

# Familieninterne Unternehmensnachfolge

Eine Ex-post-Analyse aus Nachfolgersicht

von  
Pia Viehl

Trierer Schriften zur Mittelstandsökonomie Bd. 6

LIT

## INHALTSVERZEICHNIS

### INHALTSÜBERSICHT.

### INHALTSVERZEICHNIS

### ABBILDUNGSVERZEICHNIS

VII

### TABELLENVERZEICHNIS

<b>A</b>	<b>ZIEL UND AUFBAU DER ARBEIT</b>	<b>1</b>
/.	<i>Untersuchungsleitende Fragestellung</i>	2
II.	<i>Gang der Untersuchung</i> _____	5
 <b>BEGRIFFLICHE GRUNDLAGEN IM KONTEXT DER FAMILIENINTERNEN UNTERNEHMERNACHFOLGE IN FAMILIENUNTERNEHMEN</b> _____		<b>9</b>
I.	<i>Familienunternehmen</i>	10
1.1	<b>Familienunternehmen im Rahmen des Zwei-Kreise-Modells</b>	<b>10</b>
1.1.1	<i>Grundzüge des Zwei-Kreise-Modells</i> _____	10
1.1.2	<i>Kritische Würdigung des Zwei-Kreise-Modells</i> _____	14
1.2	<b>Definitionen von Familienunternehmen</b>	<b>17</b>
I.3	<b>Varianten des Zwei-Kreise-Modells</b>	<b>21</b>
I.4	<b>Konzeption des Zwei-Säulen-Modells</b> _____	<b>24</b>
/.	4.1 <i>Gründe für die Entwicklung des Zwei-Säulen-Modells</i> _____	24
/.	4.2 <i>Grundzüge des Zwei-Säulen-Modells</i> _____	25
II.	<i>Familieninterne Unternehmensnachfolge</i> _____	27
11.1	<b>Positive und negative Aspekte der familieninternen Unternehmensnachfolge</b> _____	<b>28</b>
11.2	<b>Prozess der familieninternen Unternehmensnachfolge</b>	<b>31</b>
11.2.1	<i>Das Lebenszykluskonzept als Basis des Prozesses der Unternehmensnachfolge</i> _____	<b>33</b>
11.2.2	<i>Erste Phase: Vorbereitungsphase</i> __	35
11.2.3	<i>Zweite Phase: Entwicklungsphase</i> ^	37
11.2.4	<i>Dritte Phase: Führungsphase</i> _____	38

<b>C</b>	<b>EINFLÜSSE DER VORBEREITUNGS- UND ENTWICKLUNGSPHASE AUF DIE FÜHRUNGSPHASE</b>	<b>41</b>
<b>I.</b>	<b><i>Nutzung des Gestaltungsspielraums in der Führungsphase</i></b>	<b>42</b>
<b>1.1</b>	<b>Führung des Unternehmens durch den Nachfolger</b>	<b>43</b>
1.1.1	<i>Strategische und/oder operative Veränderungen</i>	44
1.1.2	<i>Implementierung der strategischen und/oder operativen Veränderungen</i>	46
1.1.2.1	Sozio-emotionale Ebene	47
1.1.2.1.1	Familienexterne Unternehmensangehörige	55
1.1.2.1.2	Familienmitglieder im Unternehmen	56
1.1.2.1.3	Unternehmensexterne Familienmitglieder	57
1.1.2.2	Sachlich-formale Ebene	58
<b>1.2</b>	<b>Rückzug des Vorgängers</b>	<b>60</b>
<b>II.</b>	<b><i>Einflüsse der Vorbereitungsphase auf die Führungsphase</i></b>	<b>64</b>
<b>11.1</b>	<b>Vorbereitung des Nachfolgers auf die Übernahme</b>	<b>64</b>
11.1.1	<i>Fachliche Qualifikation</i>	64
11.1.2	<i>Übernahmemotive</i>	65
<b>11.2</b>	<b>Prägung des Unternehmens durch den Vorgänger</b>	<b>67</b>
11.2.1	<i>Prägung der Beziehung zu Unternehmensangehörigen</i>	71
11.2.2	<i>Prägung der primären und unterstützenden Aktivitäten am Beispiel der Personalwirtschaft</i>	72
<b>III.</b>	<b><i>Einflüsse der Entwicklungsphase auf die Führungsphase</i></b>	<b>76</b>
<b>111.1</b>	<b>Entwicklungsphase vorhanden</b>	<b>76</b>
<b>111.2</b>	<b>Entwicklungsphase nicht vorhanden</b>	<b>79</b>
<b>D</b>	<b>FÜHRUNGSPHASE - EINE EMPIRISCHE ANALYSE</b>	<b>82</b>
<b>I.</b>	<b><i>Empirische Vorgehensweise</i></b>	<b>83</b>
<b>1.1</b>	<b>Quantitative vs. qualitative Methoden</b>	<b>83</b>
<b>1.2</b>	<b>Datenerhebung</b>	<b>86</b>
<b>1.3</b>	<b>Materialaufbereitung</b>	<b>89</b>
<b>1.4</b>	<b>Datenauswertung</b>	<b>90</b>
<b>1.5</b>	<b>Grenzen der gewählten Methode</b>	<b>92</b>

#### IV

<b>II. Ergebnisse der Untersuchung</b>	<b>94</b>
<b>11.1 Veränderungen der befragten Nachfolger: die Nachfolbertypen</b>	<b>95</b>
11.1.1 Nachfolbertyp I: Anpasser	96
11.1.2 Nachfolbertyp II: Eindimensionale Veränderer	99
11.1.3 Nachfolbertyp III: Zweidimensionale Veränderer	101
11.1.3.1 Prospektoren	101
11.1.3.2 Schumpeter-Nachfolger	103
<b>11.2 Einflüsse auf Art und Ausmaß der Veränderungen</b>	<b>107</b>
11.2.1 Externe und interne Faktoren	108
11.2.2 Person des Nachfolgers	114
11.2.2.1 Fachliche Qualifikation	114
11.2.2.1.1 Berufliche Ausbildung	115
11.2.2.1.2 Ort der beruflichen Erfahrung	117
11.2.2.1.3 Einstiegsebene des Nachfolgers	118
11.2.2.2 Übernahmemotive	120
11.2.2.2.1 Pull-Faktoren	120
11.2.2.2.2 Push-Faktoren	122
11.2.3 Entwicklungsphase	124
11.2.4 Eigentums- und Verfügungsrechte	127
11.2.5 Zwischenfazit	131
<b>11.3 Implementierung der Veränderungen</b>	<b>133</b>
11.3.1 Sozio-emotionale Ebene und Akteure des Wandels	134
11.3.1.1 Familienexterne Unternehmensangehörige	134
11.3.1.2 Familienmitglieder im Unternehmen	135
11.3.1.3 Unternehmensexterne Familienmitglieder	137
11.3.1.3.1 Vorgängertypen	139
11.3.1.3.2 Zusammenhang zwischen Vorgänger- und Nachfolbertypen	142
11.3.2 Sachlich-formale Ebene	144
<b>11.4 Merkmale der Nachfolbertypen</b>	<b>145</b>

<b>III. Fallstudien zu den Nachfolgertypen</b>	<b>148</b>
<b>1111 Nachfolgertyp Anpasser ^</b>	<b>149</b>
III. 1.1 Das Unternehmen	149
III. 1.2 Führungsphase aus Sicht der Nachfolgerin V: Stärken ausbauen	150
III.1.2.1 Kompetente Beratung	150
III.1.2.2 Flexibilität und Kundennähe	151
III.1.2.3 Termintreue und Verlässlichkeit	152
<b>1112 Nachfolgertyp Veränderer</b>	<b>153</b>
111.2.1 Das Unternehmen	153
111.2.2 Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers R: Marktentwicklung und Marktdurchdringung	155
111.2.2.1 Kundengruppenspezifische Marktentwicklung	156
111.2.2.2 Geografische Marktentwicklung	156
111.2.2.3 Marktdurchdringung	157
<b>1113 Nachfolgertyp Prospektor</b>	<b>158</b>
111.3.1 Das Unternehmen	158
111.3.2 Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers L: Antizipation von Trends und Moden	159
III.3.2.1 Trends	160
III.3.2.2 Moden	161
<b>1114 Nachfolgertyp Schumpeter-Nachfolger</b>	<b>162</b>
111.4.1 Das Unternehmen	162
111.4.2 Führungsphase aus Sicht des Nachfolgers N: Person des Nachfolgers als entscheidender Erfolgsfaktor	164
111.4.2.1 Externe Faktoren	164

11.4.2.2	Interne Faktoren_____	164
111.4.2.2.1	Faktorausstattung_____	164
111.4.2.2.2	Persönlichkeitsfaktoren_____	165
111.4.2.2.2.1	Beweggründe ein Unternehmen zu übernehmen_	165
111.4.2.2.2.2	Selbstwirksamkeit_____	167
111.4.2.2.2.3	Interne Kontrollüberzeugung	168
111.4.2.2.2.4	Leistungsmotivation_	168
111.4.2.2.3	Fachliche Qualifikation des Nachfolgers	168
111.4.2.2.3.1	Branchenerfahrung_____	169
111.4.2.2.3.2	Managementqualifikation_____	169
111.4.2.2.3.3	Führungsfähigkeit_____	169
<b>IV.</b>	<b>Empfehlungen der befragten Nachfolger_</b>	<b>170</b>
<b>IV.1</b>	<b>Vorbereitungsphase_____</b>	<b>170</b>
<b>IV.2</b>	<b>Entwicklungsphase_____</b>	<b>171</b>
<b>IV.3</b>	<b>Führungsphase_____</b>	<b>172</b>
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
<b>FAZIT</b>		<b>182</b>
<i>I.</i>	<i>Unternehmerische Entscheidungen der Nachfolger und ihre Einflussfaktoren_____</i>	<b>182</b>
<i>II.</i>	<i>Gestaltung der Unternehmensnachfolge_</i>	<b>185</b>