



## Einführung

In der **familieninternen Unternehmensnachfolge** werden Eigentum und Geschäftsführung an die Nachkommen übergeben. Dabei ist es ein großes Ziel der Beteiligten, dass die Nachkommen die **getroffene Regelung als gerecht** empfinden. Häufig wird **dieses Ziel jedoch nicht erreicht**. Regelmäßig fühlen sich Nachkommen benachteiligt, so z.B. ein Nachkomme, der keine Unternehmensanteile erbt, aber der Ansicht ist, dass der Vater allen Kindern gleich viele Unternehmensanteile hätte vererben sollen. Auch kommt es vor, dass sich Nachkommen bevorzugt und gegenüber Geschwistern schuldig fühlen, so z.B., wenn sie mit der Geschäftsführung auch alle Unternehmensanteile erhalten. Nachfolgeregelungen führen damit oft zu **empfundener Ungerechtigkeit, wobei sich Nachkommen entweder benachteiligt oder bevorzugt vorkommen**.

## Forschungslücke

Obwohl in der Family Business Literatur ein gemeinsames Verständnis vorherrscht, dass eine gerecht empfundene Nachfolgeregelung ein zentraler Faktor für das Gelingen der Unternehmensnachfolge und den langfristigen Erfolg von Familienunternehmen ist, werden die konkreten **Folgen von empfundener Ungerechtigkeit** nur stiefmütterlich behandelt ("the justice stream is virtually dry": Gagné, Sharma, & De Massis, 2014: 651).

## Forschungsfrage

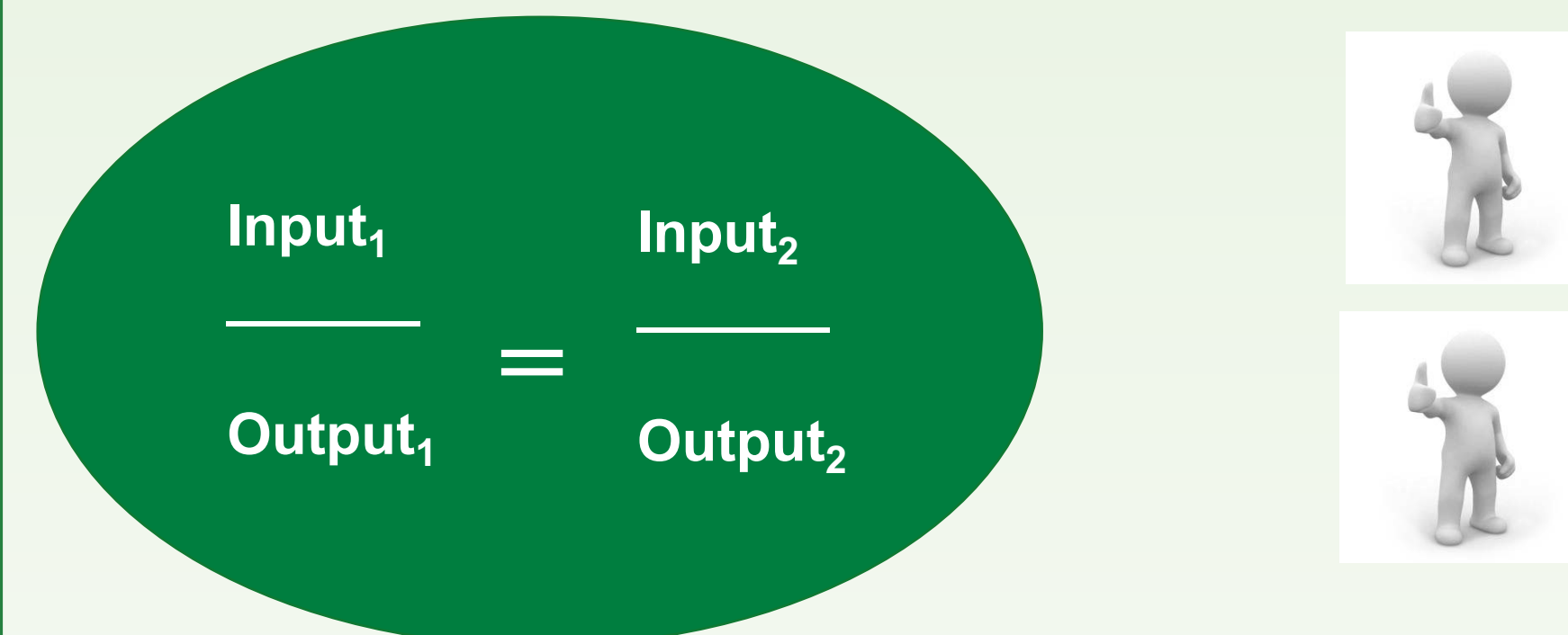
*Welche Auswirkungen hat die von Nachkommen in der Nachfolge empfundene Ungerechtigkeit auf das Familienunternehmen?*



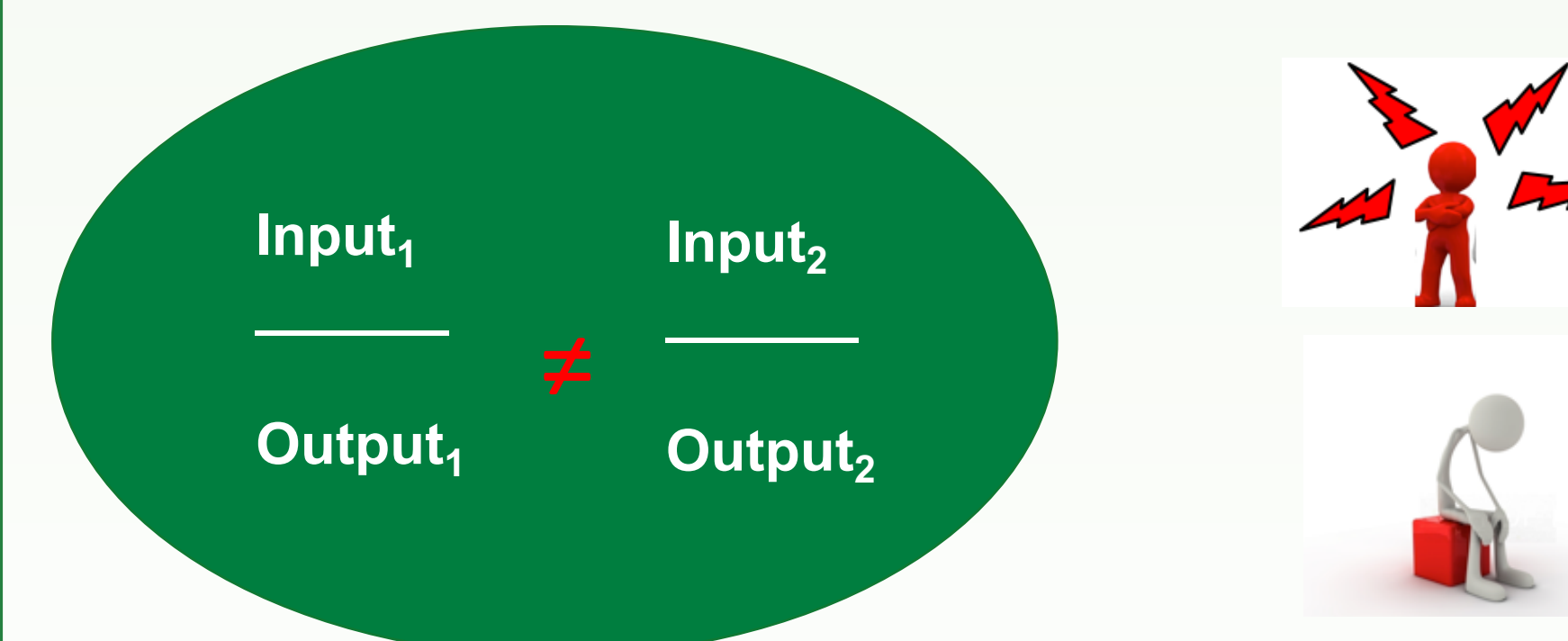
## Theorie

Dieses Forschungsprojekt legt sich die Erkenntnisse der Organisationsverhalten/Organisationsgerechtigkeit-Literatur (**Organizational Behavior/Organizational Justice**) zu Grunde. Dieser Forschungszweig hat gezeigt, dass in der Arbeitswelt empfundene Ungerechtigkeit zu **Verhaltensänderungen** der Mitarbeiter führt (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter, & Ng, 2001; Cropanzano, Bowen, & Gilliland, 2007; Greenberg, 1990a). Durch solche Verhaltensänderungen versuchen die Betroffenen, **erfahrenes Unrecht wieder auszugleichen**. Z.B. kam eine Studie zum Schluss, dass in Unternehmen, in denen Angestellte unbegründet eine Lohnkürzung erfahren, die Diebstahlsrate anstieg (Greenberg, 1990b). Ein anderer Forschungsbeitrag zeigte, dass Personen, denen gesagt wurde, dass sie nicht qualifiziert genug für eine Aufgabe sind, ihren Arbeitseinsatz bei der entsprechenden Aufgabe erhöhten (Adams & Jacobsen, 1964). Diese Ergebnisse zeigen, dass **empfundene Ungerechtigkeit sowohl beim Benachteiligten als auch beim Bevorzugten zu Verhaltensänderungen führt** (Adams, 1965).

Theoretische Basis für diese Verhaltensweisen (sogenannte **injustice reduction mechanisms**) ist die Gleichung von Adams (1965). Diese besagt, dass folgende Situation als **gerecht** empfunden wird: Wenn das Verhältnis von Input und Output einer Person, dem Verhältnis von Input und Output einer anderen Person entspricht (z.B. Person 2 arbeitet mehr und erhält daher auch mehr Lohn):



Wenn das Verhältnis von Input und Output im Vergleich zu einer anderen Person nicht stimmt, wird die Situation als **ungerecht** empfunden (z.B. Person 2 arbeitet nicht mehr, erhält aber mehr Lohn):



## Hypothesen

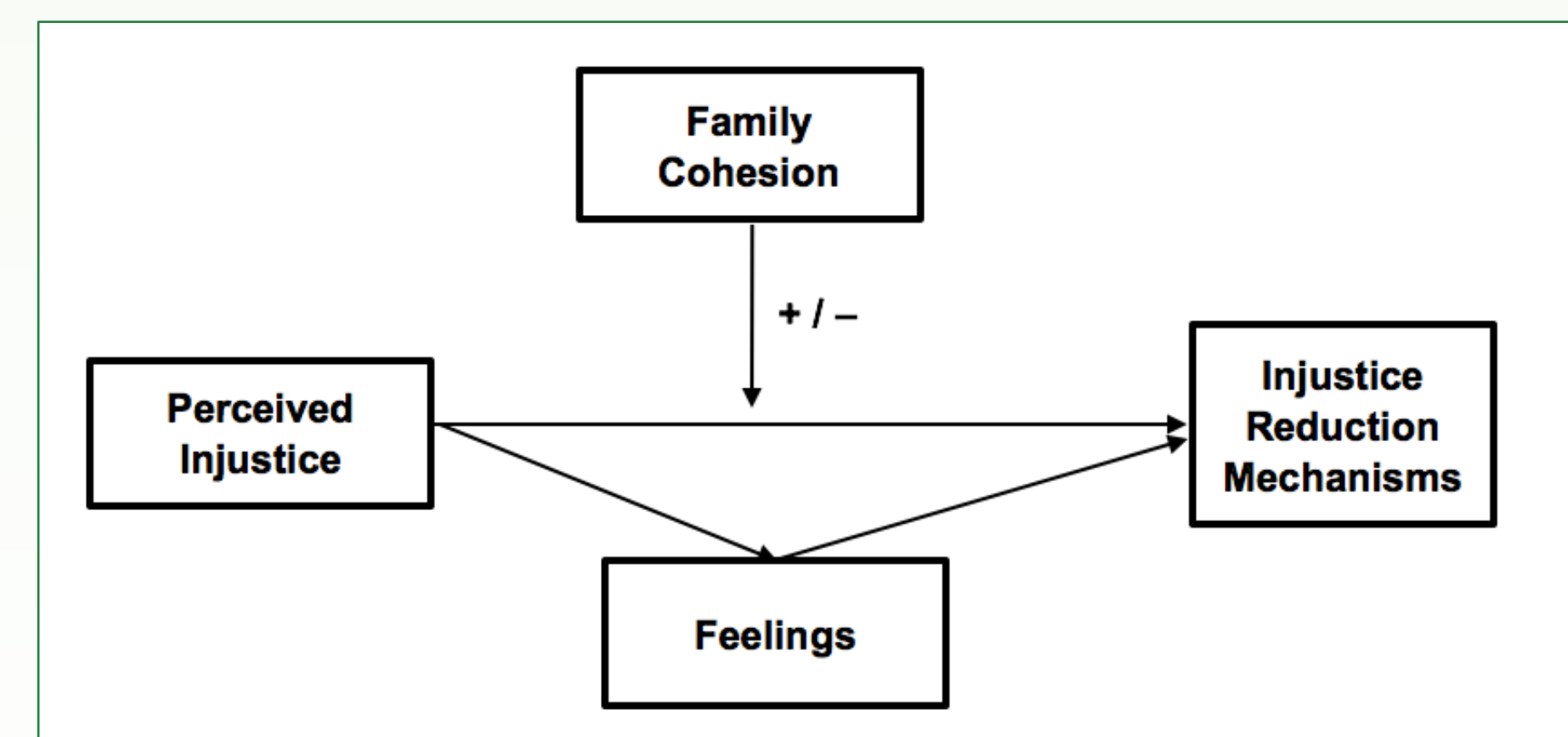
- Reduce own input** H1: Descendants who feel under-rewarded in succession and work in the family business are likely to **reduce work effort and shirk**.
- Increase own outcome** H2: Descendants who feel under-rewarded in succession and work in the family business are likely to **free-ride**.
- Increase input of other** H3: Descendants who feel under-rewarded in succession and work in the family business are likely to **resist change** (e.g. new products).
- Reduce outcome of other** H4: Descendants who feel under-rewarded in the succession are likely to engage in **legal-claiming**.

- Increase own input** H5: Descendants who feel over-rewarded in succession are likely to **increase work effort**.
- Reducing own outcome** H6: Descendants who feel over-rewarded in succession are likely to have **less job satisfaction**.
- Reducing input of other** H7: Descendants who feel over-rewarded in succession are likely to give **pay increases to under-rewarded descendants**.
- Increasing outcome of other** H8: Descendants who feel over-rewarded in succession are likely to **tolerate less work effort of the under-rewarded**.

**Moderating effects** H9: **High family cohesion** will have a moderating effect on the relationship between **perceived injustice** and **injustice reduction mechanisms undertaken** by the descendants (4\*).

**Mediating effects** H10: The relationship between **perceived injustice** and **injustice reduction mechanisms undertaken** is mediated by the **feelings of anger and envy** on side of the under-rewarded and **guilt** on side of the over-rewarded.

## Modell



## Methodik

- Getestet wurden diese Thesen anhand einer **Fallvignette** in einer Umfrage an Inhaber von Klein- und Mittelunternehmen in der Schweiz.
- In der Fallvignette wurde eine Nachfolge geschildert und dabei empfundene Ungerechtigkeit provoziert (Skala 1-7: IV). Daraufhin haben die Personen Fragen nach der Wahrscheinlichkeit von gewissen Verhaltensänderungen (Skala 1-7: DV) gefragt, z.B. „wie wahrscheinlich ist es, dass Sie von nun an weniger Arbeitseifer zeigen?“
- Rückmeldungen: 1'528
- Datenanalyse: Regressionen, (Programm: Stata & SPSS)

## Resultate

- Under-rewarded: H1, H2, H3, H4 bestätigt
- Over-rewarded: H5 nicht bestätigt, H6, H7 und H8 bestätigt
- Moderationseffekte: H9 nicht bestätigt
- Mediationseffekte: H10 bestätigt (Baron & Kenny, 1986)

## Contributions

Das Forschungsprojekt leistet einen Beitrag zur Praxis und Theorie, da es zeigt, welche (langfristigen) Folgen empfundene Ungerechtigkeit auf das Familienunternehmen hat. Konkret wird ein Beitrag zu folgenden Literaturzweigen gemacht:

- Family Business Succession:** Das Paper zeigt empirisch die langfristigen, negativen Auswirkungen von von Nachfolgern empfundener Ungerechtigkeit auf das Unternehmen.
- Family Business Governance:** Das Paper enthüllt einen anderen Ursprung für die Agency Probleme Moral Hazard und Adverse Selection (bis anhin Fokus auf Altruismus).
- Organizational Justice:** Das Paper handelt von Verhaltensweisen, die sich auf die Organisation, also das Familienunternehmen auswirken. Aufgrund der Vielzahl von Familienunternehmen ist dies für Forscher auf dem Gebiet Organizational Justice relevant. Insbesondere beschäftigt sich das Paper auch mit Verhaltensweisen der sich bevorzugt fühlenden Nachkommen. Diese Personen nehmen in Familienunternehmen eine wichtige Stellung ein, da sie regelmäßig die Entscheidungsträger im Unternehmen sind/werden. Auch zeigt es, dass empfundene Ungerechtigkeit nicht im Verhältnis Übergeber-Nachfolger bleibt, sondern sich auch auf das Verhältnis zwischen den Nachfolgern untereinander und auf das Unternehmen auswirkt.

## Kontakt

Sonja Kissling Streuli, [sonja.kissling@unisg.ch](mailto:sonja.kissling@unisg.ch), +41 79 285 14 34