

INHALTSÜBERSICHT

INHALTSÜBERSICHT	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	IX
A ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT	1
<i>I. Untersuchungsleitende Fragestellung</i>	2
<i>II. Gang der Untersuchung</i>	5
B BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN IM KONTEXT DER FAMILIENINTERNEN UNTERNEHMERNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN	9
<i>I. Familienunternehmen</i>	10
<i>II. Familieninterne Unternehmensnachfolge</i>	27
C EINFLÜSSE DER VORBEREITUNGS- UND ENTWICKLUNGSPHASE AUF DIE FÜHRUNGSPHASE	41
<i>I. Nutzung des Gestaltungsspielraums in der Führungsphase</i>	42
<i>II. Einflüsse der Vorbereitungsphase auf die Führungsphase</i>	64
<i>III. Einflüsse der Entwicklungsphase auf die Führungsphase</i>	76
D FÜHRUNGSPHASE – EINE EMPIRISCHE ANALYSE	82
<i>I. Empirische Vorgehensweise</i>	83
<i>II. Ergebnisse der Untersuchung</i>	94
<i>III. Fallstudien zu den Nachfolgertypen</i>	148
<i>IV. Empfehlungen der befragten Nachfolger</i>	170
E FAZIT	182
<i>I. Unternehmerische Entscheidungen der Nachfolger und ihre Einflussfaktoren</i>	182
<i>II. Gestaltung der Unternehmensnachfolge</i>	185
LITERATURVERZEICHNIS	X

INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSÜBERSICHT	I
INHALTSVERZEICHNIS	II
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	VII
TABELLENVERZEICHNIS	IX
A ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT	1
<i>I. Untersuchungsleitende Fragestellung</i>	2
<i>II. Gang der Untersuchung</i>	5
B BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN IM KONTEXT DER FAMILIENINTERNEN UNTERNEHMERNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN	9
<i>I. Familienunternehmen</i>	10
I.1 Familienunternehmen im Rahmen des Zwei-Kreise-Modells	10
<i>I.1.1 Grundzüge des Zwei-Kreise-Modells</i>	10
<i>I.1.2 Kritische Würdigung des Zwei-Kreise-Modells</i>	14
I.2 Definitionen von Familienunternehmen	17
I.3 Varianten des Zwei-Kreise-Modells	21
I.4 Konzeption des Zwei-Säulen-Modells	24
<i>I.4.1 Gründe für die Entwicklung des Zwei-Säulen-Modells</i>	24
<i>I.4.2 Grundzüge des Zwei-Säulen-Modells</i>	25
<i>II. Familieninterne Unternehmensnachfolge</i>	27
II.1 Positive und negative Aspekte der familieninternen Unternehmensnachfolge	28
II.2 Prozess der familieninternen Unternehmensnachfolge	31
<i>II.2.1 Das Lebenszykluskonzept als Basis des Prozesses der Unternehmensnachfolge</i>	33
<i>II.2.2 Erste Phase: Vorbereitungsphase</i>	35
<i>II.2.3 Zweite Phase: Entwicklungsphase</i>	37
<i>II.2.4 Dritte Phase: Führungsphase</i>	38

C	EINFLÜSSE DER VORBEREITUNGS- UND ENTWICKLUNGSPHASE AUF DIE FÜHRUNGSPHASE	41
I.	Nutzung des Gestaltungsspielraums in der Führungsphase	42
I.1	Führung des Unternehmens durch den Nachfolger	43
I.1.1	<i>Strategische und/oder operative Veränderungen</i>	44
I.1.2	<i>Implementierung der strategischen und/oder operativen Veränderungen</i>	46
I.1.2.1	Sozio-emotionale Ebene	47
I.1.2.1.1	Familienexterne Unternehmensangehörige	55
I.1.2.1.2	Familienmitglieder im Unternehmen	56
I.1.2.1.3	Unternehmensexterne Familienmitglieder	57
I.1.2.2	Sachlich-formale Ebene	58
I.2	Rückzug des Vorgängers	60
II.	Einflüsse der Vorbereitungsphase auf die Führungsphase	64
II.1	Vorbereitung des Nachfolgers auf die Übernahme	64
II.1.1	<i>Fachliche Qualifikation</i>	64
II.1.2	<i>Übernahmemotive</i>	65
II.2	Prägung des Unternehmens durch den Vorgänger	67
II.2.1	<i>Prägung der Beziehung zu Unternehmensangehörigen</i>	71
II.2.2	<i>Prägung der primären und unterstützenden Aktivitäten am Beispiel der Personalwirtschaft</i>	72
III.	Einflüsse der Entwicklungsphase auf die Führungsphase	76
III.1	Entwicklungsphase vorhanden	76
III.2	Entwicklungsphase nicht vorhanden	79
D	FÜHRUNGSPHASE – EINE EMPIRISCHE ANALYSE	82
I.	Empirische Vorgehensweise	83
I.1	Quantitative vs. qualitative Methoden	83
I.2	Datenerhebung	86
I.3	Materialaufbereitung	89
I.4	Datenauswertung	90
I.5	Grenzen der gewählten Methode	92

II. Ergebnisse der Untersuchung	94
II.1 Veränderungen der befragten Nachfolger: die Nachfolgertypen	95
II.1.1 Nachfolgertyp I: Anpasser	96
II.1.2 Nachfolgertyp II: Eindimensionale Veränderer	99
II.1.3 Nachfolgertyp III: Zweidimensionale Veränderer	101
II.1.3.1 Prospektoren	101
II.1.3.2 Schumpeter-Nachfolger	103
II.2 Einflüsse auf Art und Ausmaß der Veränderungen	107
II.2.1 Externe und interne Faktoren	108
II.2.2 Person des Nachfolgers	114
II.2.2.1 Fachliche Qualifikation	114
II.2.2.1.1 Berufliche Ausbildung	115
II.2.2.1.2 Ort der beruflichen Erfahrung	117
II.2.2.1.3 Einstiegsebene des Nachfolgers	118
II.2.2.2 Übernahmemotive	120
II.2.2.2.1 Pull-Faktoren	120
II.2.2.2.2 Push-Faktoren	122
II.2.3 Entwicklungsphase	124
II.2.4 Eigentums- und Verfügungsrechte	127
II.2.5 Zwischenfazit	131
II.3 Implementierung der Veränderungen	133
II.3.1 Sozio-emotionale Ebene und Akteure des Wandels	134
II.3.1.1 Familienexterne Unternehmensangehörige	134
II.3.1.2 Familienmitglieder im Unternehmen	135
II.3.1.3 Unternehmensexterne Familienmitglieder	137
II.3.1.3.1 Vorgängertypen	139
II.3.1.3.2 Zusammenhang zwischen Vorgänger- und Nachfolgertypen	142
II.3.2 Sachlich-formale Ebene	144
II.4 Merkmale der Nachfolgertypen	145

III. Fallstudien zu den Nachfolgertypen	148
III.1 Nachfolgertyp Anpasser	149
III.1.1 <i>Das Unternehmen</i>	149
III.1.2 <i>Führungsphase aus Sicht der Nachfolgerin V: Stärken ausbauen</i>	150
III.1.2.1 <i>Kompetente Beratung</i>	150
III.1.2.2 <i>Flexibilität und Kundennähe</i>	151
III.1.2.3 <i>Termintreue und Verlässlichkeit</i>	152
III.2 Nachfolgertyp Veränderer	153
III.2.1 <i>Das Unternehmen</i>	153
III.2.2 <i>Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers R: Marktentwicklung und Marktdurchdringung</i>	155
III.2.2.1 <i>Kundengruppenspezifische Marktentwicklung</i>	156
III.2.2.2 <i>Geografische Marktentwicklung</i>	156
III.2.2.3 <i>Marktdurchdringung</i>	157
III.3 Nachfolgertyp Prospektor	158
III.3.1 <i>Das Unternehmen</i>	158
III.3.2 <i>Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers L: Antizipation von Trends und Moden</i>	159
III.3.2.1 <i>Trends</i>	160
III.3.2.2 <i>Moden</i>	161
III.4 Nachfolgertyp Schumpeter-Nachfolger	162
III.4.1 <i>Das Unternehmen</i>	162
III.4.2 <i>Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers N: Person des Nachfolgers als entscheidender Erfolgsfaktor</i>	164
III.4.2.1 <i>Externe Faktoren</i>	164

III.4.2.2	Interne Faktoren	164
III.4.2.2.1	Faktorausstattung	164
III.4.2.2.2	Persönlichkeitsfaktoren	165
III.4.2.2.2.1	Beweggründe ein Unternehmen zu übernehmen	165
III.4.2.2.2.2	Selbstwirksamkeit	167
III.4.2.2.2.3	Interne Kontrollüberzeugung	168
III.4.2.2.2.4	Leistungsmotivation	168
III.4.2.2.3	Fachliche Qualifikation des Nachfolgers	168
III.4.2.2.3.1	Branchenerfahrung	169
III.4.2.2.3.2	Managementqualifikation	169
III.4.2.2.3.3	Führungsfähigkeit	169
IV.	Empfehlungen der befragten Nachfolger	170
IV.1	Vorbereitungsphase	170
IV.2	Entwicklungsphase	171
IV.3	Führungsphase	172
IV.3.1	Gestaltung der Führungsphase	172
IV.3.2	Handeln der Nachfolger in der Führungsphase	173
IV.3.2.1	Unternehmen	174
IV.3.2.1.1	Gründe für Veränderungen	175
IV.3.2.1.2	Implementierung von Veränderungen	177
IV.3.2.2	Familieninterne Unternehmensangehörige	179
IV.3.2.3	Familienmitglieder	179
E	FAZIT	182
I.	<i>Unternehmerische Entscheidungen der Nachfolger und ihre Einflussfaktoren</i>	182
II.	<i>Gestaltung der Unternehmensnachfolge</i>	185
LITERATURVERZEICHNIS		X

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit _____	8
Abbildung 2: Aufbau des Kapitels B _____	9
Abbildung 3: Zusammenführen der beiden Systeme Familie und Unternehmen _____	12
Abbildung 4: Grafische Darstellung von Familienunternehmen _____	16
Abbildung 5: Formale Definitionen von Familienunternehmen _____	18
Abbildung 6: Familienunternehmen im Rahmen des Zwei-Kreise-Modells _____	19
Abbildung 7: Drei-Kreise-Modell _____	22
Abbildung 8: Personen eines Unternehmens: Geschäftsführer, Eigentümer und Mitarbeiter _____	26
Abbildung 9: Familienunternehmen im Kontext des Zwei-Säulen-Modells _____	27
Abbildung 10: Phasen der Unternehmensnachfolge _____	32
Abbildung 11: Lebensphasen eines Individuums _____	35
Abbildung 12: Position des Nachfolgers in der Führungsphase _____	40
Abbildung 13: Aufbau des Kapitels C _____	42
Abbildung 14: Drei-Phasen-Modell eines Veränderungsprozesses ____	47
Abbildung 15: Gründe für Widerstand _____	50
Abbildung 16: Vorgängertypen _____	63
Abbildung 17: Vorgänger als prägende Kraft in Familienunternehmen_	70
Abbildung 18: Forschungsfragen _____	83
Abbildung 19: Anzahl der Nachfolger: von der Kontaktaufnahme bis zum verwendbaren Interview _____	87
Abbildung 20: Ablauf der Datenerhebung _____	89
Abbildung 21: Antwortverzerrung im Interview _____	94
Abbildung 22: Vorgehensweisen der befragten Nachfolger in der Führungsphase _____	96

VIII

Abbildung 23: Änderungen der Anpasser im Vergleich zu ihren Vorgängern	98
Abbildung 24: Änderungen der eindimensionalen Veränderer im Vergleich zu ihren Vorgängern	100
Abbildung 25: Änderungen der Prospektoren im Vergleich zu ihren Vorgängern	102
Abbildung 26: Änderungen der Schumpeter-Nachfolger im Vergleich zu ihren Vorgängern	104
Abbildung 27: Einfluss verschiedener Faktoren auf Art und Ausmaß der vom Nachfolger in der Führungsphase eingeführten Veränderungen	133
Abbildung 28: Am Familienunternehmen beteiligte Familienmitglieder	136
Abbildung 29: Anzahl der Vorgängertypen bei den befragten Nachfolgern	139
Abbildung 30: Das Familienunternehmen der Nachfolgerin V	149
Abbildung 31: Das Familienunternehmen des Nachfolgers R	154
Abbildung 32: Das Familienunternehmen des Nachfolgers L	159
Abbildung 33: Das Familienunternehmen des Nachfolgers N	163

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1:	Unternehmen der befragten Nachfolger im Überblick	___	91
Tabelle 2:	Zeitraum zwischen der Übernahme und	_____	
	dem Befragungszeitpunkt	_____	106
Tabelle 3:	Externe und interne Faktoren als Ursache für	_____	
	Veränderungen bei den einzelnen Nachfolgertypen	___	110
Tabelle 4:	Berufliche Ausbildung der einzelnen Nachfolgertypen	___	115
Tabelle 5:	Ort der beruflichen Erfahrung der einzelnen	_____	
	Nachfolgertypen	_____	118
Tabelle 6:	Einstiegsebene der einzelnen Nachfolgertypen	_____	119
Tabelle 7:	Beurteilung der Wichtigkeit* der Pull-Faktoren	_____	
	durch die einzelnen Nachfolgertypen	_____	121
Tabelle 8:	Beurteilung der Wichtigkeit* der Push-Faktoren	_____	
	durch die einzelnen Nachfolgertypen	_____	122
Tabelle 9:	Gegenüberstellung von Push- und Pull-Faktoren	_____	
	für die einzelnen Nachfolgertypen	_____	124
Tabelle 10:	Ausgestaltung der Entwicklungsphase bei	_____	
	den einzelnen Nachfolgertypen	_____	125
Tabelle 11:	Verteilung der Eigentums- und Verfügungsrechte	_____	
	bei den einzelnen Nachfolgertypen	_____	128
Tabelle 12:	Zusammenhang zwischen Eigentumsverteilung und	_____	
	Höhe der Generation seit der Gründung	_____	130
Tabelle 13:	Korrelation von Vorgänger- und Nachfolgertypen	___	143
Tabelle 14:	Art und Weise der Implementierung bei	_____	
	den einzelnen Nachfolgertypen	_____	144