so theoretical as good action research. In: *Action Research* 7 (1): S. 31-47.

Fritsch, Michael (2019): *Entrepreneurship. Theorie, Empirie, Politik*. Berlin: Springer Gabler.

Füglister, Urs (2000): Das Stärken-/Schwächen-Profil von Unternehmern in KMU und deren Erfolgsfaktoren – dargestellt anhand einer empirischen Untersuchung bei schweizerischen KMU. In: Emil Brauchlin, J. Hanns Pichler (Hrsg.). *Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen*. Festschrift für Hans Jobst Pleitner. Berlin: Duncker & Humblot, S. 309-322.

Gagné, Marylène/Marwick, Connor/Brun de Pontet, Stéphanie/Wrosch, Carsten (2021): Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? In: *Family Business Review* 34 (2): S. 154-167.

Gantzel, Klaus Jürgen (1962): Wesen und Begriff der mittelständischen Unternehmung. Köln, Opladen: Westdeutscher Verlag.

Garcia, Tamara/Hoffmann, Christoph/Pfister, Andres (2019): Psychologische Grundlagen für Führungskräfte. In: Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin: Springer, S. 97-155.

Geroski, P. A./Mata, José/Portugal, Pedro (2010): Founding conditions and the survival of new firms. In: *Strategic Management Journal* 31: S. 510-529.

Gersick, Kelin E./Davis, John A./McCullom Hampton, Marion/Lansberg, Ivan (1997): *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Boston/Massachusetts: Harvard Business School Press.

Giambatista, Robert C./Rowe, Glenn W./Riaz, Suhaib (2005): Nothing succeeds like succession: A critical review of leader succession literature since 1994. In: *The Leadership Quarterly* (16): S. 963-991.

Giovannoni, Elena/Maraghini, Maria Pia/Riccaboni, Angelo (2011): Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. In: *Family Business Review* 24 (2): S. 126-150.

Girmscheid, Gerhard (2008): Systemauswahl und Bereitstellungsvariante von Bauproduktionseinrichtungen – Prognosemodell. In: *Bauingenieur* 83: S. 127-135.

Girmscheid, Gerhard (2010): *Strategisches Bauunternehmensmanagement. Prozessorientiertes integriertes Management für Unternehmen in der Bauwirtschaft*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Girod, Stéphane J. G./Whittington, Richard (2015): Change Escalation Processes and Complex Adaptive Systems: From Incremental Reconfigurations to Discontinuous Restructuring. In: *Organization Science* 26 (5): S. 1520-1535.

Göbel, Elisabeth (2016): Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Konstanz: UVK.

Göbel, Elisabeth (2021): Neue Institutionenökonomik. Konstanz: UVK.

Göring, Michael (2010): Unternehmen Stiftung. München: Hanser.

Gornig, Martin/Michelsen, Claus/Pagenhardt, Laura (2021): Bauwirtschaft trotz der Corona-Krise – dennoch ruhigeres Geschäft im Jahr 2021. Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung e. V., in DIW-Wochenbericht, 88, 1/2, S. 3-14, Berlin. Online verfügbar unter https://www.diw.de/de/diw_01.c.808427.de/publikationen/wochenberichte/2021_01_1/bauwirtschaft_trotzt_der_corona-krise_____dennoch_ruhigeres_geschaeft_im_jahr_2021.html, zuletzt geprüft am 16.04.2022.

Göseke, Christian (2010): Organisation des Finanzwesens – zwischen Dienstleistungsfunktion und hoheitlichen Aufgaben. In: *Zeitschrift für Controlling und Management* (Sonderheft 2): S. 57-59.

Gottschalk, Sandra/Höwer, Daniel/Licht, Georg/Niefert, Michaela/Hauer, Annegret/Keese, Detlef/Woywode /Daniel (2010): Generationswechsel im Mittelstand. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der Nachfolger. Baden-Württembergische Bank (Hrsg.), Stuttgart. Online verfügbar unter <https://www.zew.de/publikationen/generationenwechsel-im-mittelstand-herausforderungen-und-erfolgsfaktoren-aus-der-perspektive-der-nachfolger>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Greif, Siegfried/Runde, Bernd/Seeberg, Ilka (2004): Erfolge und Misserfolge beim Change Management. Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, Oxford, Prag: Hogrefe.

Grochla, Erwin (1982): Grundlagen der organisatorischen Gestaltung. Stuttgart: Poeschel.

Grossmann, Ralph/Bauer, Günther/Scala, Klaus (2015): Einführung in die systemische Organisationsentwicklung. Heidelberg: Carl Auer.

Gutenberg, Erich (1962): Unternehmensführung. Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.

Haas, Oliver/North, Klaus/Pakleppa, Claus-Bernhard (2022): Transformation. Tiefgreifende Veränderungen verstehen, ermöglichen und gestalten. München: Vahlen.

Habig, Helmut/Berninghaus, Jochen (2010): Die Nachfolge im Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Berlin, Heidelberg: Springer.

Haddadj, Slimane (2003): Organization change and the complexity of succession. A longitudinal case study from France Slimane Haddadj. In: *Journal of Organizational Change Management* 16 (2): S. 135-153.

Haddadj, Slimane (2006): Paradoxical process in the organizational change of the CEO succession. A case study from France. In: *Journal of Organizational Change Management* 19 (4): S. 447-456.

Haid, Peter M. (2015): Unternehmensverbundene Stiftungen im Mittelstand – Zukunftssicherung des Unternehmens. In: Georg Fahrenschoen, Arndt Günter Kirchhoff, Diethard B. Simmert (Hrsg.). *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 589-597.

Handler, Wendy C. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. In: *Family Business Review* 2 (3): S. 257-276.

Handler, Wendy C. (1990): Succession in family firms: A mutual role adjustment between entrepreneur und next-generation family members. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 15 (1): S. 37-51.

Handler, Wendy C. (1994): Succession in Family Business: A Review of the Research. In: *Family Business Review* 7 (2): S. 133-157.

Hans-Böckler-Stiftung (2023): Vermögensteuer: Verfassungsrechtlich gut begründbar angesichts von grossen finanziellen Aufgaben und hoher Ungleichheit. Pressemitteilung, 07.03.2023. Online verfügbar unter <https://www.boeckler.de/de/pressemitteilungen-2675-vermoegensteuer-verfassungsrechtlich-47456.htm>, zuletzt geprüft am 29.02.2024.

Hartmann, Matthias (2018): Systemtheorie in der Betriebswirtschaftslehre. In: Khare, Anshuman, Kessler, Dagmar, Jan Wirsam (Hrsg.). *Marktorientiertes Produkt- und Produktionsmanagement in digitalen Umwelten: Festgabe für Klaus Bellmann zum 75. Geburtstag*. Wiesbaden: Springer, S. 61-73.

Haun, Matthias (2016): Cognitive Organisation. Prozessuale und funktionale Gestaltung von Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2023): Energieverbrauch und Klimaschutz im Baugewerbe – Eine Datensammlung. Brancheninfo Bau, 20.12.2023. Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/publikationen/brancheninfo-bau/energieverbrauch-und-klimaschutz-im-baugewerbe-eine-datensammlung#c9195>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e.V. (2024): Fachkräftemangel und Rohstoffpreise. Brancheninfo Bau, 23.02.2024. Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/auf-den-punkt-gebracht/fachkraeftesituation-im-bauhauptgewerbe>, zuletzt geprüft am 25.03.2024.

Heintel, Peter (2005): Widerspruchsfelder, Systemlogiken und Gruppendialektiken als Ursprung notwendiger Konflikte. In: Gerhard Falk, Peter Heintel, Ewald E. Krainz (Hrsg.). Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 15-33.

Heinze, Thomas (2001): Qualitative Sozialforschung. Einführung, Methodologie und Forschungspraxis. München: Oldenbourg.

Heinze, Thomas/Thiemann, Friedrich (1982): Kommunikative Validierung und das Problem der Geltungsbegründung. In: *Zeitschrift für Pädagogik* 28: S. 635-642.

Helfrich, Hede (2016): Wissenschaftstheorie für Betriebswirtschaftler. Wiesbaden: Springer Gabler.

Helpap, Sevda/Schinnenburg, Heike (2018): What Really Matters to Change Recipients: Dimensions of Supervisors' Change Communication. In: *Asia-Pacific Journal of Management* 13 (3-4): S. 81-88.

Herget, Josef (2020): Unternehmenskultur gestalten. Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg. Berlin: Springer Gabler.

Hickmann, Gill Robinson (2010): Leading Change in Multiple Contexts: Concepts and Practices in Organizational, Community, Political, Social, and Global Change Settings. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hillebrandt, Isabelle/Rauschnabel, Philipp A./Ivens, Björn S. (2015): Vom Employer Branding zum Employer Marketing: Anwendungsgebiete im Mittelstand. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 231-248.

Hippeli, Michael (2018): Corporate Governance und Rechtswettbewerb bei unternehmensverbundenen Stiftungen – Boom deutscher Stiftungsunternehmen vs. Abnahme deutscher unternehmensverbundener Stiftungen? In: Ann-Kristin Achleitner, Jörn Block, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.). *Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 121-139.

Hochstadt, Stefan (2002): Die Zukunft der Qualifikation in der Bauwirtschaft. Innere und äußere Momente des Strukturwandels. Dissertation. Osnabrück.

Hoffmann, Christoph/Pfister, Andres (2019): Führen mit Zielen. In: Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer, S. 675-724.

Hoffmann, Dietrich/Liebs, Rüdiger (2009): Der GmbH-Geschäftsführer. Handbuch für die Praxis des Unternehmers und Managers. München: Beck.

Hoffmann, Gregor Paul (2017): Organisationale Resilienz. Kernressource moderner Organisationen. Berlin: Springer.

Hofstadler, Christian (2019): Aktuelle Entwicklungen in Baubetrieb, Bauwirtschaft und Bauvertragsrecht. 50 Jahre Institut Für Baubetrieb und Bauwirtschaft der TU Graz. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Höge, Robert (1995): Organisatorische Segmentierung. Ein Instrument zur Komplexitäts-handhabung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Holtbrügge, Dirk (2001): Postmoderne Organisationstheorie und Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Holtbrügge, Dirk (2022): Personalmanagement. Berlin: Springer Gabler.

Holten, Roland (1999): Entwicklung von Führungsinformationssystemen: Ein methoden-orientierter Ansatz. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Holz, Michael/Schlepphorst, Susanne/Brink, Siegrun/Icks, Anette/Welter, Friederike (2019): Bürokratiewahrnehmung von Unternehmen. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien, Nr. 274, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-274_2019.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2021.

Horváth, Péter/Gleich, Ronald/Seiter, Mischa (2020): Controlling. München: Vahlen.

Hosseini, Florian/Jarchow, Svenja (2018): Familien- und Stiftungsunternehmen - same, same but different. In: Ann-Kristin Achleitner, Jörn Block, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.). Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 37-48.

Hosseini-Görge, Florian/Hirschmann, Mirko (2020): Was ist eine Familienstiftung? In: Jörn Block, Peter May, André Betzer, Dominik Au von (Hrsg.). Die Familienstiftung. Ein Instrument zur Zukunftssicherung von Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-7.

Huemann, Martina (2013): Human Resource Management in Projektorientierten Unternehmen: Herausforderungen und Potenziale für das Human-Resource-Management-System. In: Christian Nachbagauer, Iris Schirl (Hrsg.). Human Resource Management in projektorientierten Unternehmen. Wien: Linde, S. 35-58.

Hünecke, Katja/Heyen, Dirk Arne/Ostertag, Katrin (2021): Strukturwandel zu einer Green Economy. Screening besonders betroffener Branchen. Dessau-Roßlau: Umweltbundesamt. Online verfügbar unter <http://www.umweltbundesamt.de/publikationen>, zuletzt geprüft am 01.02.2023.

Hungenberg, Harald (2010): Problemlösung und Kommunikation im Management. Vorgehensweisen und Techniken. München: Oldenbourg.

Hungenberg, Harald (2014): Strategisches Management in Unternehmen. Ziele – Prozesse – Verfahren. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hungenberg, Harald/Wulf, Torsten (2021): Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hutter, Gérard (2008): Planung und Wandel – Theoretische Grundlagen der Strategieforschung für kommunale Fallstudien zur strategischen räumlichen Planung. Dissertation. Dresden.

ifo Institut (2022): Noch nie fehlte so viel Material auf dem Bau. Pressemitteilung, 10.06.2022, München. Online verfügbar unter <https://www.ifo.de/pressemitteilung/2022-06-10/noch-nie-fehlte-so-viel-material-auf-dem-bau#:~:text=Die%20Materialknappheit%20auf%20deutschen%20Baustellen,Lieferprobleme%20bei%20Baustoffen%20drastisch%20versch%C3%A4rft.>, zuletzt geprüft am 07.07.2023.

Immerschitt, Wolfgang/Stumpf, Marcus (2019): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Wiesbaden: Springer Gabler.

Institut für Mittelstandsforschung (2024): Informationen zum Mittelstand aus erster Hand, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/ueber_uns/ifm-flyer/IfM-Flyer-2024.pdf, zuletzt geprüft am 27.11.2024.

Jablonka, Peter/Jenewein, Klaus/Marchl, Gabriele (2017): Potentiale und Spannungsfelder der partizipativen Aktionsforschung in der wissenschaftlichen Begleitung von Reformprogrammen in der Berufsbildung. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* (33): S. 1–21. Online verfügbar unter https://www.bwpat.de/ausgabe33/jablonka_jenewein_marchl_bwpat33.pdf.

- Jacob, Dieter/Stuhr, Constanze/Winter, Christoph (2018):** Kalkulieren im Ingenieurbau. Strategie – Kalkulation – Controlling. Wiesbaden: Vieweg + Teubner
- Jago, Arthur G. (1982):** Leadership: Perspectives in theory and research. In: *Management Science* 3 (28): S. 315-336.
- Jahn, Verena (2018):** The Importance of Owner-managed SMEs and Regional Apprenticeship Activity – Evidence from the German Mittelstand, Empirical Research. In: *Vocational Education and Training* 10(8):. S. 1-21.
- Jäkel-Wurzer, Daniela/Dahncke, Susanne/Buck, Nicola (2017):** Praxishandbuch Weibliche Nachfolge. Selbstcoaching-Tools für den gelungenen Einstieg ins Familienunternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Jansen, Stephan A. (2016):** Mergers & Acquisitions. Unternehmensakquisitionen und -kooperationen: eine strategische, organisatorische und kapitalmarkttheoretische Einführung. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Janssen, Jan (2009):** Rechnungslegung im Mittelstand. Wiesbaden: Gabler.
- Jaskiewicz, Peter/Combs, James G./Rau, Sabine B. (2015):** Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing* 30 (1): S. 29-49.
- Jaskiewicz, Peter/Heinrichs, Katharina/Rau, Sabine B./Reay, Trish (2015):** To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 40 (4): S. 1-33.
- Jehn, Karen A. (1995):** A Multimethod Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict. In: *Administrative Science Quarterly* 40 (2): S. 256-282.
- Jensen, Michael C./Meckling, William H. (1976):** Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. In: *Journal of Financial Economics* 4: S. 305-360.
- Jörg, Urs/Steiger, Thomas (2019):** Organisationsverständnis und dessen Einfluss. In: Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.). Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Berlin: Springer, S. 19-38.
- Jula, Rocco (2019):** Der GmbH-Geschäftsführer. Rechte und Pflichten, Anstellung, Vergütung und Versorgung, Haftung, Strafbarkeit und Versicherungsschutz. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Jung, Hans (2017):** Personalwirtschaft. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Jung, Hubert (2020): Überblick über die Formen der Unternehmensnachfolge. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 71-81.

Junker, Andy/Griebisch, Jürgen (2017): Unternehmensnachfolge und Unternehmenswertsteigerung. Konzepte für den Mittelstand. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kaegi, Urs/Zängli, Peter (2019): Was ist Management? In: Armin Wöhrle (Hrsg.). Organisationsentwicklung – Change Management. Baden-Baden: Nomos, S. 77-127.

Kaehler, Boris (2017): Komplementäre Führung: Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kammerlander, Nadine/De Massis, Alfredo (2020): Frequently asked questions in qualitative family business research and some guidelines to avoid risky paths. In: Alfredo De Massis, Nadine Kammerlander (Hrsg.). Handbook of qualitative research methods for family business. Cheltenham, Northampton: Edward Elga, S. 1-23.

Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Katzenbach, Jon R. (1998): Teams an der Spitze. Der Chef als Chef und Teammitglied. Wien, Frankfurt a. M.: Ueberreuter.

Kay, Rosemarie (2020): Frauen in der Unternehmensnachfolge. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 57-66.

Kay, Rosemarie/Suprinovic, Olga (2020): Entwicklung und volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensnachfolgen in Deutschland. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-14.

Kehl, Christoph/Achternbosch, Matthias/Revermann, Christoph (2022): Innovative Technologien, Prozesse und Produkte in der Bauwirtschaft. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag, Arbeitsbericht Nr. 199, Berlin. Online verfügbar unter <https://www.tab-beim-bundestag.de/news-2022-09-innovationen-fur-eine-leistungsfahigere-bauwirtschaft.php>, zuletzt geprüft am 24.04.2023.

Keidel, Christian (2009): Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmenscontrolling in mittelständischen Bauunternehmen. Unter Berücksichtigung von zwei empirischen Untersuchungen im zeitlichen Vergleich. Wiesbaden: Gabler.

Kerr, Jeffrey L. (2004): The limits of organizational democracy. In: *Academy of Management Executive* 18 (3): S. 81-95.

Kesner, Idalene F./Sebora, Terrence C. (1994): Executive succession: past, present and future. In: *Journal of Management* 20: S. 327-372.

Kiel, Volker (2019): Führen in Zeiten des Wandels. In: Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin: Springer, S. 809-884.

Kieser, Alfred/Kubicek, Herbert (1977): *Organisation*. Berlin, New York: Walter de Gruyter.

Kieser, Alfred/Nicolai, Alexander/Seidl, David (2015): The Practical Relevance of Management Research: Turning the Debate on Relevance into an Rigorous Scientific Research Program. In: *Academy of Management Annals* 9 (1): S. 143-233.

Kieser, Alfred/Walgenbach, Peter (2010): *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kirsch, Werner/Gabele, Eduard (Hrsg.) (1976): *Aktionsforschung und Echtzeitwissenschaft*. Berlin: Erich Schmidt.

Klandt, Heinz/Heidenreich, Sven (2017): *Empirische Forschungsmethoden in der Betriebswirtschaftslehre*. Berlin, Boston: De Gruyter Oldenbourg.

Klasen, Jörg (2019): *Business Transformation. Praxisorientierter Leitfaden zur erfolgreichen Neuausrichtung von Unternehmen und Geschäftsfeldern*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Klemisch, Herbert (2018): Unternehmensnachfolge durch Genossenschaften. *WISO direkt* 16 (2018), Bonn. Online verfügbar unter <https://library.fes.de/pdf-files/wiso/14628.pdf>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Klenk, Tanja (2004): Leitungsreformen als Handlungsfeld der Verwaltungsreformen. FoJuS - Forum Junge Staats- und Verwaltungswissenschaft, Diskussionspapiere Nr. 4/2004, Tagung der Sektion Staatslehre und politische Verwaltung der DVPW, Universität Konstanz, 23.-25.09.2004. Online verfügbar unter https://www.dvpw.de/fileadmin/user_upload/sek_pvfojus/Diskussionspapiere/diskussionspapier4_2004klenk.pdf, zuletzt geprüft am 16.04.2024.

Kloth, Esther-Maria (2018): *Ambivalenzen in der Unternehmensnachfolge. Zum Einfluss von Berufsmilieus auf Nachfolgeentscheidungen*. Göttingen: V&R unipress.

Kluge, Anette/Schilling, Jan (2000): Organisationales Lernen und Lernende Organisation - ein Überblick zum Stand von Theorie und Empirie. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie* 44 (4): S. 179-191.

Kluth, Oliver (2018): Nachfolge im Familienunternehmen: Besonderheiten und Herausforderungen. Hamburg: Diplomica Verlag.

Klüver, Jürgen (1979): Kommunikative Validierung – einige vorbereitende Bemerkungen zum Projekt Lebensweltanalyse von Fernstudenten. In: Thomas Heinze (Hrsg.). Theoretische und methodologische Überlegungen zum Typus hermeneutisch-lebensgeschichtlicher Forschung. Werkstattbericht. Hagen: FernUniversität, S. 69-84.

Klüver, Jürgen/Krüger, Helga (1972): Aktionsforschung und soziologische Theorien. Wissenschaftstheoretische Überlegungen zum Erkenntnisinteresse in der Aktionsforschung. In: Fritz Haag, Helga Krüger, Wiltraud Schwärtzel, Johannes Wildt (Hrsg.). Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder, Forschungspläne. München: Juventa, S. 76-99.

Kochendörfer, Bernd./Liebchen, Jens H./Viering, Markus G. (2018): Bau-Projekt-Management. Grundlagen und Vorgehensweisen. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Koerberle-Schmid, Alexander (2015): Family Business Governance im Mittelstand. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 728-750.

Kofler, Thomas (2018): Das digitale Unternehmen. Systematische Vorgehensweise zur zielgerichteten Digitalisierung. Berlin: Springer Vieweg.

Koller, Hans (1998): Chancen, Probleme und Ausgestaltung der Unternehmensdezentralisierung. In: Burkart Lutz (Hrsg.). *Zukunftsperspektiven industrieller Produktion: Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien"*. Bd. IV. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 45-98.

Kollmorgen, Raj/Merkel, Wolfgang/Wagener, Hans-Jürgen (2015): Transformation und Transformationsforschung: Zur Einführung. In: Raj Kollmorgen, Wolfgang Merkel, Hans-Jürgen Wagener (Hrsg.). *Handbuch Transformationsforschung*. Wiesbaden: Springer VS, S. 11-27.

Koneberg, Filiz/Seyda, Susanne/Stippler, Sibylle/Flake, Regina/Werner, Dirk (2021): KOFA-Personalarbeitsindex. Strategische Personalarbeit als erfolgreicher Ansatz zu Fachkräftesicherung in KMU, KOFA-Studie 4/2021, Köln. Online verfügbar unter

<https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/personalarbeitsindex/>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Koprowski, Eugene J. (1972): Improving Organization Effectiveness through Action Research Teams. In: *Training and Development Journal* 26 (6): S. 36-40.

Kormann, Hermut (2017): Governance des Familienunternehmens. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kormann, Hermut/Wimmer, Rudolf (2019): Vom Ursprung der Forschung zu Familienunternehmen. Über die Anfänge und den aktuellen Stand der wissenschaftlichen Auseinandersetzung. In: *osb-i Reader 2019*, S. 85-89, Berlin. Online verfügbar unter https://www.osb-i.com/fileadmin/user_upload/osb_Reader_2019_Web.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Kotter, John P. (2015): Leading Change. Wie Sie Ihr Unternehmen in acht Schritten erfolgreich verändern. Aus dem Amerikanischen übersetzt von Werner Seidenschwanz. München: Vahlen.

Kotter, John P./Heskett, James L. (1992): Corporate Culture and Performance. New York: The Free Press.

Krämer, Werner (2009): Personalführung und Organisation im Wandel. In: Malcolm Schauf (Hrsg.). Unternehmensführung im Mittelstand. Rollenwandel kleiner und mittlerer Unternehmen in der Globalisierung. München, Mering: Rainer Hampp, S. 195-237.

Kraus, Petra (2023): Bauwirtschaft im Zahlenbild. Berlin. Hauptverband der Deutschen Bauindustrie e. V. Online verfügbar unter <https://www.bauindustrie.de/zahlen-fakten/bauwirtschaft-im-zahlenbild>, zuletzt geprüft am 01.03.2024.

Kraus, Rafaela (2020): Erfolgreiches Change Management. In: Lutz Rosenstiel von, Erika Regnet, Michel E. Domsch (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Freiburg: Schäffer-Poeschel, S. 699-709.

Kreter, Daniel Sebastian (2017): Ungeplante Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Spezifische Problemlagen und betriebliche Bewältigungsstrategien. Augsburg, München: Rainer Hampp.

Krieger, Gerd (2015): Überwachung durch den Aufsichtsrat und die Gesellschafter der Holding. In: Marcus Lutter, Walter Bayer (Hrsg.). Holding-Handbuch. Recht, Management, Steuern. Köln: Dr. Otto Schmidt, S. 218-247.

Kromrey, Helmut/Roose, Jochen/Strübing, Jörg (2016): Empirische Sozialforschung: Modelle und Methoden der standardisierten Datenerhebung und Datenauswertung mit Annotationen aus qualitativ-interpretativer Perspektive. Konstanz, München: UVK.

Kronke, Herbert (1996): Organkompetenzen in Stiftung, Kapital- und Personengesellschaft – Gestaltungsprobleme bei mittelbaren Unternehmensträgerstiftungen –. In: *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht* (1): S. 18-39.

Krugman, Paul/Wells, Robin (2017): Volkswirtschaftslehre. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Kubicek, Herbert (1975): Empirische Organisationsforschung: Konzeption und Methodik. Stuttgart: Poeschel.

Kubicek, Herbert/Welter, Günter (1985): Messung der Organisationsstruktur. Eine Dokumentation von Instrumenten zur quantitativen Erfassung von Organisationsstrukturen. Stuttgart: Enke.

Kuepers, Wendelin M. (2011): Trans- + -form. Leader- and followership as an embodied, emotional and aesthetic practice for creative transformation in organisations. In: *Journal of Organizational Change Management* 32 (1): S. 20-40.

Kugeler, Martin/Vieting, Michael (2012): Gestaltung einer prozessorientiert(er)en Aufbauorganisation. In: Jörg Becker, Martin Kugeler, Michael Rosemann (Hrsg.). Prozessmanagement. Ein Leitfaden zur prozessorientierten Organisationsgestaltung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, S. 229-276.

Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Kühl, Stefan (2020): Sisyphus in Management. The futile search for the optimal organizational structure. Princeton: Organizational Dialogue Press.

Kühl, Stefan/Muster, Judith (2016): Organisationen gestalten. Eine kurze organisations-theoretisch informierte Handreichung. Wiesbaden: Springer VS.

Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andreas (2009): Qualitative und quantitative Methoden der Organisationsforschung – ein Überblick. In: Stefan Kühl, Petra Strodtholz, Andreas Taffertshofer (Hrsg.). Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 13-27.

Kühn, Richard/Grünig, Rudolf (1986): Aktionsforschung und ihre Anwendung in der praktisch-normativen Betriebswirtschaftslehre. In: *Die Unternehmung* 40 (2): S. 118-133.

Kühnapfel, Jörg B. (2021): Scoring und Nutzwertanalysen. Ein Leitfaden für die Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Kummer, Sabrina (2018): Unternehmensnachfolge aus erbschaftsteuerlicher Perspektive: eine beihilferechtliche und steuerplanerische Untersuchung. Freiburg: Taxacademy.

Künzli, Benjamin (2013): Organisationsanalyse. In: *Zeitschrift Führung und Organisation* 82 (6): S. 434-437.

Kußmaul, Heinz/Berens, Bela (2018): Unternehmensnachfolge aus steuerlichen Gesichtspunkten. In: Patrick Velte, Stefan Müller, Stefan C. Weber, Remmer Sassen, Andreas Mammen (Hrsg.). Rechnungslegung, Steuern, Corporate Governance, Wirtschaftsprüfung und Controlling. Beiträge aus Wissenschaft und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 185-202.

Labucay, Inéz (2011): Norbert Thom und Andreas P. Wenger: Die optimale Organisationsform. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 81: S. 619-623.

Lachmann, Werner (2006): Volkswirtschaftslehre. Berlin: Springer.

Landes, Miriam/Steiner, Eberhard (2014): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer VS.

Lang-von Wins, Thomas/Leiner, Robert/Schmude, Jürgen/Rosenstiel, Lutz von (2004): Nachfolgeplanung: Eine interdisziplinäre Perspektive. In: Michael Fritsch, Michael Niese (Hrsg.). Gründungsprozess und Gründungserfolg. Interdisziplinäre Beiträge zum Entrepreneurship-Research. Heidelberg: Physica-Verlag, S. 185-218.

Lansberg, Ivan (1988): The succession conspiracy. In: *Family Business Review* (1): S. 119-143.

Laux, Helmut/Gillenkirch, Robert M./Schenk-Mathes, Heike Y. (2018): Entscheidungstheorie. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Laux, Helmut/Liermann, Felix (2005): Grundlagen der Organisation. Springer.

Le Breton-Miller, Isabelle/Miller, Danny/Steier, Lloyd P. (2004): Toward an integrative model of effective FOB succession. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 28 (4): S. 305-328.

Lechler, Peter (1982): Kommunikative Validierung. In: Günter L. Huber, Heinz Mandl (Hrsg.). Verbale Daten – Eine Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung und Auswertung. Weinheim, Basel: Beltz, S. 243-258.

Leifels, Arne (2016): Alterung treibt Nachfolgerbedarf im Mittelstand: 620.000 Übergaben bis 2018. KfW Research Fokus Volkswirtschaft Nr. 132, Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2016/Fokus-Nr.-132-Juli-2016-Nachfolge.pdf>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Leimböck, Egon/Iding, Andreas/Meinen, Heiko (2017): Bauwirtschaft. Grundlagen und Methoden. Wiesbaden: Springer Vieweg.

Leiss, Felix/Licht, Thomas/Wohlrabe, Klaus (2023): Zur aktuellen Lage im Wohnungsbau. In: *ifo Schnelldienst* 76 (11): S. 48-51.

LeMar, Bernd (2014): Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen. Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.

Letmathe, Peter/Hill, Martin (2006): Strukturbrüche in der Unternehmensnachfolge. In: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 76 (11): S. 1113-1138.

Levinson, Harry (1974): Don't choose your own successor. In: *Harvard Business Review* 52: S. 53-62.

Lewin, Kurt (1968): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim: Christian.

Lieber, Bernd (2011): Personalführung. Stuttgart: UTB.

Lindstädt, Hagen/Wolff, Michael (2007): Organisatorische Neuausrichtung im Post-Merger-Management. In: Ulrich Balz, Olaf Arlinghaus (Hrsg.). *Praxisbuch Mergers & Acquisitions*. München: mi-Fachverlag, S. 315-341.

Lingnau, Volker/Beham, Florian/Fuchs, Florian (2020): Der Betrieb, das unbekannte Wesen: Eine Neukonzeption des Erfahrungsobjektes der Betriebswirtschaftslehre aus systemtheoretischer Perspektive. Beiträge zur Controlling-Forschung, No. 29. Technische Universität Kaiserslautern, Lehrstuhl für Unternehmensrechnung und Controlling. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/222621/1/1725858339.pdf>, zuletzt geprüft am 28.12.2021.

Link, Jörg (2011): Führungssysteme. Strategische Herausforderung für Organisation, Controlling und Personalwesen. München: Vahlen.

Lippmann, Eric (2019): Konfliktmanagement. In: Eric Lippmann, Andres Pfister, Urs Jörg (Hrsg.). *Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. Berlin: Springer. S. 763-808.

Lobrij, Marie-Fleur/Kaptein, Muel/Lückerath-Rovers, Mijntje (2020): What national governance codes say about corporate culture. In: *Corporate Governance* 20 (5): S. 903-917.

Locke, Edwin A./Latham, Gary P. (1990): Goal setting. A motivational technique that works! Englewood Cliffs (NJ): Prentice Hall.

Loh, Friedhelm (2020): Interview: Eine Stiftung bietet mir die notwendigen Freiräume. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 181-185.

Löwe, Christian von (2016): Familienstiftung und Nachfolgegestaltung. Basel: Helbing Lichtenhahn.

Lu, Feifei/Kwan, Ho Kwong/Zhu, Zhu (2020): The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. In: *Family Business Review* 34 (2): S. 213-234.

Luhmann, Niklas (1962): Der neue Chef. In: *Verwaltungsarchiv* 53 (1): S. 11-24.

Luhmann, Niklas (1971): Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Jürgen Habermas, Niklas Luhmann (Hrsg.). Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie – Was leistet die Systemforschung? Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 25-101.

Luhmann, Niklas (1985): Die Autopoiesis des Bewußtseins. In: *Soziale Welt* 36 (4): S. 402-446.

Luhmann, Niklas (1986): Systeme verstehen Systeme. In: Niklas Luhmann, Karl Eberhard Schorr (Hrsg.). Zwischen Intransparenz und Verstehen: Fragen an die Pädagogik. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 72-117.

Luhmann, Niklas (1988): Wie ist Bewußtsein an Kommunikation beteiligt? In: Hans Ulrich Gumbrecht, K. Ludwig Pfeiffer (Hrsg.). Materialität der Kommunikation. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 884-905.

Luhmann, Niklas (2019): Schriften zur Organisation. Theorie organisierter Sozialsysteme. Wiesbaden: Springer VS.

Luhmann, Niklas (2021): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

Luo, Wenhao/Song, Lynda Jiwen/Gebert, Diether R./Zahng, Kai/Feng, Yunxia (2016): How does leader communication style promote employees' commitment at times of change? In: *Journal of Organizational Change Management* 29 (2): S. 242-262.

- Lust, Wolfgang (2020):** Familieninterne Lösungen als Nachfolgestrategie. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 91-102.
- Ma, Shenghui/Seidl, David/Guéraud, Stéphane (2015):** The New CEO and the Post-Succession Process: An Integration of Past Research and Future Directions. In: *International Journal of Management Reviews* 17 (4): S. 460-482.
- Malik, Fredmund (2002):** Die neue Corporate Governance. Richtiges Top-Management, wirksame Unternehmensaufsicht. Zürich: Neue Zürcher Zeitung.
- Malik, Fredmund (2015):** Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme. Bern: Haupt.
- Malik, Fredmund (2019):** Führen Leisten Leben. Wirksames Management für eine neue Welt. Frankfurt: Campus.
- Malkwitz, Alexander/Schlüter, Dirk (2020):** Digitales Planen und Bauen. In: Claus Jürgen Diederichs, Alexander Malkwitz (Hrsg.). Bauwirtschaft und Baubetrieb. Technik – Organisation – Wirtschaftlichkeit – Recht. Wiesbaden: Springer Vieweg, S. 357-390.
- Manger, Robert/Lehmann-Tolkmitt, Arno (2017):** Die Gesellschafterversammlung. In: Peter May, Peter Bartels (Hrsg.). Governance im Familienunternehmen. Das Handbuch für die erfolgreiche Führung von Familienunternehmen und Unternehmerfamilien. Köln: Bundesanzeiger, S. 269-284.
- Marques, Pilar/Bikfalvi, Andrea/Busquet, Francesc (2022):** A Family Imprinting Approach to Nurturing Willing Successors: Evidence From Centennial Family Firms. In: *Family Business Review* 35 (3): S. 246-274.
- Martin, Albert (2008):** Individuelle oder kollektive Unternehmensführung? Die Bedeutung von Führungsteams in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriften aus dem Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg, Heft 32, Lüneburg. Online verfügbar unter <https://pub-data.leuphana.de/frontdoor/index/index/docId/986>, zuletzt geprüft am 24.01.2022.
- Martin, Sean R./Kish-Gephart, Jennifer J./Deter, James R. (2014):** Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. In: *Organizational Psychology Review* 4 (4): S. 295-325.
- Mathews, Timothy/Blumentritt, Tim (2015):** A sequential choice model of family business succession. In: *Small Business Economics* 45: S. 15-37.

- Maturana, Humberto R./Varela, Francisco J. (1987):** Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens. Bern, München, Wien: Scherz.
- Maurer, Martina (2019):** Der Mehrwert von Labs als Ansatz in Führungs- und Systementwicklung. Dissertation. Wiesbaden: Springer.
- Mayring, Philipp (2016):** Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim, Basel: Beltz.
- McAdam, Maura/Brophy, Martina/Harrison, Richard T. (2021):** Anointed or appointed? Father–daughter succession within the family business. In: *International Small Business Journal* 39 (6): S. 576-600.
- McNiff, Jean (2013):** Action Research. Principles and practice. Abingdon, New York: Routledge.
- Meier, Olivier/Schier, Guillaume (2014):** Family firm succession: Lessons from failures in external party takeovers. In: *Journal of Family Business Strategy* 5 (4): S. 372-383.
- Meinecke, Peter (2019):** Stiftungen als Instrument zur Unternehmensnachfolge. Ein Leitfaden für Unternehmensnachfolgelösungen. Baden-Baden: Nomos.
- Meyer, Sophie-Charlotte/Tisch, Anita/Hünfeld, Lena (2019):** Arbeitsintensivierung und Handlungsspielraum in digitalisierten Arbeitswelten – Herausforderung für das Wohlbefinden von Beschäftigten? In: *Industrielle Beziehungen* 26 (2): S. 207-231.
- Miebach, Bernhard (2012):** Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. Wiesbaden: Springer VS.
- Miller, Dani/Steier, Lloyd P./Le Breton-Miller, Isabelle (2003):** Lost in time: Intergenerational succession, change, and failure in family business. In: *Journal of Business Venturing* 18 (4): S. 513-531.
- Minichilli, Alessandro/Nordqvist, Mattias/Corbetta, Guido/Amore, Mario Daniele (2014):** CEO Succession Mechanisms, Organizational Context, and Performance: A Socio-Emotional Wealth Perspective on Family-Controlled Firms. In: *Journal of Management Studies* 51 (7): S. 1153-1179.
- Minssen, Heiner (2019):** Arbeit in der modernen Gesellschaft. Eine Einführung. Wiesbaden, Germany: Springer VS.
- Mintzberg, Henry (1979):** The structuring of organizations. A synthesis of the research. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mitchell, Ronald K./Agle, Bradley R./Wood, Donna J. (1997): Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. In: *Academy of Management Review* 22 (4): S. 853-886.

Moog, Petra/Kay, Rosemarie/Schlömer-Laufen, Nadine/Schlepphorst, Susanne (2012): Unternehmensnachfolge in Deutschland – Aktuelle Trends. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 216, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-216_2012.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Moog, Petra/Schell, Sabrina (2015): Stiftungsmanagement als Nachfolgelösung. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 815-830.

Morris, Michael H./William, Roy O./Allen, Jeffrey A./Avial, Ramon A. (1997): Correlates of success in family business transition. In: *Journal of Business Venturing* 12 (5): S. 385-401.

Moser, Heinz (1975): Aktionsforschung als kritische Theorie der Sozialwissenschaften. München: Kösel.

Mugler, Josef (1998): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe. Wien, New York: Springer.

Müller, Klaus/Kay, Rosemarie/Felden, Birgit/Moog, Petra/Lehmann, Stephanie/Suprinovic, Olga/Meyer, Susanne/Mirabella, Désirée/Boerger, Sven/Welge, Britta/Coritnaia, Irina (2011): Der Generationswechsel im Mittelstand im demografischen Wandel. Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 83. Duderstadt: Mecke.

Müller-Böling, Detlef (1992): Methodik der empirischen Organisationsforschung. In: Erich Frese (Hrsg.). *Handwörterbuch der Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1491-1506.

Müller-Stewens, Günter (2016): I. Einleitung zum M & A-Markt. In: Günter Müller-Stewens, Sven Kunisch, Andreas Binder (Hrsg.). *Mergers & Acquisitions. Handbuch für Strategen, Analysten, Berater und Juristen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 11-20.

Müller-Stewens, Günter/Lechner, Christoph (2016): Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Muskat, Birgit/Zehrer, Anita (2017): A power perspective on knowledge transfer in internal succession of small family businesses. In: *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 29 (5): S. 333-350.

Mynarek, Felix/Steckel, Jennifer/Grandpierre /Axel /Häring, Karin (2021): Das Zusammenspiel individuellen und organisationalen Lernens – Ein Review der neueren Literatur. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 75: S. 438-454.

Nagel, Reinhart (2017): Organisationsdesign. Modelle und Methoden für Berater und Entscheider. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Nagl, Anna (2019): Was ist, wenn ich aufhöre? Ergebnisse einer Studie zur Nachfolgeregelung in Familienunternehmen. In: Anna Nagl (Hrsg.). *Wie regele ich meine Nachfolge? Leitfaden für Familienunternehmen*. Wiesbaden, Heidelberg: Springer Gabler, S. 1-17.

Nassehi, Armin (1998): Gesellschaftstheorie und empirische Forschung. Über die „methodologischen Vorbemerkungen“ in Luhmanns Gesellschaftstheorie. In: *Soziale Systeme. Zeitschrift für soziologische Theorie* 4 (1): S. 199-206.

Neuhaus, Mario (2019): Wandel in Managementberatungen. Die Entwicklung einer situativ-kapazitiven Perspektive. Wiesbaden: Springer Gabler.

Nicolai, Alexander/Seidl, David (2010): That´s relevant! Different Forms of Practical Relevance in Management Science. In: *Organization Studies*, 31 (9-10): S. 579-596.

Niggemann, Karl A. (2015): Alternative Wege und Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensnachfolge. In: Georg Fahrenschoen, Arndt Günter Kirchhoff, Diethard B. Simmert (Hrsg.). *Mittelstand - Motor und Zukunft der deutschen Wirtschaft. Erfolgskonzepte für Management, Finanzierung und Organisation*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 107-125.

Nordqvist, Mattias/Wennberg, Karl/Baú, Massimo/Hellerstedt, Karin (2013): An entrepreneurial process perspective on succession in family firms. In: *Small Business Economics* (40): S. 1087-1122.

o. V. (1972): Projekt Osdorfer Born, Hamburg. Projektstudium im sozialwissenschaftlichen Bereich. In: Fritz Haag, Helga Krüger, Wiltraud Schwärtzel, Johannes Wildt (Hrsg.). *Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder, Forschungspläne*. München: Juventa, S. 205-226.

Obermaier, Robert/Saliger, Edgar (2020): Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie. Einführung in die Logik individueller und kollektiver Entscheidungen. Berlin, Boston: De Gruyter.

Oelsnitz von der, Dietrich (1994a): Der Systemansatz und seine Erkenntnisgrenzen. Wissenschaftstheoretische Grundgedanken zur Erkenntnislogik eines angeblich universalen Forschungsprogramms. Technische Universität Braunschweig, Institut für Wirtschaftswissenschaften. Abt. ABWL und Marketing, Arbeitspapier Nr. 94/02, Braunschweig. Online

verfügbar unter <https://www.econstor.eu/obitstream/10419/54792/1/683317075.pdf>, zuletzt geprüft am 21.01.2022.

Oelsnitz von der, Dietrich (1994b): Komplexitätsmanagement – Unternehmensflexibilität – Selbstorganisation: Zu den Möglichkeiten und Voraussetzungen einer mikrosystemischen Selbststeuerung. Technische Universität Braunschweig, Institut für Marketing, Arbeitspapier Nr. 94/05, Braunschweig. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/54795>, zuletzt geprüft am 09.08.2022.

Ohle, Patricio (2022): Ein Plädoyer für mehr Transparenz: Der FBXperts View. In: Thomas Zellweger, Patricio Ohle (Hrsg.). *Finanzielle Führung von Familienunternehmen. Transparenz – Compliance – Performance – Strategie – Governance*. Wiesbaden: Springer, S. 77-79.

Oldenburg, Felix (2018): Kontinuitäten und Umbrüche – Fünf Beobachtungen zum deutschen Stiftungswesen. In: Reinhard Berndt, Peter Kreutter, Stefan Stolte (Hrsg.). *Zukunftsorientiertes Stiftungsmanagement. Herausforderungen, Lösungsansätze und Erfolgsbeispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 3-11.

Oppel, Florian (2014): Die österreichische Privatstiftung und die deutsche Familienstiftung als Instrumente der Nachfolgegestaltung. Hamburg: Bucerius Law School Press.

Osterloh, Margit/Frost, Jetta (2000): Der schwere Weg von der Organisationstheorie zum Organisationsdesign. In: *Die Betriebswirtschaft* 60 (4): S. 485-511.

Ott, Stephanie/Gergen, Thomas (2018): Familienstiftung – Instrument zur Unternehmensnachfolge bei Familienunternehmen in Deutschland (First Part). In: *Revista europea de Historia de las ideas políticas y de las instituciones públicas*, n° 13. Online verfügbar unter <https://revistasdederecho.com/familienstiftung-instrument-zur-unternehmensnachfolge-bei-familienunternehmen-in-deutschland-first-part-rehipip/>, zuletzt geprüft am 23.04.2024.

Otto, Lieselotte/Homann-Schmitt, Fabian/Gierhake, Olaf/Wolf, Daniel/Geißer, Martin (2015): *Handbuch der Stiftungspraxis: Stiftungsrecht, Steuerrecht und Rechnungslegung bei Stiftungen*. Köln: Carl Heymanns.

Peirce, Charles Sanders (1992): *The Essential Peirce: Selected Philosophical Writings, Vol. I, 1867-1893*, in: Houser, Nathan und Kloesel, Christian (Hg.). Bloomington, Indiana: University Press.

Perich, Robert (1993): *Unternehmungsdynamik: Zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht*. Bern: Haupt.

Peter, Hilke/Schreier, Irmgard (1972): Aktionsforschungsprojekt des Arbeitskreises für programmierte Instruktion in der Architektenlehre (APIA). In: Fritz Haag, Helga Krüger, Wiltraud Schwärtzel, Johannes Wildt (Hrsg.). Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder, Forschungspläne. München: Juventa, S. 253-273.

Pfannenschwarz, Armin (2006): Nachfolge und Nicht-Nachfolge in Familienunternehmen. Heidelberg: Carl Auer.

Pfeffer, Jeffrey (2007): A Modest Proposal: How We might change the Process and Product of Managerial Research. In: *Academy of Management Journal* 50 (6): S. 1334-1345.

Pfiffner, Martin (2020): Die dritte Dimension des Organisierens. Steuerung und Kommunikation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (1997): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin: Erich Schmidt.

Pfohl, Hans-Christian (2021a): Abgrenzung der Klein- und Mittelbetriebe von Großbetrieben. In: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin: Erich Schmidt, S. 13-36.

Pfohl, Hans-Christian (Hrsg.) (2021b): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin: Erich Schmidt.

Pfohl, Hans-Christian (2021c): Unternehmensführung. In: Hans-Christian Pfohl (Hrsg.). Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe. Berlin: Erich Schmidt, S. 97-130.

Picot, Arnold (1993): Organisationsstrukturen im Spannungsfeld von Zentralisierung und Dezentralisierung. In: Heinz Scharfenberg (Hrsg.). Strukturwandel in Management und Organisation. Neue Konzepte sichern die Zukunft. Wiesbaden: Gabler, S. 217-235.

Picot, Arnold (2005): Organisation. In: Michael Bitz, Michel Domsch, Ralf Ewert, Franz W. Wagner (Hrsg.). Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre Bd. 2. München: Vahlen, S. 43-121.

Picot, Arnold/Dietl, Helmut/Franck, Egon/Fiedler, Marina/Royer, Susanne (2020): Organisation. Theorie und Praxis aus ökonomischer Sicht. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf T./Möslein, Kathrin/Neuburger, Rahild/Neyer, Anne-Katrin (2020): Die grenzenlose Unternehmung. Information, Organisation & Führung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Pieper, Richard (1972): Aktionsforschung und Systemwissenschaften. In: Fritz Haag, Helga Krüger, Wiltraud Schwärtzel, Johannes Wildt (Hrsg.). Aktionsforschung. Forschungsstrategien, Forschungsfelder, Forschungspläne. München: Juventa, S. 100-116.

Pinkwart, Andreas/Welter, Friederike/Kolb, Susanne/Heinemann, Daniel (2005): Unternehmensnachfolge als Spezialproblem der Entrepreneurshipforschung. In: Heike Brost, Cathrin Thedens, Martin Faust (Hrsg.). Unternehmensnachfolge im Mittelstand. Frankfurt a. M.: Bankakademie Verlag, S. 3-24.

Pirmanschegg, Philipp (2016): Die Nachfolge in Familienunternehmen. Aus Konflikten lernen. Wiesbaden: Springer VS.

Piscula, Janna/Letter, Michael (2020): Psychologische Aspekte der Unternehmensnachfolge. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 307-318.

Pleitner, Hans Jobst (1995): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft. Ausgewählte Schriften von Hans Jobst Pleitner. Berlin, München, St. Gallen: Duncker & Humblot.

Polzin, Brigitte/Weigl, Herre (2021): Führung, Kommunikation und Teamentwicklung im Bauwesen. Grundlagen – Anwendung – Praxistipps. Wiesbaden: Springer.

Porter, Michael E. (2014): Wettbewerbsvorteile. Spitzenleistungen erreichen und behaupten. Frankfurt: Campus.

Potthoff, Erich (1976): Personelle Unternehmungsorganisation. Berlin, Boston: De Gruyter.

PricewaterhouseCoopers (2021): Digitalisierung, Nachhaltigkeit und Corona in der Bauindustrie. Eine PwC-Studie zum Umgang der Branche mit den drei aktuellen Herausforderungen, Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/digitale-transformation/pwc-studie-digitalisierung-nachhaltigkeit-und-corona-in-der-bauindustrie.pdf>, zuletzt geprüft am 01.02.2023.

Probst, Arno/Schweinsberg, Klaus (2018): Stiftungsunternehmen – wie sie von Führungskräften, Unternehmern und der Bevölkerung gesehen werden. In: Ann-Kristin Achleitner, Jörn Block, Rupert Graf Strachwitz (Hrsg.). Stiftungsunternehmen: Theorie und Praxis. Grundlagen, Perspektiven, Fallbeispiele. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 99-120.

Probst, Gilbert J. B. (1994): Organisationales Lernen und die Bewältigung von Wandel. In: Peter Gomez, Dietger Hahn, Günter Müller-Stewens, Rolf Wunderer (Hrsg.). Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler, S. 295-320.

Probst, Gilbert J. B./Raub, Steffen P. (1995): Action Research: Ein Konzept angewandter Managementforschung. In: *Die Unternehmung* 49 (1): S. 3-19.

Pross, Helge (1948): Manager und Aktionäre in Deutschland: Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsmacht. Frankfurt a. M.: Europäische Verlagsanstalt.

Radatz, Sonja (2008): Veränderung verändern: Das Relationale Veränderungsmanagement. Wien: Systemisches Management.

Rapoport, Robert N. (1970): Three Dilemmas of Action Research. In: *Human Relations* (Vol. 23): S. 499-513.

Rathswohl, Stefan (2014): Entwicklung eines Modells zur Implementierung eines Wissensmanagement-Systems in kleinen und mittleren Bauunternehmen. Dissertation. Kassel.

Reay, Trish (2018): Family Routines and Next-Generation Engagement in Family Firms. In: *Entrepreneurship: Theory and Practice* 43 (2): S. 244-250.

Reichwald, Ralf/Koller, Hans (1996): Integration und Dezentralisierung von Unternehmensstrukturen. In: Burkart Lutz, Matthias Hartmann, Hartmut Hirsch-Kreinsen (Hrsg.). Produzieren im 21. Jahrhundert: Herausforderungen für die deutsche Industrie; Ergebnisse des Expertenkreises "Zukunftsstrategien". Bd. I. Frankfurt am Main: Campus, S. 225-294.

Reinbacher, Paul (2020): Komplexität, oder: das Problem als Lösung. Einleitung. In: Paul Reinbacher, Josef Oberneder, Andrea Wesenauer (Hrsg.). Warum Komplexität nützlich ist. Auf der Suche nach Antworten mit Helmut Willke. Wiesbaden: Springer, S. 1-8.

Reinbacher, Philipp (2014): Unternehmensnachfolge im deutschen Mittelstand. Nordestedt: BoD Books on Demand.

Reinemann, Holger (2019): Mittelstandsmanagement. Einführung in Theorie und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.

Reinemann, Holger/Ludwig, Daniel (2015): Die qualitative Dimension des Mittelstandsbegriffs. In: Wolfgang Becker, Patrick Ulrich (Hrsg.). *BWL im Mittelstand. Grundlagen – Besonderheiten – Entwicklungen*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 38-52.

Richter, Andreas (Hrsg.) (2019): Stiftungsrecht. München: C.H. Beck.

Riedl, René (2006): Analytischer Hierarchieprozess vs. Nutzwertanalyse: Eine vergleichende Gegenüberstellung zweier multiattributiver Auswahlverfahren am Beispiel Application Service Providing. In: Kerstin Fink, Christian Ploder (Hrsg.). *Wirtschaftsinformatik als Schlüssel zum Unternehmenserfolg*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 99-128.

Robbins, Stephen P. (2000): *Organizational behavior. Concepts-controversies-applications*. Eaglewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Roehl, Heiko (2014): Zwischen nicht mehr und noch nicht. Organisationale Routinen als Grundlage des Wandels. In: *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 66: S. 41-51.

Roeber, Michael (1991): Überkomplexität I: Tödliche Gefahr. In: *Manager Magazin* 21 (10): S. 218-233.

Rogiest, Sofie/Segers, Jesse/van Witteloostuijn, Arjen (2015): Climate, communication and participation impacting commitment to change. In: *Journal of Organizational Change Management* 28 (6): S. 1094-1106.

Rohlfing, Martina/Funck, Dirk (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU). Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze. Universität Göttingen, IMS-Forschungsberichte Nr. 7, Göttingen. Online verfügbar unter <https://www.uni-goettingen.de/de/document/download/c2ac10ae9f5317e100951ac142a49a5f.pdf/IMS-07.pdf>, zuletzt geprüft am 01.01.2021.

Rosenstiel von, Lutz/Nerdinger, Friedemann W. (2020): Grundlagen der Führung. In: Lutz Rosenstiel von, Erika Regnet, Michel E. Domsch (Hrsg.). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement*. Freiburg: Schäffer-Poeschel, S. 21-53.

Rosner, Siegfried (2018): Systeme in Szene gesetzt. Organisations- und Strukturaufstellungen als Managementinstrument und Simulationsverfahren. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rösner, Fabian (2012): Die Konzernierung der Stiftung und ihr Einfluss auf die Pflichten des Stiftungsvorstands. Baden-Baden: Nomos.

Rüegg-Stürm, Johannes (2001): Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Rühli, Edwin (1996): *Unternehmungsführung und Unternehmungspolitik* (Bd. 1). Bern, Stuttgart, Wien: Haupt.

Rybnikova, Irma/Lang, Rainhart (Hrsg.) (2022): Aktuelle Führungskonzepte und -theorien. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Saaty, Thomas L. (1980):** Multicriteria decision making. The analytic hierarchy process ; planning, priority setting, resource allocation. New York: McGraw-Hill.
- Sachs, Sybille/Hauser, Andrea (2002):** Das ABC der betriebswirtschaftlichen Forschung: Anleitung zum wissenschaftlichen Arbeiten. Zürich: Versus.
- Sackmann, Sonja (2017):** Unternehmenskultur: Erkennen – Entwickeln – Verändern. Erfolgreich durch kulturbewusstes Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Sackmann, Sonja (2021):** Führungskommunikation. In: Sabine Einwiller, Sonja Sackmann, Ansgar Zerfaß (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterkommunikation. Interne Kommunikation in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 237-256.
- Salvato, Carlo/Chirico, Francesco/Melin, Leif/Seidl, David (2019):** Coupling Family Business Research with Organization Studies: Interpretations, Issues and Insights. In: *Organization Studies*, 40 (6): S. 775-791.
- Schäfer, Carsten (2018):** Gesellschaftsrecht. München: C.H. Beck.
- Scheele, Brigitte/Groeben, Norbert (1988):** Dialog-Konsens-Methoden zur Rekonstruktion subjektiver Theorien. Tübingen: Francke.
- Schein, Edgar H. (1984):** Coming to a New Awareness of Organizational Culture. In: *Sloan Management Review* 25 (2): S. 3-16.
- Schein, Edgar H./Schein, Peter (2018):** Organisationskultur und Leadership. Aus dem amerikanischen übersetzt von Anna Jell. München: Vahlen.
- Schenkel, Mark T./Yoo, Sean Sehyu/Kim, Jaemin (2016):** Not All Created Equal: Examining the Impact of Birth Order and Role Identity Among Descendant CEO Sons on Family Firm Performance. In: *Family Business Review* 29 (4): S. 380-400.
- Schierenbeck, Henner/Wöhle, Claudia B. (2016):** Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre. Berlin/Boston: De Gruyter.
- Schiffer, K. Jan (2020):** Stiftungen in der Unternehmensnachfolgegestaltung. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 167-180.
- Schlepphorst, Susanne/Moog, Petra (2014):** Left in the dark: family successors' requirement profiles in the family business succession process. In: *Journal of Family Business Strategy* 5 (4): S. 358-371.

Schmid, Lukas (2014): Entwicklung und Anwendung systemdynamischer Modelle im strategischen Management. In: Klaus-Peter Schoeneberg (Hrsg.). Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 29-43.

Schmidt, Christian (2023): Deutlicher Rückgang ja, Absturz nein. In: *ifo Schnelldienst* 76 (1): S. 3-6.

Schneider, Wolfgang Ludwig (2009): Grundlagen der soziologischen Theorie. Band 2: Garfinkel - RC- Habermas - Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schoeneberg, Klaus-Peter (2014a): Komplexität – Einführung in die Komplexitätsforschung und Herausforderungen für die Praxis. In: Klaus-Peter Schoeneberg (Hrsg.). Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 13-27.

Schoeneberg, Klaus-Peter (2014b): Komplexität zwischen wissenschaftlichem Forschungsverständnis und praktischer Umsetzung. In: Klaus-Peter Schoeneberg (Hrsg.). Komplexitätsmanagement in Unternehmen. Herausforderungen im Umgang mit Dynamik, Unsicherheit und Komplexität meistern. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 1-9.

Scholes, Louise M./Wright, Mike/Westhead, Paul/Burrows, Andrew/Bruining, Hans (2007): Information Sharing, Price Negotiation and Management Buy-outs of Private Family-owned Firms. In: *Small Business Economics* 29 (3): S. 329-349.

Scholtz, Hellmut D. (1984): Führung durch Zielsetzung und Kontrolle – Das Konzept des Management by Objectives – Darstellung und Kritik. In: *Die Rentenversicherung* 25 (9): S. 161-172.

Schönborn, Gregor (2014): Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor der Corporate Identity. Die Bedeutung der Unternehmenskultur für den ökonomischen Erfolg von Unternehmen. Wiesbaden: Springer VS.

Schreiber, Daniel (2019): Berufsbildung 4.0 - Fachkräftequalifikationen und Kompetenzen für die digitalisierte Arbeit von morgen: der Ausbildungsberuf "Straßenbauer/-in" im Screening. Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Wissenschaftliche Diskussionspapiere, No. 211, Bonn. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/236175>, zuletzt geprüft am 25.01.2023.

Schreyögg, Astrid (2010): Coaching für die neu ernannte Führungskraft. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Springer.

Schreyögg, Georg/Geiger, David (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schreyögg, Georg/Koch, Jochen (2020): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schröder, Claudia (2011): Forschungsfelder der Unternehmensnachfolge: Erfolgskritische Faktoren der familieninternen Nachfolgeregelung. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.

Schulte, Birgit (2019): Unternehmensnachfolgen und Entrepreneurship Education. Eine empirische Analyse im Kontext der Effectuation-Theorie. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schulte-Zurhausen, Manfred (2014): Organisation. München: Vahlen.

Schumacher, Thomas/Rüegg-Stürm, Johannes (2012): Die neuere Systemtheorie in der Managementwissenschaft. In: Johannes Rüegg-Stürm, Thomas Bieger (Hrsg.). Unternehmerisches Management - Herausforderungen und Perspektiven. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 3-6.

Schumann, Anna (2023): Familienstiftung als Instrument der Unternehmensnachfolge. Eine Analyse der Einsatzmöglichkeiten unter Berücksichtigung der Betriebsvermögensbegünstigungen des Erbschaft- und Schenkungsteuerrechts. Berlin: Erich Schmidt.

Schwaninger, Markus (2021): Das größere Ganze. In: Dirk Baecker (Hrsg.). Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: Springer, S. 441-451.

Schwartz, Michael (2019): Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Planungen stabil auf hohem Niveau. KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 241. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2019/Fokus-Nr.-241-Februar-2019-Nachfolge-Monitoring-Mittelstand.pdf>, zuletzt geprüft am 30.06.2023.

Schwartz, Michael (2024): Nachfolge-Monitoring Mittelstand 2023: Trotz Nachfolgerengpass sind drei Viertel der Übergaben bis Ende 2024 geregelt. KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 450. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2024/Fokus-Nr.-450-Februar-2024-Nachfolge.pdf>, zuletzt geprüft am 22.03.2024.

Schwartz, Michael/Leifels, Arne (2022): Geschäftsaufgaben im Mittelstand: Nachfolgermangel, Rentenalter und geringe wirtschaftliche Attraktivität entscheidend. KfW Research Fokus Volkswirtschaft, Nr. 393. Frankfurt am Main. Online verfügbar unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-393-Juli-2022-Geschaeftsaufgaben.pdf>, zuletzt geprüft am 30.06.2023.

Seefeldt, Melich (2003): Projektmanagement im Auf-Bau: Verbesserungspotentiale in der Auftragsabwicklung zur Steigerung der Ertragsfähigkeit von Bauunternehmen. Hamburg, Berlin: hansebuch.

Senge, Peter M. (2017): Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann und Hans Freundl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Shane, Scott/Venkataraman, S. (2000): The promise of entrepreneurship as a field of research. In: *Academy of Management Review* 25 (1): S. 217-226.

Shanine, Kristen K./Madison, Kristen/Combs, James G./Eddleston Kimberly A. (2023): Parenting the Successor: It Starts at Home and Leaves an Enduring Impact on the Family Business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 47 (4): S. 1093-1131.

Simic Küster, André/Gül, Okan/Lauenstein, Philipp (2017): Branchenanalyse Stahlindustrie. Entwicklungstrends und Zukunftschancen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.

Simon, Hermann/Fassnacht, Martin (2016): Preismanagement. Strategie - Analyse- Entscheidung - Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Söllner, René (2014): Die wirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland. Statistisches Bundesamt, Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Methoden/WISTA-Wirtschaft-und-Statistik/2014/01/bedeutung-kleiner-mittlerer-unternehmen-012014.pdf;jsessionid=DD02FEB00998EEFE9E0814D056BA8611.live712?__blob=publicationFile, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Sonfield, Matthew C./Lussier, Robert N. (2004): First-, Second-, and Third-Generation Family Firms: A Comparison. In: *Family Business Review* 17 (3): S. 189-201.

Spelsberg, Henner (2011): Die Erfolgsfaktoren familieninterner Unternehmensnachfolgen: Eine empirische Untersuchung anhand deutscher Familienunternehmen. Wiesbaden: Gabler, Springer.

Spiegelberger, Sebastian (2019): Vermögensnachfolge, Gestaltung nach Zivil- und Steuerrecht. München: C.H. Beck.

Sprenger, Bernd/Novonty, Till (2016): Der Weg aus dem Leadership Dilemma. Team-Exzellenz an der Spitze! Berlin, Heidelberg: Springer.

Springer Fachmedien Wiesbaden (2013): Gabler Kompakt-Lexikon Wirtschaft. 4.500 Begriffe nachschlagen, verstehen, anwenden. Wiesbaden: Springer Gabler.

Staehe, Wolfgang H./Conrad, Peter/Sydow, Jörg (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. München: Vahlen.

Stasa, Michele/Machek, Ondřej (2022): Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Future Research Agenda. In: *Family Business Review* 35 (4): S. 415-441.

Statistisches Bundesamt (2019): Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales, Wiesbaden. Online verfügbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Jahrbuch/_inhalt.html, zuletzt geprüft am 31.01.2022.

Statistisches Bundesamt (2022): Branchen-Unternehmen. Umsetzung des EU-Unternehmensbegriffs in den Strukturstatistiken ab Berichtsjahr 2018, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/eu-unternehmensbegriff.html>, zuletzt geprüft am 21.06.2022.

Statistisches Bundesamt (2023a): Statistisches Unternehmensregister. Rechtliche Einheiten nach zusammengefassten Rechtsformen, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Unternehmensregister/Tabellen/unternehmen-rechtsformen-wz08.html>, zuletzt geprüft am 11.03.2024.

Statistisches Bundesamt (2023b): Unternehmensregister – Beschäftigungsgrößenklassen, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abruftabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1710251201696&auswahloperation=abruftabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=52111-0001&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#ab-readcrumb>, zuletzt geprüft am 07.03.2024.

Statistisches Bundesamt (2024a): Bauen – Informationen zu den Erhebungen des Baugewerbes, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Bauen/Methoden/Erlaeuterungen/baugewerbe.html?nn=206920>, zuletzt geprüft am 11.03.2024.

Statistisches Bundesamt (2024b): Unternehmen (EU) (Unternehmensregister-System): Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige (Abschnitte), Beschäftigtengrößenklassen, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=2&levelid=1711973921575&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=52111-0001&auswahltext=&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb>, zuletzt geprüft am 01.04.2024.

Statistisches Bundesamt (2024c): Unternehmensgründungen und -schließungen: Deutschland, Jahre, Wirtschaftszweige, Rechtsform, Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://www-genesis.destatis.de/genesis/online?operation=abrufabelleBearbeiten&levelindex=1&levelid=1711984074979&auswahloperation=abrufabelleAuspraegungAuswaehlen&auswahlverzeichnis=ordnungsstruktur&auswahlziel=werteabruf&code=52111-0012&auswahltext=&wertauswahl=2534&wertauswahl=1653&wertauswahl=1654&wertauswahl=1655&wertauswahl=1656&wertauswahl=2581&wertauswahl=1643&wertauswahl=1644&wertauswahl=1645&wertauswahl=1646&wertauswahl=1041&wertauswahl=1647&wertauswahl=1648&wertauswahl=1649&wertauswahl=1650&werteabruf=Werteabruf#abreadcrumb>, zuletzt geprüft am 01.04.2024.

Stein, Volker (2014): Integration in Organisationen. Revision intrasystemischer Instrumente und Entwicklung zentraler Theoreme. Mering: Rainer Hampp.

Steinke, Ines (2008): Gütekriterien qualitativer Forschung. In: Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 319-331.

Stiftung Familienunternehmen (2021): Stiftungsunternehmen in Deutschland – Gesetzliche Grundlagen, ökonomische Motive, Reformvorschläge. Erstellt von Prof. Dr. Mathias Habersack und International Performance Research Institute (IPRI0), München. Online verfügbar unter https://www.familienunternehmen.de/media/pages/publikationen/stiftungsunternehmen-in-deutschland/3ada8b5f17-1709203820/stiftungsunternehmen-in-deutschland_studie_stiftung-familienunternehmen.pdf, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Stiftung Verantwortungseigentum (2021): Verantwortungseigentum. Zur Resonanz von Familienunternehmen auf eine spezifische Option für die Nachfolgeregelung, Berlin. Online verfügbar unter https://stiftung-verantwortungseigentum.de/fileadmin/user_upload/allensbach-studie_verantwortungseigentum.pdf, zuletzt geprüft am 25.11.2024.

Stock-Homburger, Ruth (2007): Nichts ist so konstant wie die Veränderung. Ein Überblick über 16 Jahre empirische Change Management-Forschung. In: *ZfB - Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 77 (7/8): S. 795-861.

Strike, Vanessa M./Michel, Alexandra/Kammerlander, Nadine (2018): Unpacking the Black Box of Family Business Advising: Insights From Psychology. In: *Family Business Review* 31 (1): S. 80-124.

Suddaby, Roy/Hardy, Cynthia/Huy, Quy Nguyen (2011): Where are the New Theories of Organization? In: *Academy of Management Review* 36 (2): S. 236-246.

Sundheimer, Henrik (2020): Nachfolgebesteuerung. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 293-306.

Susman, Gerald I./Evered, Roger D. (1978): An Assessment of the Scientific Merits of Action Research. In: *Administrative Science Quarterly* 23: S. 582-603.

Syben, Gerhard (2016): Zu den Folgen des Building Information Modeling für die Arbeit in Bauunternehmen. Eine explorative Studie. Forschungsinstitut Beschäftigung Arbeit Qualifikation, Bremen. Online verfügbar unter https://www.baq-bremen.de/images/stories/pdf/BAQ_Folgen_der_Arbeit_bei_BIM_20-11-2016.pdf, zuletzt geprüft am 25.01.2023.

Tannenbaum, Robert/Schmidt, Warren H. (1958): How to Choose a Leadership Pattern. In: *Harvard Business Review* March/April 1958: S. 95-101.

Thommen, Jean-Paul/Achleitner, Ann-Kristin/Gilbert, Dirk Ulrich/Hachmeister, Dirk/Jarchow, Svenja/Kaiser, Gernot (2020): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht. Wiesbaden: Springer Gabler.

Thomsen, Steen (1996): Foundation, ownership and economic performance. In: *Corporate Governance: An International Review* 4 (4): S. 212-221.

Tichy, Gunther (2002): Informationsgesellschaft und flexiblere Arbeitsmärkte. Österreichische Akademi der Wissenschaften, Institut für Technikfolgen-Abschätzung, Wien. Online verfügbar unter http://epub.oeaw.ac.at/ita/ita-manuscript/ita_02_03.pdf, zuletzt geprüft am 30.08.2022.

Tribble Trudell, Lori/Waldron, Theodore/Wetherbe, James (2023): Making the case for single-case research on family business. In: Keith H. Brigham, G. Tyge Payne (Hrsg.). Field guide to family business research. Cheltenham, UK, Northampton, Massachusetts, USA: Edward Elgar, S. 95-107.

Ulhøi, John P./Müller, Sabine (2014): Mapping the Landscape of shares Leadership: A Review and Synthesis. In: *International Journal of Leadership Studies* 8 (2): S. 66-88.

Ulich, Eberhard (2011): Arbeitspsychologie. Zürich, Stuttgart: vdf Hochschulverlag; Schäffer-Poeschel.

Ulrich, Hans (1984): Management. Bern, Stuttgart: Haupt.

Ulrich, Hans (1994a): Reflexionen über Wandel und Management. In: Peter Gomez, Dieter Hahn, Günter Müller-Stewens, Rolf Wunderer (Hrsg.). *Unternehmerischer Wandel. Konzepte zur organisatorischen Erneuerung. Knut Bleicher zum 65. Geburtstag.* Wiesbaden: Gabler, S. 5-29.

Ulrich, Hans (1994b): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Rolf Wunderer (Hrsg.). *Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre.* Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 161-178.

Ulrich, Hans (2001): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre. Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt.

Ulrich, Patrick (2011): Corporate Governance in mittelständischen Familienunternehmen. Theorien, Feldstudien, Umsetzung. Wiesbaden: Gabler, Springer.

Unger, Hella von (2014): Partizipative Forschung. Einführung in die Forschungspraxis. Wiesbaden: Springer.

Unger, Hella von/Block, Martin/Wright, Michael T. (2007): Aktionsforschung im deutschsprachigen Raum: Zur Geschichte und Aktualität eines kontroversen Ansatzes aus Public Health Sicht. WZB Discussion Paper, No. SP I 2007-303, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Berlin. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/handle/10419/47408>, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Urmersbach, Matthias (2002): Grundlagen des Krisenmanagements für mittelständische Bauunternehmen. Berlin: Techn. Univ., Univ.-Bibliothek, Abt. Publ.

Vahs, Dietmar (2019): Organisation. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Van de Ven, Andrew/Poole, Marshall Scott (1995): Explaining Development and Change in Organizations. In: *Academy of Management Review* 20 (3): S. 510-540.

Van de Ven, Andrew H./Johnson, Paul E. (2006): Knowledge for Theory and Practice. In: *Academy of Management Review* 31 (4): S. 802-821.

Vera, Carolina F./Dean, Michelle A. (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. In: *Family Business Review* 18 (4): S. 321-345.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (2018): Digitales Planen und Bauen. Schwerpunkt BIM, München. Online verfügbar unter <https://www.vbw-bayern.de/vbw/Themen-und-Services/Zukunftsrat/Digitales-Planen-und-Bauen-Schwerpunkt-BIM.jsp>, zuletzt geprüft am 23.01.2023.

Vieweg, Wolfgang (2015): Management in Komplexität und Unsicherheit. Für agile Manager. Wiesbaden: Springer.

Vogd, Wener (2007): Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative. In: *Soziale Welt* 58 (3): S. 295-321.

Vogel, Steffen (2019): Die rechtsfähige unternehmensverbundene Verbrauchsstiftung. Dissertation. Freiberg.

Voßbein, Reinhard (1989): Organisation. München, Wien: Oldenbourg.

Wanka, Sven (2018): Juristische Personen und ihre Organe als Vorstand der Stiftung. Modelle zur Anbindung einer Stiftung an ein Unternehmen. Wiesbaden: Springer.

Watzka, Klaus (2017): Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weber, Burkhard (1996): Die Fluide Organisation. Konzeptionelle Überlegungen für die Gestaltung und das Management von Unternehmen in hochdynamischen Umfeldern. Bern: Haupt.

Weber, Jürgen (1994): Zur Bildung und Strukturierung spezieller Betriebswirtschaftslehren. Ein Beitrag zur Standortbestimmung und Weiterentwicklung. Wissenschaftliche Hochschule für Unternehmensführung (WHU), WHU Forschungspapier Nr. 27, Vallendar. Online verfügbar unter <https://opus4.kobv.de/opus4-whu/frontdoor/index/index/docId/371>, zuletzt geprüft am 10.04.2024.

Weber, Jürgen/Schäffer, Utz (2020): Einführung in das Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, Karl (1993): Mehrkriterielle Entscheidungen. München: Oldenbourg.

Weber, Max (1947): The theory of social and economic organization. New York: Free Press.

Webster, Jane; Watson, Richard T. (2002): Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review. In: *MIS Quarterly* 26 (2), S. xiii–xxiii.

Wegmann, Jürgen (2006): Betriebswirtschaftslehre mittelständischer Unternehmen. München: Oldenbourg.

Wegmann, Jürgen (2020): Verkauf als Nachfolgestrategie. In: Andreas Wieseahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 109-122.

Wegmann, Jürgen/Siebert, Hilmar (2020): Unternehmensverkauf. Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weick, Karl E./Quinn, Robert E. (1999): Organizational Change and Development. In: *Annual Review of Psychology* 50: S. 361-386.

Weinreich, Ronny/Eisele, Jörg/Neumann, Norbert/Riedel, Ralph/Müller, Egon (2014): Komplexitätsorientierte Organisationsgestaltung. In: Egon Müller (Hrsg.): Produktion und Arbeitswelt 4.0 – Aktuelle Konzepte für die Praxis? 15. Tage des Betriebs- und Systemingenieurs – TBI2014, Wissenschaftliche Schriftenreihe des IBF, Sonderheft 20, TU Chemnitz, S. 457-466. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/270647343_Komplexitatsorientierte_Organisationsgestaltung, zuletzt geprüft am 19.08.2022.

Weitbrecht, Hansjörg/Mehrwald, Sylvana (1999): Mitbestimmung, Human Resource Management und neue Beteiligungskonzepte. In: Bernd Frick (Hrsg.). Die wirtschaftlichen Folgen der Mitbestimmung. Expertenberichte für die Kommission Mitbestimmung von Bertelsmann-Stiftung / Hans-Böckler-Stiftung. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 89-128.

Welter, Friederike/May-Strobl, Eva/Holz, Michael/Pahnke, André/Schlepphorst, Susanne/Wolter, Hans-Jürgen (2015): Mittelstand zwischen Fakten und Gefühl. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien, Nr. 234, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-234_2015.pdf, zuletzt geprüft am 06.02.2023.

Welter, Friederike/May-Strobl, Eva/Schlömer-Laufen, Nadine/Kranzusch, Peter/Ettl, Kerstin (2014): Das Zukunftspanel Mittelstand - Eine Expertenbefragung zu den Herausforderungen des Mittelstands. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien, Nr. 229, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-229.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2021.

Welter, Friederike/May-Strobl, Eva/Wolter, Hans-Jürgen (2014): Mittelstand im Wandel. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien Nr. 232, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-232_2014.pdf, zuletzt geprüft am 01.11.2021.

Wenger, Andreas P./Thom, Norbert (2021): Die Optimale Organisationsform. Grundlagen und Handlungsanleitung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wennberg, Karl/Nordqvist, Mattias/Baú, Massimo/Hellerstedt, Karin (2010): Succession in private firms as an entrepreneurial process – A structured review and further avenues. Ratio Working Papers 157, The Ratio Institute, Stockholm. Online verfügbar unter https://www.researchgate.net/publication/46470689_Succession_in_private_firms_as_an_entrepreneurial_process_a_A_review_and_suggestions_of_new_research_avenues, zuletzt geprüft am 24.04.2024.

Werder von, Axel (2015): Führungsorganisation. Grundlagen der Corporate Governance, Spitzen- und Leitungsorganisation. Wiesbaden: Springer Gabler.

Werder von, Axel/Grundeis, Jens (2000): Organisation des Organisationsmanagements: Gestaltungsalternativen und Effizienzbewertung. In: Erich Frese (Hrsg.). Organisationsmanagement. Neuorientierung der Organisationsarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 97-141.

Westphal, Daniel (2016): Adaptive Verkürzung des Analytischen Hierarchie Prozesses zur rationalen Lösung multikriterieller Entscheidungsprobleme. Dissertation. Berlin.

Wiemann, Beate (2023): Quo vadis Bau? Die Bauwirtschaft in herausfordernden Zeiten. In: *ifo Schnelldienst* 76 (1): S. 7-10.

Wiese, Götz T. (Hrsg.) (2020): Unternehmensnachfolge. Steuerliche und rechtliche Gestaltung. Köln: Dr. Otto Schmidt.

Wiesehahn, Andreas (2020): Der Kreislauf von der Planung bis zur Umsetzung: Das Nachfolgecontrolling. In: Andreas Wiesehahn (Hrsg.). Unternehmensnachfolge. Praxishandbuch für Familienunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 247-263.

Wieselhuber, Norbert/Lohner, Andreas/Thum, Gustl F. (2007): Gestaltung und Führung von Familienunternehmen. Bonn: Unternehmer Medien GmbH.

Wigand, Klaus/Haase-Theobald, Cordula/Heuel, Markus/Stolte, Stefan (2015): Stiftungen in der Praxis. Recht, Steuern, Beratung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wilhelmi, Rüdiger (2018): Komplexe Compliance bei Banken – Interne Organisation und Konzerngestaltung bei Geschäften im In- und Ausland. In: *Zeitschrift für vergleichende Rechtswissenschaft* 117: S. 557-571.

Williams, Janet/Williams, Michael D./Morgan, Arthur (2013): A teleological process theory for managing ERP implementations. In: *Journal of Enterprise Information Management* 26 (3): S. 235-249.

Williamson, Oliver E. (1996): The mechanisms of governance. New York, Oxford: Oxford University Press.

Williamson, Oliver E. (2009): Die ökonomischen Institutionen des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen. Gekürzte Übersetzung aus dem Amerikanischen von Monika Streissler. Tübingen: Mohr Siebeck.

Willke, Helmut (2005): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Willke, Helmut (2006): Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Wilmes, Rolf/Brändle, Leif/Kuckertz, Andreas (2023): Seeds in rocky soil: the interactive role of entrepreneurial legacy and bridging in family firms' organizational ambidexterity. In: *Small Business Economics*.

Wimmer, Rudolf (2012): Die neuere Systemtheorie und ihre Implikationen für das Verständnis von Organisation, Führung und Management. In: Johannes Rüegg-Stürm, Thomas Bieger (Hrsg.). *Unternehmerisches Management - Herausforderungen und Perspektiven*. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, S. 7-65.

Wimmer, Rudolf (2015): Die Steuerung des Unsteuerbaren. In: Bernhard Pörksen (Hrsg.). *Schlüsselwerke des Konstruktivismus*. Wiesbaden: Springer, S. 509-534.

Wimmer, Rudolf (2021): Komplexität verlangt Übung. Über Fredmund Malik, Strategie des Managements komplexer Systeme: Ein Beitrag zur Management- Kybernetik evolutionärer Systeme (1984). In: Dirk Baecker (Hrsg.). *Schlüsselwerke der Systemtheorie*. Wiesbaden: Springer, S. 397-409.

Wing, Lam (2011): Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. In: *International Small Business Journal* 29 (5): S. 508-533.

Wiswede, Günter (2021): Einführung in die Wirtschaftspsychologie. München: Ernst Reinhardt.

Wolf, Joachim (2020): Organisation, Management, Unternehmensführung. Theorien, Praxisbeispiele und Kritik. Wiesbaden: Springer.

Wolter, Hans-Jürgen/Sauer, Irakli (2017): Die Bedeutung der eigentümer- und familiengeführten Unternehmen in Deutschland. Institut für Mittelstandsforschung, IfM-Materialien, Nr. 253, Bonn. Online verfügbar unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-253_2017.pdf, zuletzt geprüft am 09.11.2021.

Wortman, Max S. (1994): Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm. In: *Family Business Review* 7 (1): S. 3-27.

Woywode, Michael/Beck, Nikolaus (2019): Evolutionstheoretische Ansätze in der Organisationslehre – Die Population Ecology-Theorie. In: Alfred Kieser, Mark Ebers (Hrsg.). *Organisationstheorien*. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 258-299.

Wulf, Torsten/Stubner, Stephan (2010): Unternehmensnachfolge in Familienunternehmen- Ein Untersuchungsmodell zur Analyse von Problemfeldern bei der Übergabe der Führungsrolle. HHL – Leipzig Graduate School of Management, Lehrstuhl für Strategisches Management und Organisation, Working Paper No. 2, Leipzig. Online verfügbar unter <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fwww.uni-marburg.de%2Fde%2Ffb02%2Fprofessuren%2Fbw1%2Fstrategy%2Fforschung%2Fpublikationen-1%2Fap-no-2-unternehmernachfolge-in-familienunternehmen.pdf&clen=650795&chunk=true>, zuletzt geprüft am 15.04.2022.

Wunderer, Rolf (1980): Grundlagen der Führung. Berlin, New York: De Gruyter.

Xian, Huiping/Jiang, Nan/McAdam, Maura (2020): Negotiating the female successor–leader role within family business succession in China. In: *International Small Business Journal*: S. 1-27.

Yukl, Gary A. (1998): Leadership in organizations. New Jersey: Prentice Hall.

Zahra, Shaker A./Sharma, Pramodita (2004): Family Business Research: A Strategic Reflection. In: *Family Business Review* 17 (4): S. 331-346.

Zanger, Cornelia/Geißler, Mario/Schübel, Susanne (2014): Nachhaltiges Wirtschaften. Einflussfaktoren auf die Planung und Form der Unternehmensnachfolge. In: Dagmar Gesmann-Nuissl, Ronald Hartz, Marcus Dittrich (Hrsg.). *Perspektiven der Wirtschaftswissenschaften*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 203-230.

Zehrer, Anita/Leiß, Gabriela (2018): Betriebsnachfolge achtsam gestalten – die Rolle des systemischen Nachfolge-Coachings in Unternehmerfamilien am Beispiel des ****Hotel Alpenglühén. In: *Coaching | Theorie & Praxis* 4: S. 55-67.

Zehrer, Anita/Leiß, Gabriela (2020): Intergenerational communication barriers and pitfalls of business families in transition – a qualitative action research approach. In: *Corporate Communications: An International Journal* 25 (3): S. 515-532.

Zellweger, Thomas (2017): *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar.

Anhang

Anhang 1: Ergebnisse der Fortführungsanalyse zum Stand der Forschung

Auflistung der Journale und Anzahl der Artikel

	Wennberg et al. (2010) Fortführung		Summe	%
	1974 - 2010 *	2011 - 2023 **		
Academy of Management Journal	2	0	2	1,3%
Academy of Management Review	1	0	1	0,7%
Administrative Science Quarterly	0	/	/	0,0%
Business Ethics Quarterly	0	/	/	0,0%
California Management Review	0	/	/	0,0%
Corporate Governance: An International Review	0	/	/	0,0%
Entrepreneurship an Regioanl Development	0	/	/	0,0%
Entrepreneurship Theory & Practice	11	5	16	10,5%
Family Business Review	76	13	89	58,2%
Harvard Business Review	1	0	1	0,7%
Human Relations	0	/	/	0,0%
International Small Business Journal	8	2	2	1,3%
Journal of Applied Psychology	0	/	/	0,0%
Journal of Business Ethics	0	/	/	0,0%
Journal of Business Research	0	/	/	0,0%
Journal of Business Venturing	9	1	10	6,5%
Journal of Management	0	/	/	0,0%
Journal of Management Studies	0	/	/	0,0%
Journal of Organizational Behavior	0	/	/	0,0%
Journal of Small Business Management <small>(nur bis 31.12.2019)</small>	12	2	14	9,2%
Management Quarterly <small>(nur bis 31.12.2010)</small>	1	0	1	0,7%
Long Range Planning	1	0	1	0,7%
Management Science	0	/	/	0,0%
Organization Science	1	0	1	0,7%
Organization Studies <small>(nur bis 31.12.2019)</small>	0	/	/	0,0%
Organizational Dynamics	0	/	/	0,0%
Sloan Management Review	0	/	/	0,0%
Small Business Economics	4	3	7	4,6%
Strategic Management Journal	0	/	/	0,0%
Strategic Organization	0	/	/	0,0%
SUMME	127	26	153	94,8%

Legende:

"*": Es sind 8 Review-Studien enthalten, die nicht geclustert wurden.

"**": In der Fortführungsanalyse wurden nur die Fachzeitschriften berücksichtigt, die in der Ausgangsstudie von Wennberg et al. (2010) mindestens einen Ergebnistreffer hatten.

Classification of reviewed articles		
Level (no of studies)	main topics	Significant Contributions
Environmental (3)	<i>economic models</i>	Schenkel, M. T.; Yoo, S. S., Sean; Kim, J., 2016. Ahrens, J.-P. et al., 2019.
	<i>buy-in/out</i>	
	<i>fiscal dimensions</i>	
	<i>national/ethnic aspects</i>	Bacq, S., Janssen, F., Noël, C., 2019;
Firm level (6)	<i>preliminary considerations</i>	Koropp, C., Grichnik, D., Gygax, A., 2013; Jaskiewicz, P., Combs, J.-G.; Rau, S. - B., 2015; Cabrera-Suárez, K. et al., 2018; Wilmes, R., Brändle, L., Kuckertz, A., 2023.
	<i>corporate governance</i>	Giovannoni, E. et al., 2011; Dorsch, T., Jaskiewicz, P., Combs, J. G., Wulf, T., 2023.
Individual/group level		
pre-succession (7)	<i>attitudes and willingness</i>	Björnberg, Å., Nicholson, N., 2012; Dalpiaz, E., Paul Tracey, Nelson, P., 2014, Chalus-Sauvannet, M.-C., Deschamps, B., Cisneros, L., 2016; Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., Wrosch, C., 2021; Marques, P., Bikfalvi, A., Busquet, F., 2022.
	<i>predecessor/successor</i>	Mathews, T., Blumentritt, T., 2015; Shanine, K. K., Madison, K., Eddleston, K. A., 2023.
	<i>national/ethnic context</i>	
planning (1)	<i>general</i>	Gilding, M., Gregory, S., Cosson, B., 2015.
	<i>relations contingencies</i>	
managing (3)	<i>family relations</i>	
	<i>internal and external transfer</i>	Campopiano, G., Calabrò, A., Basco, R., 2020; Lu, F., Kwan, H. K., Zhu, Z., 2021.
	<i>'co-habitation' of predecessor and successor process</i>	Wing, L., 2011.
post-succession (1)		Cater III, J.-J., Kidwell, R.-E., Camp, K.-M., 2016;
Multilevel (5)		Tsabari, N.-M., Weiss, D., 2015; Jaskiewicz, P. et al., 2016; ; Meier, O., Schier, G., 2016; Bika, Z., Rosa, P., Karakas, F., 2019; Xian, H., Jiang, N., McAdam, M., 2021.
Reviews (0)	<i>specific reviews</i>	
	<i>entrepreneurial perspective</i>	
	<i>general reviews</i>	

Analysierte Studien:

Ahrens, Jan-Philipp; Calabrò, Andrea; Huybrechts, Jolien; Woywode, Michael (2019): The Enigma of the Family Successor–Firm Performance Relationship: A Methodological Reflection and Reconciliation Attempt. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 43 (3), S. 434–474.

Bacq, Sophie; Janssen, Frank; Noël, Christine (2019): What Happens Next? A Qualitative Study of Founder Succession in Social Enterprises. In: *Journal of Small Business Management* 57 (3), S. 820–844.

Bika, Zografia; Rosa, Peter; Karakas, Fahri (2019): Multilayered Socialization Processes in Transgenerational Family Firms. In: *Family Business Review* 32 (3), S. 233–258.

Björnberg, Åsa; Nicholson, Nigel (2012): Emotional Ownership: The Next Generation’s Relationship With the Family Firm. In: *Family Business Review* 25 (4).

Cabrera-Suárez, Katiuska M.; Desiderio, Juan García-Almeida; Saá-Pérez, Petra de (2018): A Dynamic Network Model of the Successor’s Knowledge Construction From the Resource- and KnowledgeBased View of the Family Firm. In: *Family Business Review* 31 (2), S. 178–197.

Campopiano, Giovanna; Calabrò, Andrea; Basco, Rodrigo (2020): The “Most Wanted”: The Role of Family Strategic Resources and Family Involvement in CEO Succession Intention. In: *Family Business Review* 33 (3), S. 284–309.

Cater III, John James; Kidwell, Roland E.; Camp, Kerri M. (2016): Successor Team Dynamics in Family Firms. In: *Family Business Review* 29 (3), S. 301–326.

Chalus-Sauvannet, Marie-Christine; Deschamps, Bérangère, Cisneros, Luis (2016): Unexpected Succession: When Children Return to Take Over the Family Business. In: *Journal of Small Business Management* 54 (2), S. 714–731.

Dalpiatz, Elena; Tracey, Paul; Phillips, Nelson (2014): Succession Narratives in Family Business: The Case of Alessi. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 38 (6), S. 1375–1394.

Dorsch, Thomas; Jaskiewicz, Peter; Combs, James G., Wulf, Torsten (2023): Uncertainty around Transgenerational Control: Implications for Innovation Prior to Succession. In: *Family Business Review* 36 (4), S. 402–425.

Gagné, Marylène; Marwick, Connor; Brun de Pontet, Stéphanie; Wrosch, Carsten (2021): Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? In: *Family Business Review* 34 (2), S. 154–167.

Gilding, Michael; Gregory, Sheree; Cosson, Barbara (2015): Motives and Outcomes in Family Business Succession Planning. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 39 (2), S. 299–312.

Giovannoni, Elena; Maraghini, Maria Pia; Riccaboni, Angelo (2011): Transmitting Knowledge Across Generations: The Role of Management Accounting Practices. In: *Family Business Review* 24 (2), S. 126–150.

Jaskiewicz, Peter; Combs, James G.; Rau, Sabine B. (2015): Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. In: *Journal of Business Venturing* 30 (1), S. 29–49.

Jaskiewicz, Peter; Heinrichs, Katharina; Rau, Sabine B.; Reay, Trish (2016): To Be or Not to Be: How Family Firms Manage Family and Commercial Logics in Succession. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 40 (4), S. 781–813.

Koropp, Christian; Grichnik, Dietmar; Gygax, André F. (2013): Succession financing in family firms. In: *Small Business Economics* 41, S. 315–333.

Lu, Feifei; Kwan, Ho Kwong; Zhu, Zhu (2020): The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. In: *Family Business Review* (1-22).

Marques, Pilar; Bikfalvi, Andrea; Busquet, Francesc (2022): A Family Imprinting Approach to Nurturing Willing Successors: Evidence From Centennial Family Firms. In: *Family Business Review* 35 (3), S. 246–274.

Mathews, Timothy; Blumentritt, Tim (2015): A sequential choice model of family business succession. In: *Small Business Economics* 45, S. 15–37.

Meier, Olivier; Schier, Guillaume (2016): The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. In: *Family Business Review* 29 (3), S. 256–277.

Schenkel, Mark T.; Yoo, Sehyun Sean; Kim, Jaemin (2016): Not All Created Equal: Examining the Impact of Birth Order and Role Identity Among Descendant CEO Sons on Family Firm Performance. In: *Family Business Review* 29 (4), S. 380–400.

Shanine, Kristen K.; Madison, Kristen; Combs, James G., Eddleston Kimberly A. (2023): Parenting the Successor: It Starts at Home and Leaves an Enduring Impact on the Family Business. In: *Entrepreneurship Theory and Practice* 47 (4), S. 1093–1131.

Tsabari, Nava Michael; Weiss, Dan (2015): Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms. In: *Family Business Review* 28 (1), S. 26–40.

Wilmes, Rolf; Brändle, Leif; Kuckertz, Andreas (2023): Seeds in rocky soil: the interactive role of entrepreneurial legacy and bridging in family firms' organizational ambidexterity. In: *Small Business Economics*, o. S.

Wing, Lam (2011): Dancing to two tunes: Multi-entity roles in the family business succession process. In: *International Small Business Journal* 29 (5), S. 508–533.

Xian, Huiping; Jiang, Nan; McAdam, Maura (2020): Negotiating the female successor–leader role within family business succession in China. In: *International Small Business Journal*, S. 1–27.

Anhang 2: Forschungsplan**Gesamtübersicht**

Nr.	Forschungsphase	Inhalt	Methode zur Datenerhebung	geplante Anzahl/Dauer
1	Initiativphase			
		Vorstellung des Projekts beim Altinhaber, GF, Stiftung	Präsentation und Diskussion	1 Meeting
		Festlegung der Partizipationsstruktur	Gruppendiskussion	1 Meeting
		Vorstellung des Projekts bei den Partizipanten, Definition der Rollen des Forschers und der Teilnehmenden, Darlegung der Beziehungen zwischen den Beteiligten, Methodologische Spielregeln, Ablauf und Zielsetzung	Präsentation und Gruppendiskussion	1 Meeting
2	Explorations-/Interventionsphase			
		Durchführung Forschungszyklus 1	siehe nachfolgende Seite	siehe nachfolgende Seite
		Durchführung Forschungszyklus 2	siehe nachfolgende Seite	siehe nachfolgende Seite
		Durchführung Forschungszyklus 3	siehe nachfolgende Seite	siehe nachfolgende Seite
		Informationsaustausch während der Forschungszyklen mit dem Altinhaber	Präsentation und Diskussion	regelmäßig
		Interne Gruppendiskussionen zur Analyse, Planung und Reflexion, Überprüfung der Beobachtungsverfahren	Gruppendiskussion	regelmäßig
		Konsultation der Stiftungsgremien, insb. Stiftungsvorstand	Präsentation und Diskussion	regelmäßig
		Evaluierung des Gesamtprozesses	Gruppendiskussion	1 Meeting
3	Follow-Up-Phase			
		Reflexion der Ergebnisse	Gruppendiskussion	1 Meeting
		Abschlussmeeting	Präsentation und Diskussion	1 Meeting
		Kick-Off für Integration der neuen Führungs- und Organisationsstruktur		

Forschungszyklus 1

Ziel: Der erste Forschungszyklus dient dazu, die organisatorische und kulturelle Ausgangssituation zu analysieren, die konzeptionellen Bestandteile der Transformation abzuleiten und damit das weitere Vorgehen zielorientiert zu systematisieren.		
Zeitraum: 24 Arbeitswochen		
Phase	Prozessinhalt	Methode
Planung	▪ Programmplanung Zyklus 1 mit den Teilnehmenden	Gruppendiskussion
Analyse	▪ Umfassende Analyse der aktuellen Ist-Situation in der Organisation incl. Aufdeckung informeller Organisationspraktiken	Teilnehmende Beobachtung
Analyse	▪ Erkennen/beobachten der Unternehmenskultur	Teilnehmende Beobachtung
Aktion	▪ Diskussion/Reflexion der Ergebnisse mit den Teilnehmenden	Gruppendiskussion
Aktion	▪ Ableitung der konzeptionellen Bestandteile der Transformation und Systematisierung der weiteren Vorgehensweise.	Gruppendiskussion
Evaluierung	▪ Evaluierung des ersten Forschungszyklus und der diesbezüglichen Herausforderungen	Reflexionsmeeting, Selbstreflexion

Forschungszyklus 2

Ziel: Der zweite Forschungszyklus dient dazu, eine neue organisatorische Rahmengesamtstruktur zu entwickeln und damit ein Regelwerk aufzustellen, an dem sich die zukünftige Arbeitsorganisation und die Zusammenarbeit orientieren wird.		
Zeitraum: 18 Arbeitswochen		
Phase	Prozessinhalt	Methode
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse der Erkenntnisse aus dem Forschungszyklus 1 	
Planung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planung des Prozesses "Organisationsentwicklung" 	Planungsmeeting mit den Teilnehmenden
Aktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In zwei Meinungsrounds äußern die Teilnehmenden ihre Meinungen, Fragen, Einwände, Ideen und eventuelle Alternativvorschläge zu Rollen, Prozesse und Strukturen ▪ Vier Vorschlagsrounds dienen der Erarbeitung mindestens zweier Vorschläge zur neuen Rahmengesamtstruktur. Es können auch Initialvorschläge gesetzt werden, die dann ergänzt, eingeschränkt oder angepasst werden, so dass mögliche Einwände minimiert werden oder ganz entfallen. Ziel: Mindestens zwei formulierte Vorschläge. ▪ Bewertungsrunde: Die formulierten Vorschläge werden unter Zugrundelegung eines geeigneten Verfahrens und zu definierender Kriterien bewertet, so dass die Vorschläge in einer Rangliste abgebildet werden können. ▪ Entscheidungsrunde: Zentrale Frage: „Gibt es zu dem erstrangig formulierten Vorschlag einen schwerwiegenden, nicht tolerierbaren Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel?“ <p>Der Vorschlag gilt als akzeptiert, sofern keine schwerwiegenden Einwände vorliegen.</p>	<p>2 Workshops</p> <p>4 Workshops</p> <p>1 Workshop</p> <p>1 Workshop</p>
Aktion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit der GF und den Stiftungsgremien 	Gruppendiskussion
Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evaluierung des zweiten Forschungszyklus und der diesbezüglichen Herausforderungen 	Reflexionsmeeting, Selbstreflexion

Forschungszyklus 3

Ziel: Der dritte Forschungszyklus dient dazu, ein neues Führungsverständnis zu entwickeln und dieses mit geeigneten Instrumenten zu operationalisieren.		
Zeitraum: 14 Arbeitswochen		
Phase	Prozessinhalt	Methode
Analyse	<ul style="list-style-type: none"> Analyse der Erkenntnisse aus dem Forschungszyklus 2 	
Planung	<ul style="list-style-type: none"> Planung des Prozesses "Führung". 	Planungsmeeting mit den Teilnehmenden
Aktion	<ul style="list-style-type: none"> In zwei Meinungsrounds äußern die Teilnehmenden ihre Meinungen, Fragen, Einwände, Ideen und eventuelle Alternativvorschläge zu Führungsprinzipien und -instrumente. Zwei Vorschlagsrunden dienen der Erarbeitung eines gemeinsamen Vorschlages. Es kann auch ein Initialvorschlag gesetzt werden, der dann ergänzt, eingeschränkt oder angepasst wird, so dass mögliche Einwände minimiert werden oder ganz entfallen. Ziel: Formulierter Vorschlag. Entscheidungsrunde: Zentrale Frage: „Gibt es zum formulierten Vorschlag einen schwerwiegenden, nicht tolerierbaren Einwand im Hinblick auf das gemeinsame Ziel?“ <p>Der Vorschlag gilt als akzeptiert, sofern keine schwerwiegenden Einwände vorliegen.</p>	<p>2 Workshops</p> <p>2 Workshops</p> <p>1 Workshop</p>
Aktion	<ul style="list-style-type: none"> Präsentation und Diskussion der Ergebnisse mit der GF und den Stiftungsgremien 	Gruppendiskussion
Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> Evaluierung des dritten Forschungszyklus und der diesbezüglichen Herausforderungen 	Reflexionsmeeting, Selbstreflexion
Aktion	<ul style="list-style-type: none"> Zusammenfassung der Ergebnisse in ein Gesamtkonzept, Präsentation und Diskussion mit dem Altinhaber und den Stiftungsgremien. 	Gruppendiskussion

Anhang 3: Bewertungsmatrix

1 Markteffizienz	Divisonale Organisation (Variante 1)	Matrixorganisation (Variante 2)
Stärkung der Marktmacht durch Beschaffungsbündelung	++ Positiv durch die Zentralisierung des Einkaufs und damit zusammenhängender Verbundeffekte (Synergie- und Kostendegressionseffekte).	++ Positiv. Der Einkauf ist von Beginn an in die Projektaufgaben eingebunden und übernimmt eine Entscheidungsverantwortung für beide Geschäftsfelder. Daher stellt die Schnittstelle zwischen Einkauf und den Geschäftsfeldern eine geringere Hürde dar, weil die Kommunikationswege in die gleiche organisatorische Einheit fallen. Deswegen ist der Koordinationsaufwand im Vergleich zur Lösungsvariante 1 geringer einzuschätzen.
	- Eher negativ: Gefahr des Einsatzes erhöhter Managementressourcen und damit zusammenhängender Koordinationsprobleme. Interdependenzproblem: Die Entscheidungen des Einkaufs tangieren unmittelbar die beiden Geschäftsfelder zielrelevant, da der Einkauf die Beschaffungsbündelung zulasten der Projekttermine favorisieren kann oder Meinungsunterschiede bei Auftragsvergaben bestehen. Die Aktivitäten erfordern deshalb kostenverursachende Koordinationsaufwendungen in Form von Informations- und Abstimmungsprozesse zwischen dem Einkauf und der jeweiligen Geschäftsfeldleitung.	
	Punktwert: 4	
Koordiniertes Auftreten auf dem Beschaffungsmarkt*	++ Positiv, Lieferanten werden nur von der Abteilung Einkauf angesprochen.	++ Positiv, Lieferanten werden nur von der Abteilung Einkauf angesprochen.
	Punktwert: 5	Punktwert: 5
2 Ressourceneffizienz		
Optimale Nutzung der Ressourcen	-- Negativ. Durch das Monopol über die Produktionskapazitäten und der Gefahr von Ressortegoismus drohen Effizienzverluste z. B. durch das Vorhalten von Fachpersonal. Potentielle Möglichkeiten zur optimalen Ausnutzung der Zentraleinheiten und der Hilfsbetriebe für Koordinationsaufgaben innerhalb der Geschäftsfelder werden durch die Kombination von funktions- und geschäftsfeldorientierte Strukturen möglicherweise nicht optimal genutzt. Daraus kann wiederum ein erhöhter Bedarf von Managementressourcen bei der geschäftsfeldübergreifenden Einbindung der Zentraleinheiten und der Hilfsbetriebe resultieren. Mitunter sogar starke Unterstützung durch die Geschäftsführung notwendig.	++ Positiv. Die Matrixorganisation stellt den strukturellen Versuch der Versöhnung zwischen mindestens zwei organisationalen Zielen dar. Eine Dominanzregel ist ausgeschlossen, sodass die Geschäftsfeld- und Funktionsverantwortung gleichberechtigt mit Weisungsrecht ausgestattet sind. Die unterschiedlichen Interessen oder Meinungen sind zur Einigung gezwungen. Im Ergebnis wird die gemeinsame Nutzung der Ressourcen von allen Seiten erreicht.
	++ Positiv: Die in den Zentraleinheiten und den Hilfsbetrieben festgelegten Funktionen erlauben eher die Durchsetzung der Interessen der Geschäftsführung innerhalb der beiden Geschäftsfelder.	
	Punktwert: 3	
Hohe Projektorientierung aller Ressourcen*	- Eher negativ, da jedenfalls die Zentraleinheiten sowie die Hilfsbetriebe keinen direkten Projektbezug haben.	++ Positiv, da alle Stellen einen direkten Projektbezug haben.
	Punktwert: 2	Punktwert: 5

3 Prozesseffizienz				
Vermeidung von Schnittstellen	+	Eher positiv: Relevante Schnittstellen liegen zwischen den Funktionen der Zentraleinheiten und der Hilfsbetriebe sowie den Geschäftsfeldern und sind aufgrund des Autonomiegrades der Geschäftsfelder überwiegend darauf begrenzt. Insgesamt begünstigt die Anzahl der Schnittstellen ebenso den Koordinationsaufwand und verhindert Flaschenhalseffekte (geringe Ressourceninterdependenzen).	--	Negativ, da jede Stelle zur Schnittstelle wird. Dadurch hoher Koordinationsaufwand und auch hohe Ressourceninterdependenzen.
		Punktwert: 4		Punktwert: 1
Vermeidung von Doppelarbeit	0	Neutral: Durch die Abgrenzung von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sowohl in den Geschäftsfeldern als auch in den Zentraleinheiten und Hilfsbetrieben kann eine horizontale Doppelspurigkeit in der Aufgabenerfüllung vermieden werden. Allerdings besteht die Gefahr einer vertikalen Doppelspurigkeit bei geschäftsfeldübergreifenden Tätigkeiten.	++	Positiv. Durch die bereichsübergreifende Zusammenarbeit können horizontale und vertikale Doppelspurigkeiten vermieden werden.
		Punktwert: 3		Punktwert: 5
Sparsamer Einsatz von Regelungen	+	Eher positiv, da nur die Kernelemente geregelt werden müssen. Aufgrund der Interdependenzen zwischen den Geschäftsfeldern und den Zentraleinheiten sowie Hilfsbetrieben betrifft das insbesondere Regelungen zu den Zentralstrukturen. Geschäftsfeldübergreifend sollten Regelungen zur Nutzung von Ressourcen getroffen werden.	--	Negativ. Da es keine klaren Verantwortlichkeiten, Spielregeln oder strukturelle Verankerungen gibt, müssen Leit- und Richtlinien nicht nur für Eskalationsfälle bestehen, sondern es müssen generell strukturelle und technokratische Koordinationsinstrumente installiert werden, die wiederum die Komplexität steigern. Es besteht die Gefahr, dass ein Übermaß an Regeln und Durchführungsvorschriften entwickelt wird, um bereits im Vorfeld zu erwartende Konflikte um Zuständigkeiten abzufangen. Hoher formaler Aufwand bezüglich Dokumentation möglich. Gefahr hoher Bürokratisierungstendenzen.
		Punktwert: 4		Punktwert: 1
Anpassungsflexibilität (Änderungsmanagement, Prioritätensetzung)*	++	Positiv, da die Geschäftsfelder ihre eigenen Prioritäten setzen können.	-	Eher negativ, da bei Abstimmungskonflikten keine bestimmte Dominanzlösung zugunsten der vertikalen oder horizontalen Achse geschaffen wird. Man vertraut auf die Argumentation und die Bereitschaft zur Kooperation, was zu langen Abstimmungs- und Entscheidungswegen führen kann und den Blick vorrangig auf interne Friktionen lenkt. Auch können daraus Konflikte entstehen, die Zeit und Geld kosten und notwendige Entscheidungen verzögern. Verlangsamte Entscheidungsfindung.
	-	Eher negativ. Es besteht die Gefahr, dass die Geschäftsfelder zu lange nach eigenen Lösungen suchen, damit auch Gefahr, dass Prioritätensetzung von nachgelagerten Hierarchieebenen getroffen werden. Gefahren können aber durch einen starke Geschäftsfeldleitung minimiert werden. Andernfalls ist der Klärungsaufwand und die Reibungsflächen als erheblich zu bewerten, womit wiederum die Effizienz sinkt und die Aktions- und Reaktionsfähigkeit verlangsamt wird.		
		Punktwert: 4		Punktwert: 2

Hohe Zielorientierung*	+	Eher positiv. Die grundsätzliche Zielorientierung ist durch eine klare Zuordnung der geschäftsfeldbezogenen Weisungsrechte gegeben, so dass sie sich auf die Erfüllung der Ziele konzentrieren können. Eine gute Aufgabenerfüllung setzt jedoch eine klare Regelung der Weisungsrechte voraus.	++	Positiv. Zwar verfolgen die Organisationseinheiten jeweils eigene Zielsetzungen. Während die Zentraleinheiten und die Hilfsbetriebe für die effiziente Abwicklung der Aufgaben ihres Spezialbereiches verantwortlich sind ("Wer", "Wie", "Womit"), verfolgen die Geschäftsfeldleiter das Gesamtziel der Projektabwicklung als einheitlichen Prozess ("Was", "Wann") und versuchen dabei die Zentrifugalkräfte durch die komplexe Arbeitsteilung aufzufangen, um die gemeinsame Ressourcennutzung aus einer integrierten Perspektive heraus sicherzustellen. Allerdings können diese in der Kombination zur besseren Erreichung eines Gesamtziels führen. Durch die Kombination gleichberechtigter Ziele und Perspektiven wird im Idealfall ein optimaler und ausgewogener Lösungsweg unter Einbeziehung möglichst vieler unterschiedlicher Aspekte erreicht. Durch die Abstimmung mit zwei Leitungsebenen werden einseitige oder willkürliche Entscheidungen nahezu ausgeschlossen. Gleichzeitig können die verschiedenen Perspektiven bei entsprechender Kommunikations- und Konfliktkultur potenziell eine umfassendere Problemsicht und innovativere Lösungen entwickeln.
	-	Eher negativ: Gefahr, dass der Gesamtunternehmenserfolg zweitrangig wird. Ebenso eher negativ: Durch Funktions- und Geschäftsfeldorganisation bestehen mindestens zwei organisationale Zielsetzungen.	-	Eher negativ: Häufig werden die Zielkonflikte dadurch gelöst, dass die Entscheidung an die Spitze rückdelegiert wird und dadurch eine verzögerte Reaktions- und Anpassungsgeschwindigkeit entsteht.
		Punktwert: 3		Punktwert: 4
4 Delegationseffizienz				
Geringer Abstimmungs-/ Koordinationsaufwand	--	Negativ. Bei der Einrichtung von funktions- und geschäftsfeldorientierten Strukturen erfolgen die Koordinationsmaßnahmen immer separat. Bei Fragen zur Gesamtorganisation erfordert dies den Einsatz von strukturellen, technokratischen und personellen Koordinationsmechanismen.	--	Negativ wegen vielstimmiger Struktur. Es besteht ein erhöhter Koordinations-/ Abstimmungsaufwand inkl. Stressbelastungen durch institutionalisierte Konflikte zwischen den Matrixeinheiten, steigender Zeitbedarf sowie zusätzliche mentale und kulturelle Brüche. Nur durch einen hohen Abstimmungs-/ Koordinationsaufwand können Synergien genutzt und Doppelarbeit vermieden werden.
	++	Positiv. Bei den operativen Tätigkeiten ist der horizontale Koordinationsbedarf aufgrund des Autonomiegrades der beiden Geschäftsfelder als eher niedrig einzuschätzen.		
		Punktwert: 3		Punktwert: 1

Klare Weisungs-/ Entscheidungskompetenzen	++	Positiv: Die Einhaltung des Kongruenzprinzips bleibt gewahrt, weil Kompetenzen innerhalb der Geschäftsfelder an nachgelagerte Hierarchieebenen weitergegeben werden können.	--	Negativ. Durch unklare Abgrenzungen besteht die Gefahr darin, dass projektbezogene (fachliche) Weisungsbefugnis und linienbezogene, dienstrechtliche Weisungsbefugnis kollidieren. Das birgt ein hohes Konfliktpotential, das mit der Anzahl der Projekte und der Belastung der Beschäftigten steigt. Hohe Ineffizienz durch Reibungsverluste.
	-	Eher Negativ: Es können durch die Richtlinien- und Beratungskompetenz der Zentraleinheiten und Hilfsbetriebe Problemzonen entstehen, wodurch das Kongruenzprinzip der Geschäftsfeldleiter tangiert wird.		
		Punktwert: 4		Punktwert: 1
Wenige Hierarchieebenen*	-	Eher negativ, da insbesondere die Gliederungstiefe innerhalb der Geschäftsfelder höher ausfällt und damit auch eine Gefahr der Bildung von Führungspositionen innerhalb der Geschäftsfelder besteht.	++	Positiv durch eine flachere Organisation und geringeren Hierarchien. Aber hohe Leitungsspanne für die Geschäftsführung.
			-	Eher negativ: Hohe Leitungsspanne für die Geschäftsführung.
		Punktwert: 2		Punktwert: 4
5 Motivationseffizienz				
Eigen- /Ergebnisverantwortung der Mitarbeiter	++	Positiv. Durch die Einrichtung von Geschäftsfelder entstehen zwei Bereiche, die von dem jeweiligen Leitern weitgehend autonom geführt werden können. Mögliche Fehler fallen unter ihre Eigenverantwortung. Dadurch kann proaktives Handeln gefördert und Entscheidungskomplexität reduziert werden.	--	Negativ, da durch den Kompetenzdualismus das Kongruenzprinzip für die Geschäftsfeldleiter de facto nicht gegeben ist. Die eindeutige Ergebniszuordnung ist aufgrund der Interdependenzen nicht mehr gegeben.
		Punktwert: 5		Punktwert: 1
Abgrenzung organisatorischer Einheiten	++	Positiv. Insbesondere durch die Abgrenzung der beiden Geschäftsfelder im Hinblick auf die techn. Leistungserstellung existieren nahezu keine Interdependenzen zwischen den Sparten, sondern nur zu den Zentraleinheiten und Hilfsbetrieben.	--	Negativ, da die Interdependenzen zu den Zentraleinheiten sowie Hilfsbetrieben die Abgrenzung der Geschäftsfelder de facto ausschließt.
		Punktwert: 5		Punktwert: 1

6 Kompetenzbündelungs-effizienz			
Einfache Informations-, Kommunikations- und Kontaktmöglichkeiten	+	Vertikal eher positiv durch die notwendige Existenz koordinationsbestimmter Sicherungsmaßnahmen zur Erreichung der Gesamtunternehmensziele.	++ Positiv. Kommunikation wird institutionalisiert, z. B. indem parallel und gleichberechtigt eine Funktions- und eine Projektlogik ohne eine Dominanz existieren. In der vielstimmigen Struktur sind dann alle Beteiligten gezwungen, Probleme und unterschiedliche Perspektiven auszudiskutieren und ein Optimum aus der Sicht des Gesamtsystems zu erreichen.
	-	Eher negativ: Horizontal schwieriger wg. Bereichsegoismen	
	Punktwert: 3		
Durchlässigkeit der Strukturen (personelle Mobilität)	++	Positiv: Ähnliche oder gleiche Funktionen innerhalb der Geschäftsfelder begünstigen einen übergreifenden Austausch.	++ Positiv durch Selbstkoordination und intensive Kommunikation, Abstimmung und Entscheidungsfindung aufgrund der zweidimensionalen Strukturen.
	--	Negativ: Bereichsegoismen können dem entgegenstehen.	
	Punktwert: 3		
Fähigkeit zur Bündelung spezifischer Wissenspotenziale	-	Eher negativ. Die Förderung von gesamtunternehmerischen Lösungen erfordert den Einsatz von Koordinationsinstrumenten	+ Eher positiv. Die Komplexität der Grundstruktur begünstigt die Bildung spezifischer Wissenspotenziale durch interdisziplinäre Gruppen. Die Zweidimensionalität ermöglicht den Zugang zu spezifischen Wissen.
	Punktwert: 2		

Punktebewertung:

Positiv (++) = 5

Eher positiv (+) = 4

Neutral (0) = 3

Eher negativ (-) = 2

Negativ (--)= 1

Liegen einem Einzelitem verschiedene Bewertungsergebnisse zugrunde, werden diese gegeneinander austariert.

Beispiel 1: ++ und - ergeben im Gesamtergebnis eine "Eher positiv", somit 4 Punkte.

Beispiel 2: ++ und -- werden im Gesamtergebnis mit "Neutral" bewertet, somit 3 Punkte.

Ein Einzelitem kann maximal 5 Punkte erhalten. Der Mindestpunktwert liegt bei 1.

Verwendete Quellen:

Grochla (1982), Girmscheid (2010), Schreyögg/Geiger (2016), Haun (2016), Frese et al. (2019), Bea/Göbel (2019), Vahs (2019) und Wenger/Thom (2021).

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre, dass ich die Dissertation selbstständig und ohne fremde unzulässige Hilfe und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt und die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken als solche kenntlich gemacht habe.

Hilpoltstein, den 17.06.2024

Robert A. Haußner