

Manfred Lueger, Hermann Frank (Hg.)

## **Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln - Good Practice Fallanalysen**

Eine Studie des Forschungsinstituts  
für Familienunternehmen an der WU

**facultas.wuv**

# Wie erfolgreiche Familienunternehmen handeln

## Good Practice Fallanalysen

*Hermann Frank, Manfred Lueger, Christian Korunka*

<b>1.</b>	<b>Good Practice Fallanalysen als Forschungsstrategie</b> .....	<b>12</b>
1.1	Einleitung.....	14
1.2	Das Good-Practice-Konzept.....	16
1.3	Analyse von Einzelfällen.....	19
1.4	Funktionen von Good-Practice-Fallanalysen.....	21
1.5	Inhaltliche Struktur.....	23
1.6	Literatur.....	27

*Manfred Lueger, Daniela Suchy*

<b>2</b>	<b>Krisenentscheidungen: Die Transformation eines Familienunternehmens</b> .....	<b>30</b>
2.1	Einführung.....	32
2.1.1	Kontext der Studie.....	32
2.1.2	Qualitative Fallanalyse - Fallauswahl und Fallstudiendesign.....	34
2.2	Das Familienunternehmen und seine Entwicklung.....	35
2.2.1	Die Außenseite: Märkte, Produkte, Kundinnen.....	36
2.2.2	Die Innenseite: Produktion und Mitarbeiterinnen.....	38
2.3	Veränderungsdynamik: Von der Krise zum neuen Unternehmen.....	39
2.3.1	Krisenauslöser und erste Reaktionen.....	39
2.3.2	Entscheidungsprozesse.....	41
2.3.3	Komponenten der Transformation.....	44
2.4	Konflikt und Konfliktbewältigung.....	45
2.4.1	Der Konflikt um die Krise: Hintergrundfaktoren.....	46
2.4.2	Krisenbewältigung: Strategien der Konfliktbearbeitung.....	47
2.4.3	Ausgleichsmechanismen in Konfliktsituationen.....	50
2.5	Beziehungskonstellationen.....	51
2.5.1	Rollenkonstellationen: Differenzierung von Erwartungsstrukturen.....	52
2.5.2	Die Nähe von Familie und Unternehmen.....	53
2.5.3	Generationenkonstellationen.....	54
2.6	Der Weg in die Zukunft.....	56
2.6.1	Übergabestrategien.....	56
2.6.2	Zukunftsperspektiven.....	59
2.7	Fazit.....	60
2.8	Literatur.....	65

*Nikolaus Franke, Rudolf Dömötör*

<b>3</b>	<b>Traditionell innovativ? Das Innovationsmanagement von Familienunternehmen in der Generationenfolge.....</b>	<b>68</b>
3.1	Einführung.....	70
3.2	Fallauswahl und Methodik.....	71
3.3	Hintergrund: HIRSCH Armbänder GmbH.....	72
3.4	Traditionen des Unternehmens in Innovativität und Generationenfolgen.....	74
3.4.1	Innovativität.....	74
3.4.2	Bisherige Generationenfolgen.....	75
3.5	Die Generationenfolge.....	76
3.5.1	Unternehmensentwicklung bis zur Vorbereitung der Nachfolgeregelung ...	77
3.5.2	Übergangsphase durch Fremdmanagement.....	80
3.5.3	Eigentlicher Übergabeprozess.....	82
3.5.4	Post-Übergabe-Phase.....	84
3.6	Fazit.....	89
3.7	Literatur.....	91

*Ulrike Froschauer, Manfred Lueger*

<b>4</b>	<b>Tradition eines Familienunternehmens: Nachfolge als generationenübergreifender Prozess.....</b>	<b>94</b>
4.1	Einführung.....	96
4.2	Methodische Vorgangsweise.....	97
4.3	Das Unternehmen.....	99
4.4	Familie und Unternehmen: Strukturell verkoppelte Systeme.....	101
4.4.1	Faktoren der Koppelung von Familie und Unternehmen.....	102
4.4.2	Organisierung der Verknüpfung von Familien- und Unternehmenslogik....	105
4.4.3	Kontinuität: Generationen als zeitliche Klammer.....	109
4.5	Prinzipien der Übergabe und Übernahme.....	112
4.5.1	Prinzipien in der Organisation des Generationenwechsels.....	113
4.5.2	Rollenkarriere im Zuge der Übergabe und Übernahme.....	116
4.5.3	Generationenwechsel als Erfolgsfaktor.....	118
4.6	Der Kampf um die Zukunft.....	119
4.7	Fazit.....	121
4.8	Literatur.....	128

*Susanne Kalss*

<b>5</b>	<b>Planung einer Unternehmensübergabe: Vorüberlegungen zur rechtlichen Gestaltung</b> .....	<b>132</b>
5.1	Rechtliche Formgebung als Folge von vorangegangenen Entscheidungen.....	134
5.2	Ausgangslage.....	134
5.3	Prozedere der vorliegenden Darstellung.....	136
5.4	Interessenanalyse.....	137
5.5	Bereits getroffene Entscheidungen - Handlungsparameter.....	139
5.6	Allgemeine Überlegungen.....	140
5.6.1	Nachfolge in der Führung.....	141
5.6.2	Keine geeignete Person.....	142
5.6.3	Doppelspitze.....	142
5.6.4	Nur ein geeignetes Familienmitglied.....	143
5.6.5	Rechtliche Gestaltung in Skizzenform.....	144
5.7	Nachfolge im Vermögen.....	145
5.8	Nachfolge in der Struktur.....	146
5.9	Fazit.....	147
5.10	Literatur.....	148

*Christian Korunka, Lavinia Nose*

<b>6</b>	<b>Zusammenarbeit auf engstem Raum: Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Familie und Unternehmen</b> .....	<b>150</b>
6.1	Forschungsstand.....	152
6.1.1	Theoretische Grundlagen zu Unternehmen-Familie-Konflikten.....	152
6.1.2	Forschungsziel und Fragestellungen.....	155
6.2	Charakterisierung des Unternehmens.....	156
6.2.1	Die Unternehmensgeschichte.....	156
6.2.2	Die Familiengeschichte.....	156
6.3	Durchführung der Fallanalyse.....	157
6.4	Falldarstellung.....	159
6.4.1	Unternehmensalltag.....	159
6.4.2	Ressourcenstruktur.....	160
6.4.3	Werte.....	162
6.4.4	Rollenverständnis und Systemgrenzen.....	166
6.4.5	Prozesse.....	170
6.5	Fazit.....	173
6.6	Literatur.....	177

*Daniela Weismeier-Sammer, Hermann Frank, Lavinia Nose & Daniela Suchy*

<b>7</b>	<b>Ausgestaltung der Familiness in Familienunternehmen: Distanz als Mittel zur strukturellen Kopplung von Familie und Unternehmen.....</b>	<b>180</b>
7.1	Familiness: Ein Überblick.....	182 <sup>^</sup>
7.2	Methodik: Latente Strukturen und Prozesse.....	185
7.3	Unternehmensvorstellung: Vom Krämer zur Großhandelszentrale..	186
7.3.1	Die Geschichte des Unternehmens.....	186
7.3.2	Die Akteure.....	187
7.4	Fallanalyse: Familie, Beziehungen und das Unternehmen.....	188
7.4.1	Die Beziehung der Brüder.....	189
7.4.2	Zwei Generationen: Strukturen und Beziehungen.....	190
7.4.3	Zwei Generationen: Status Quo des Unternehmens und geplante Weiterentwicklung.....	192
7.5	Verzahnung von Familie und Unternehmen: Zusammenhalt und Distanz.....	195
7.5.1	Zusammenhalt: Identität und Familieneinfluss.....	195
7.5.2	Distanz: Mittel zur Kopplung v.....	198
7.6	Familiness: Zusammenfassende fallspezifische Einblicke und allgemeiner Ausblick.....	202
7.7	Literatur.....	207

*Manfred Lueger, Hermann Frank, Daniela Weismeier-Sammer*

<b>8</b>	<b>Zur Dynamik von Familienunternehmen: Reflexionen zur Familiness auf Basis qualitativ-empirischer Fallanalysen.....</b>	<b>210</b>
8.1	Zielsetzung und Struktur der Reflexion.....	212
8.2	Kontext und Bandbreite der Entwicklung von Familienunternehmen.....	212
8.2.1	Wandel in Familienunternehmen: Ein Schlüsselfaktor.....	213
8.2.2	Verflechtung der Generationen: die Nachfolge.....	215
8.2.3	Interne Regulierungen: Umgang mit Entscheidungen und Konflikten.....	218
8.2.4	Integration von Familie und Unternehmen: Vergemeinschaftung und Vergesellschaftung.....	220
8.3	Die Familiness von Familienunternehmen.....	223
8.4	Fallanalysen von Familienunternehmen: Relevanz für Theorie und Praxis.....	229
8.5	Literatur.....	235
<b>9</b>	<b>Autorinnenverzeichnis.....</b>	<b>238</b>