

Christian Mertens

**Bewältigung interner und externer  
Herausforderungen durch Fami-  
lienunternehmen im Zeitverlauf am  
Beispiel von Nachfolge und Inter-  
nationalisierung**

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades eines Doktors  
der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

(Dr. rer. pol.)

der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Reihe: Family Business

Band 2

Herausgegeben von Prof. Dr. Sabine B. Klein, Wiesbaden, Prof. Dr. Peter Jaskiewicz, Edmonton (Kanada), Prof. Dr. Peter May, Vallendar, und Prof. Dr. Arist von Schlippe, Witten/Herdecke

Christian Mertens

# **Herausforderungen für Familienunternehmen im Zeitverlauf**

Eine empirische Analyse am Beispiel von  
Nachfolge und Internationalisierung



## Inhaltsverzeichnis

<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XVII</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>XXI</b>
<b>A. EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
A.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
A.2 Relevanz des Themas .....	6
A.3 Forschungsaufbau und Gang der Untersuchung .....	12
<b>B. THEORETISCHE GRUNDLAGEN</b> .....	<b>17</b>
B.1 Familienunternehmen .....	18
B.1.1 Forschung zu Familienunternehmen.....	19
B.1.1.1 Abgrenzung von Familienunternehmen als Forschungsgegenstand .....	19
B.1.1.2 Abgrenzung von Familienunternehmen gegenüber Mittelstand und Entrepreneurship .....	25
B.1.1.3 Inhalte und Entwicklung der Forschung zu Familienunternehmen.....	32
B.1.2 Definition von Familienunternehmen.....	36
B.1.2.1 Das Definitionsproblem .....	37
B.1.2.2 Analyse von Definitionsansätzen.....	40
B.1.2.3 Die F-PEC Skala für Familieneinfluss als Lösungsansatz des Definitionsproblems.....	43
B.1.2.4 Ableitung einer Definition von Familienunternehmen für diese Arbeit .....	50
B.1.2.5 Zusammenfassung.....	52
B.1.3 Geschichte und Entwicklungsaspekte von Familienunternehmen .....	53
B.1.3.1 Geschichte von Familienunternehmen .....	53
B.1.3.2 Entwicklungsaspekte zu Familienunternehmen.....	58
B.1.3.2.1 Lebenszyklusmodelle zu Familienunternehmen.....	58
B.1.3.2.2 Generationenbetrachtungen .....	63
B.1.3.2.3 Weitere Entwicklungsaspekte von Familienunternehmen .....	66
B.1.3.2.4 Kritische Würdigung.....	69
B.2 Herausforderungen für Familienunternehmen .....	69
B.2.1 Einleitung .....	70
B.2.1.1 Begriffliche Eingrenzung .....	70
B.2.1.2 Übersicht potentieller Herausforderungen für Familienunternehmen.....	73

---

B.2.1.3	Auswahl von Herausforderungen für diese Untersuchung.....	74
B.2.1.4	Zusammenfassung und kritische Würdigung.....	82
B.2.2	Nachfolge.....	83
B.2.2.1	Einleitung, Begriff und Dimensionen .....	84
B.2.2.1.1	Dimensionen als Bestandteil einer prozessualen Betrachtung von Nachfolge.....	86
B.2.2.1.2	Weitere Dimensionen von Nachfolge.....	88
B.2.2.1.3	Ableitung der Dimensionen von Nachfolge für diese Arbeit.....	91
B.2.2.2	Nachfolgeplanung.....	96
B.2.2.3	Auswahl des Nachfolgers.....	100
B.2.2.4	Vorbereitung des Nachfolgers.....	105
B.2.2.5	Eintritt und Werdegang des Nachfolgers im Unternehmen.....	106
B.2.2.6	Übergabe der Führung.....	108
B.2.2.7	Zeitliche Führungsübergabe.....	112
B.2.2.8	Exkurs: Verhältnis Senior – Junior und Rolle des Seniors.....	113
B.2.2.9	Übergabe des Eigentums.....	119
B.2.2.10	Erfolgsdefinition von Nachfolge.....	122
B.2.2.11	Zusammenfassung.....	125
B.2.3	Internationalisierung.....	127
B.2.3.1	Internationalisierung und Internationalisierungsstrategien, Begriff und Dimensionen.....	128
B.2.3.2	Zielmarktstrategien.....	131
B.2.3.2.1	Basale Marktpräsenzstrategien .....	133
B.2.3.2.2	Attraktivitätsorientierte Marktpräsenzstrategien .....	133
B.2.3.2.3	Geographische Marktpräsenzstrategien .....	134
B.2.3.2.4	Ausgleichsorientierte Marktpräsenzstrategien.....	134
B.2.3.3	Timingstrategien .....	135
B.2.3.3.1	Länderübergreifende Timingstrategien .....	136
B.2.3.3.2	Länderspezifische Timingstrategien.....	140
B.2.3.4	Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	143
B.2.3.4.1	Export.....	146
B.2.3.4.2	Lizenzvergabe .....	147
B.2.3.4.3	Franchising.....	149
B.2.3.4.4	Vertragsfertigung .....	151
B.2.3.4.5	Joint Venture .....	152
B.2.3.4.6	Strategische Allianzen .....	157
B.2.3.4.7	Minderheitsbeteiligung.....	159

---

B.2.3.4.8 Tochtergesellschaft/eigene Niederlassung .....	160
B.2.3.4.9 Fusion.....	164
B.2.3.4.10 Zusammenfassung .....	164
B.2.3.5 Allokationsstrategien.....	166
B.2.3.5.1 Konfigurationsstrategien.....	166
B.2.3.5.2 Leistungsstrategien.....	168
B.2.3.6 Koordinationsstrategien .....	171
B.2.3.7 Internationalisierungstheorien .....	174
B.2.3.8 Internationalisierung von Familienunternehmen .....	180
B.2.3.9 Zusammenfassung.....	184
B.3 Zeitpunkte der Arbeit .....	186
B.4 Theoretischer Erklärungsansatz .....	190
B.4.1 Einleitung .....	190
B.4.2 Kontingenztheorie als theoretischer Erklärungsansatz der Untersuchung.....	192
B.4.2.1 Darstellung der Kontingenztheorie und der neo- kontingenztheoretischen Betrachtungsweise.....	192
B.4.2.2 Anwendung der Neo-Kontingenztheorie als theoretischer Erklärungsansatz für diese Untersuchung .....	199
B.4.2.3 Kritische Würdigung .....	204
B.5 Situationsparameter.....	207
B.5.1 Grundüberlegungen.....	207
B.5.2 Auswahl von Situationsparametern für diese Untersuchung.....	208
B.5.3 Zusammenfassung .....	213
B.6 Theoretischer Bezugsrahmen.....	214
B.6.1 Zur Konzeption eines theoretischen Bezugsrahmens.....	214
B.6.2 Inhalte des theoretischen Bezugsrahmens .....	215
B.6.3 Darstellung der vermuteten Kausalbeziehungen im theoretischen Bezugsrahmen.....	219
B.6.4 Kritische Würdigung.....	224
<b>C. FORSCHUNGSSTRATEGIE, FORSCHUNGSMETHODIK UND   DURCHFÜHRUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG .....</b>	<b>227</b>
C.1 Erkenntnisgewinnung und Forschungsstrategie .....	227
C.2 Auswahl einer geeigneten Forschungsmethode.....	234

---

C.3	Ausgestaltung der Forschungsmethode in der empirischen	
	Untersuchung .....	240
C.3.1	Arten von Fallstudien .....	241
C.3.2	Gütekriterien von Fallstudien .....	244
C.3.3	Auswahl der Fallstudienunternehmen .....	247
	C.3.3.1 Anzahl der Fallstudien .....	248
	C.3.3.2 Kriterien zur Auswahl .....	249
	C.3.3.3 Ansprache der Unternehmen .....	252
	C.3.3.4 Übersicht der Fallstudienunternehmen .....	253
C.3.4	Vorbereitung der Fallstudien .....	258
	C.3.4.1 Auswahl der Datenquellen .....	258
	C.3.4.2 Erstellung eines Fragebogens für semi-strukturierte Interviews sowie Vorbereitung der Interviews .....	260
C.3.5	Durchführung und Dokumentation der Fallstudien .....	261
	C.3.5.1 Interviewpartner .....	261
	C.3.5.2 Durchführung der Interviews .....	263
	C.3.5.3 Weitere Datenquellen .....	265
C.4	Zusammenfassung und kritische Würdigung .....	266
<b>D.</b>	<b>EMPIRISCHE ANALYSE .....</b>	<b>269</b>
D.1	Auswertungsstrategie .....	269
D.2	Darstellung der Fallstudien .....	274
	D.2.1 Fallstudie 1: Internationalisierung .....	276
	D.2.2 Fallstudie 2: Internationalisierung .....	281
	D.2.3 Fallstudie 3: Nachfolge .....	288
	D.2.4 Fallstudie 4: Nachfolge .....	290
	D.2.5 Fallstudie 5: Nachfolge .....	296
	D.2.6 Fallstudie 6: Nachfolge .....	300
	D.2.7 Fallstudie 7: Internationalisierung .....	309
	D.2.8 Fallstudie 8: Internationalisierung .....	314
	D.2.9 Fallstudie 9: Nachfolge .....	318
	D.2.10 Fallstudie 10: Internationalisierung .....	323
	D.2.11 Fallstudie 11: Internationalisierung .....	327
	D.2.12 Fallstudie 12: Nachfolge .....	330
	D.2.13 Zusammenfassung .....	335
D.3	Fallübergreifende Auswertung und Erkenntnisse .....	336

D.3.1	Nachfolge.....	336
D.3.1.1	War/Ist klar, dass das Unternehmen in der Familie übergeben werden soll?.....	338
D.3.1.2	Schwerpunkte der Nachfolge .....	339
D.3.1.3	Wer plant? .....	341
D.3.1.4	Nachfolgeplanung .....	342
D.3.1.5	Auswahl des Nachfolgers.....	342
D.3.1.6	Vorbereitung des Nachfolgers (Wie wird der Nachfolger vorbereitet?) ...	345
D.3.1.7	Eintrittszeitpunkt.....	346
D.3.1.8	Einstiegsposition, Werdegang (Welche Aufgaben hat der Nachfolger?) .....	347
D.3.1.9	Übergabe der Führung (An wen wird die Führung übergeben?), Führungsstruktur.....	348
D.3.1.10	Primus inter pares Führung.....	351
D.3.1.11	Zeitliche Führungsübergabe (Wann wird die Führung übergeben?) .....	351
D.3.1.12	Übergabe des Eigentums (An wen und wie wird das Eigentum übergeben?).....	352
D.3.1.13	Erfahrungen aus der vorangegangenen Nachfolge als Einflussfaktor .....	354
D.3.1.14	Unternehmensgröße als Einflussfaktor.....	356
D.3.1.15	Markt- und Wettbewerbsumfeld als Einflussfaktor .....	358
D.3.1.16	Familie als Einflussfaktor.....	359
D.3.1.17	Ausbildung als Einflussfaktor .....	360
D.3.1.18	Weitere Einflussfaktoren .....	360
D.3.1.19	Vergleich der Nachfolgen .....	362
D.3.1.20	Zusammenfassung und Zwischenfazit .....	363
D.3.2	Internationalisierung.....	364
D.3.2.1	Beginn und Gründe der (ersten) Internationalisierung .....	367
D.3.2.2	Internationalisierungsgrad .....	368
D.3.2.3	Marktpräsenzstrategien.....	369
D.3.2.4	Gründe für Marktpräsenz .....	371
D.3.2.5	Länderübergreifende Timingstrategie.....	372
D.3.2.6	Länderspezifische Timingstrategie .....	373
D.3.2.7	Markteintritts- und Marktbearbeitungsstrategien.....	374
D.3.2.8	Allokationsstrategie – Konfigurationsstrategie .....	377
D.3.2.9	Allokationsstrategie – Leistungsstrategie – Produkt .....	379
D.3.2.10	Allokationsstrategie – Leistungsstrategie – Preis .....	379
D.3.2.11	Allokationsstrategie – Leistungsstrategie – Promotion .....	380

D.3.2.12	Allokationsstrategie – Leistungsstrategie – Distribution .....	381
D.3.2.13	Koordinationsstrategie .....	381
D.3.2.14	Erfahrungen aus der vorangegangenen Internationalisierung als Einflussfaktor .....	383
D.3.2.15	Unternehmensgröße als Einflussfaktor .....	385
D.3.2.16	Markt- und Wettbewerbsumfeld als Einflussfaktor .....	387
D.3.2.17	Familie als Einflussfaktor .....	387
D.3.2.18	Ausbildung als Einflussfaktor .....	388
D.3.2.19	Rechtliche Rahmenbedingungen im Zielmarkt als Einflussfaktor .....	389
D.3.2.20	Marktattraktivität als Einflussfaktor .....	390
D.3.2.21	Familienunternehmen als Wettbewerbsvorteil .....	391
D.3.2.22	Weitere Einflussfaktoren .....	392
D.3.2.23	Vergleich der Internationalisierungen .....	393
D.3.2.24	Zusammenfassung und Zwischenfazit .....	394
D.3.3	Übergreifende Auswertungen und Erkenntnisse .....	396
D.4	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	400
D.4.1	Nachfolge .....	400
D.4.2	Internationalisierung .....	405
D.4.3	Übergreifende Erkenntnisse .....	410
D.5	Kritische Würdigung der Ergebnisse .....	411
<b>E.</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNGEN .....</b>	<b>415</b>
E.1	Zusammenfassung und Beiträge der Arbeit .....	415
E.2	Weiterer Forschungsbedarf .....	418
E.3	Ausblick .....	419
<b>ANHANG</b>	<b>.....</b>	<b>421</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>.....</b>	<b>435</b>