



**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Julia Regine Eberhardt**

# **Nachfolge in Familienunternehmen**

**Herausforderungen der nachrückenden Generation  
im familieninternen Übergabeprozess**

 **Steinbeis-Edition**



*Julia Regine Eberhardt*  
Nachfolge in Familienunternehmen



**Steinbeis-Edition**

*„Zwei Dinge sollen Kinder von ihren Eltern bekommen: Wurzeln und Flügel.“*

J. W. von Goethe

**STEINBEIS-HOCHSCHULE  
BERLIN**

**Julia Regine Eberhardt**

# **Nachfolge in Familienunternehmen**

**Herausforderungen der nachrückenden Generation  
im familieninternen Übergabeprozess**

## Impressum

© 2016 Steinbeis-Edition

Alle Rechte der Verbreitung, auch durch Film, Funk und Fernsehen, fotomechanische Wiedergabe, Tonträger jeder Art, auszugsweisen Nachdruck oder Einspeicherung und Rückgewinnung in Datenverarbeitungsanlagen aller Art, sind vorbehalten.

Julia Regine Eberhardt  
Nachfolge in Familienunternehmen  
Herausforderungen der nachrückenden Generation im familieninternen Übergabeprozess

1. Auflage, 2016 | Steinbeis-Edition, Stuttgart  
ISBN 978-3-95663-101-6  
Zugl. Steinbeis-Hochschule Berlin, Dissertation 2015

Satz: Steinbeis-Edition  
Druck: Printsysteem GmbH, Heimsheim

Steinbeis ist weltweit im unternehmerischen Wissens- und Technologietransfer aktiv. Zum Steinbeis-Verbund gehören derzeit rund 1.000 Unternehmen. Das Dienstleistungsportfolio der fachlich spezialisierten Steinbeis-Unternehmen im Verbund umfasst Forschung und Entwicklung, Beratung und Expertisen sowie Aus- und Weiterbildung für alle Technologie- und Managementfelder. Ihren Sitz haben die Steinbeis-Unternehmen überwiegend an Forschungseinrichtungen, insbesondere Hochschulen, die originäre Wissensquellen für Steinbeis darstellen. Rund 6.000 Experten tragen zum praxisnahen Transfer zwischen Wissenschaft und Wirtschaft bei. Dach des Steinbeis-Verbundes ist die 1971 ins Leben gerufene Steinbeis-Stiftung, die ihren Sitz in Stuttgart hat. Die Steinbeis-Edition verlegt ausgewählte Themen aus dem Steinbeis-Verbund.

176804-2016-08 | [www.steinbeis-edition.de](http://www.steinbeis-edition.de)

## Geleitwort

Neben dem überlieferten Schwergewicht der „klassischen“ Betriebswirtschaftslehre auf grossformatigen Betrachtungs- bzw. Forschungseinheiten und ihren spezifischen Problemen und – neueren Datums – im Rahmen der inzwischen weltumspannenden Digitalisierung auf allen Gebieten managementmäßiger Einflussnahme finden die kleineren und mittelgroßen Betriebe – gewöhnlich als Familienunternehmen – in Praxis und Forschung rasch wachsende Aufmerksamkeit, parallel zu ihrer Existenz in der Realität. Ob das Interesse daran der zahlenmässigen Zunahme dieser Unternehmungen geschuldet ist oder umgekehrt der Forscherdrang und Medienhype noch und noch Firmen generieren hilft, scheint unerheblich. Vermutlich schaukeln sich die Trends gegenseitig hoch. Jedenfalls wächst das Interesse an der „Entrepreneurial Community“ umfassend.

Wie bei vergleichbar entstehenden Forschungsfeldern richtet sich das Augenmerk zunächst auf die auffälligsten und nächstliegenden Phänomene, in unserem Kontext zum Beispiel die maßgeblichen Finanzierungsbedingungen, die vordergründigen Erfolgsfaktoren, die latente Genderproblematik bezüglich der Nachfolger usw. Im Vordergrund der Akteure stehen dabei gewöhnlich die Übergeber als die „Macht-haber“ mit ihren Sichtweisen und Handlungsoptionen. Wenig Aufmerksamkeit fand dagegen bis anhin die Perspektive der Nachfolger. Die vorliegende Studie macht nun verdientermaßen diese bisher vernachlässigte Seite im Nachfolgeprozess zum Gegenstand der Erörterung. Sie holt – unter Ausklammerung der angesprochenen verbreiteten Überlegungen – genügend weit aus und beginnt bereits mit der Geburt des möglichen Nachfolgers in der Unternehmerfamilie.

Ausführliche Interviews über die gängigen Fragen hinaus mit Übergebern und Übernehmern liefern streckenweise erstaunlichen Aufschluss über das Spannungsfeld, in dem sich die Akteure (sprich Familienmitglieder) tummeln. Frau Eberhardt bewegt sich in der Studie ihrerseits souverän durch die Minenplantage aus quantitativen und qualitativen Faktoren zur Abbildung des besagten Spannungsfeldes. Sie entwirft auf diese Weise pragmatisch ein 3-D-Bild aus Forschungsanspruch, Transferinstrumentarium und Praxisrealisierung.

Auf jedem dieser Gebiete ist sie dank unternehmerischer Erfahrung und dank Studienausrichtung in der angelsächsischen wie der deutschen Welt zu Hause.

Der Studie bleibt breite, da lohnende Aufmerksamkeit zu wünschen.

*St. Gallen, im Juli 2016*  
*Prof. Dr. habil. Hans Jobst Pleitner*



In großer Dankbarkeit  
für alle Nachfolgenden und alle Vorangegangenen.

*Bad Feilnbach, im Juni 2016*  
*Julia Regine Eberhardt*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>XI</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>XII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis.....</b>	<b>XIII</b>
<b>Kurzfassung / Summary.....</b>	<b>1</b>
<b>A Einleitung .....</b>	<b>5</b>
A.1 Problemstellung, Stand der Forschung und Zielsetzung der Arbeit .....	5
A.1.1 Problemstellung.....	6
A.1.2 Stand der Forschung.....	11
A.1.3 Forschungsfragen und Zielsetzung der Arbeit.....	13
A.2 Aufbau der Forschungsarbeit.....	14
A.3 Zusammenfassung des Kapitels A .....	16
<b>B Theoretische Grundlagen .....</b>	<b>17</b>
B.1 Definition von Familienunternehmen .....	17
B.1.1 Familienunternehmen: Zusammenführung von Familie und Unternehmen .....	18
B.1.2 Definitionen mittels der F-PEC Skala .....	23
B.1.3 Kontextbezogene Definition von Familienunternehmen .....	25
B.2 Forschung zu Familienunternehmen – ein Überblick .....	27
B.2.1 Geschichte von Familienunternehmen .....	27
B.2.2 Forschung zu Familienunternehmen – ein Überblick .....	28
B.2.3 Nachfolge in Familienunternehmen .....	31
B.2.4 Sozialisierung von Unternehmerkindern .....	55
B.3 Wissenschaftstheoretische Grundannahmen.....	61
B.3.1 Wissenschaftstheorie und erkenntnistheoretische Basis dieser Arbeit.....	61
B.3.2 Theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit .....	66
B.4 Zusammenfassung des Kapitels B.....	69

<b>C</b>	<b>Forschungsdesign und Forschungsmethodik .....</b>	<b>70</b>
C.1	Grounded Theory .....	71
C.2	Die Methodik der Fallstudienforschung.....	74
C.2.1	Möglichkeiten der Datenerhebung für Fallstudien .....	78
C.2.2	Die Rolle des Forschers .....	81
C.2.3	Gütekriterien von Fallstudien .....	83
C.3	Erschließung der Fallstudien und Datenerhebung .....	85
C.3.1	Anzahl der Fallstudien und Kriterien zur Auswahl.....	85
C.3.2	Gestaltung des Erhebungsprozesses, Auswahl und Kontaktaufnahme .....	87
C.3.3	Methode zur Auswertung und Interpretation von Fallstudien .....	93
C.4	Zusammenfassung des Kapitels C .....	97
<b>D</b>	<b>Fallstudien und Fallstudienanalyse.....</b>	<b>100</b>
D.1	Die Fallstudien.....	100
D.1.1	Fallstudie 1 .....	102
D.1.2	Fallstudie 2 .....	106
D.1.3	Fallstudie 3 .....	110
D.1.4	Fallstudie 4 .....	113
D.1.5	Fallstudie 5 .....	116
D.1.6	Zusammenfassung der Fallstudienbeschreibung.....	120
D.2	Fallübergreifende Auswertung – die Herausforderungen im Übergabeprozess .....	121
D.2.1	Die individuellen Herausforderungen im Übergabeprozess .....	122
D.2.2	Die interpersonellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	132
D.2.3	Die organisationalen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	143
D.2.4	Die umweltspezifischen Herausforderungen .....	148
D.3	Validation der Erkenntnisse .....	153
D.3.1	Abgleich mit der Übergeber-Perspektive.....	154
D.3.2	Theoretischer Abgleich der identifizierten Herausforderungen ...	158
D.4	Modellentwicklung: Die Kehrseite des emotionalen Eigentums?.....	167

---

D.5	Praxistransfer: Ableitung von Thesen .....	175
D.5.1	Identitätsbildung und entwicklungspsychologische Einflussfaktoren.....	176
D.5.2	Ausbildungs- und Berufswahl .....	177
D.5.3	Unternehmerische Sozialisierung vor und beim Einstieg in das Familienunternehmen .....	180
D.6	Handlungsempfehlungen für Nachfolger und Übergeber .....	185
D.7	Zusammenfassung des Kapitels D .....	188
<b>E</b>	<b>Kritische Schlussbetrachtung und Möglichkeiten der Anschlussforschung .....</b>	<b>189</b>
E.1	Zusammenfassung der Arbeit.....	189
E.2	Zusammenfassung der Erkenntnisse .....	191
E.3	Kritische Würdigung .....	193
E.4	Weiterer Forschungsbedarf .....	197
<b>Anhang 1</b>	.....	<b>200</b>
<b>Anhang 2a</b>	.....	<b>205</b>
<b>Anhang 2b</b>	.....	<b>206</b>
<b>Anhang 3</b>	.....	<b>207</b>
<b>Anhang 4</b>	.....	<b>212</b>
<b>Literaturverzeichnis</b>	.....	<b>213</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland.....	7
Abb. 2: Zur Übergabe anstehende Unternehmen 2014–2018 nach Wirtschaftszweigen .....	8
Abb. 3: Angestrebte Nachfolgelösung .....	9
Abb. 4: Überlebensrate von Familienunternehmen im Zeitverlauf und nach Generationen .....	10
Abb. 5: Analyse aller Artikel des Family Business Review (FBR) 1988–2014 ....	12
Abb. 6: Aufbau der Arbeit.....	16
Abb. 7: Zwei-Kreis-Modell des Familienunternehmens .....	21
Abb. 8: Drei-Kreis-Modell des Familienunternehmens .....	22
Abb. 9: F-PEC Skala zur Definition des Familieneinflusses .....	24
Abb. 10: In der Arbeit verwendete Definition von Familienunternehmen .....	26
Abb. 11: Möglichkeiten der Unternehmensnachfolge .....	32
Abb. 12: Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens nach <i>Rosenbauer</i> .....	34
Abb. 13: Lebenszyklusmodell des Familienunternehmens nach <i>Goebler</i> .....	35
Abb. 14: Vitallebenszyklus des Familienunternehmens nach <i>Klein</i> .....	36
Abb. 15: Analyseebenen in der Unternehmensnachfolgeforschung.....	37
Abb. 16: Themenrad der Unternehmensnachfolge .....	39
Abb. 17: Der Nachfolgeprozess nach dem St. Galler Nachfolge Modell.....	39
Abb. 18: Sieben-Stufen-Modell der Nachfolge .....	42
Abb. 19: Anwendung von Theorien des OB auf Untersuchungen zu Familienunternehmen .....	47
Abb. 20: Familiness-Modell: Ressourcen, Potenziale und Ergebnisse des FU-Systems .....	54
Abb. 21: Phasen des Sozialisierungsprozesses von Unternehmerkindern / Übernehmern .....	59
Abb. 22: Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit.....	67
Abb. 23: Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theory .....	72
Abb. 24: Fallstudienbasierter Theoriebildungsprozess .....	73
Abb. 25: Entscheidungsparameter für die Wahl der Forschungsmethode.....	75
Abb. 26: Grundtypen von Fallstudien .....	76

---

Abb. 27: Zusammenfassung epistemologischer Positionen und der Rolle des Forschers .....	82
Abb. 28: Anzahl der Fallstudien in relevanten Forschungsarbeiten .....	86
Abb. 29: Sprachliche Darstellungsformen .....	94
Abb. 30: Ablauf der qualitativen Inhaltsanalyse .....	95
Abb. 31: „Familienorganigramm“ Fallstudie 1 .....	103
Abb. 32: „Familienorganigramm“ Fallstudie 2 .....	107
Abb. 33: „Familienorganigramm“ Fallstudie 3 .....	110
Abb. 34: „Familienorganigramm“ Fallstudie 4 .....	114
Abb. 35: „Familienorganigramm“ Fallstudie 5 .....	117
Abb. 36: Datengeleitete Theoriebildung zur Wirkung von PO im Nachfolgeprozess .....	173
Abb. 37: Einordnung der Handlungsfelder in den Nachfolgeprozess .....	184

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Die Fallstudienunternehmen im Überblick .....	120
Tabelle 2: Die individuellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	132
Tabelle 3: Die interpersonellen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	143
Tabelle 4: Die organisationalen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	148
Tabelle 5: Die umweltspezifischen Herausforderungen im Nachfolgeprozess .....	152

## Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
EO	Emotional Ownership
et al.	und andere
f	Folgende Seite (Seitenzahlangabe)
ff	Folgende Seiten (Seitenzahlangaben)
FBR	Family Business Review (Academic Journal)
FFI	Family Firm Institute
F-PEC	Family, Power, Experience, Culture (Skala zur Messung von Familieneinfluss auf ein Unternehmen)
FU	Familienunternehmen
ggf.	gegebenenfalls
IFB	Institute for Family Business
IFERA	International Family Enterprise Research Academy
IfM	Institut für Mittelstandsforschung (Bonn)
inkl.	inklusive
KMU	klein- und mittelgroße Unternehmen
o. V.	ohne Verfasser
MA	Mitarbeiter
MBA	Master in Business Administration
Nr.	Nummer
OB	Organizational Behaviour
PO	Psychological ownership
S.	Seite
u. a.	und andere, unter anderem
USA	Vereinigte Staaten von America
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel





## Kurzfassung / Summary

### **KURZFASSUNG:**

Familienunternehmen dominieren die Wirtschaftslandschaft der westlichen Welt. In Deutschland sind, je nach Definition, etwa. 95 % aller Unternehmen Familienunternehmen, sie stellen etwa 60 % der Arbeitsplätze und steuern mit ihren Mitarbeitern gut 40 % zum Bruttoinlandsprodukt bei. Als Rückgrat der deutschen Wirtschaft sichern sie Wohlstand und Beschäftigung. Kaum verwunderlich also, dass ihr Fortbestehen über die Zeit von zentraler ökonomischer Bedeutung ist. Genau darin besteht jedoch die größte Herausforderung aller Familienunternehmen: den Nachfolgeprozess – oftmals innerfamiliär von einer Generation auf die nächste – erfolgreich zu meistern.

Neben einer Vielzahl von Praxisbeiträgen und beratungsnaher Literatur zur Gestaltung des Nachfolgeprozesses nimmt auch die Anzahl wissenschaftlicher Arbeiten zur Nachfolge in Familienunternehmen seit den 1980er Jahren in quantitativer wie auch in qualitativer Hinsicht zu. Während sich erste Arbeiten hauptsächlich mit den Erfolgsfaktoren von Nachfolge und den Gestaltungsparametern aus steuerrechtlicher und finanzwirtschaftlicher Sicht beschäftigt haben, lassen sich zunehmend auch Arbeiten zu den emotionalen und psychologischen Aspekten des Nachfolgeprozesses identifizieren. Die zugrunde liegende These besagt, dass der Nachfolgeprozess eine hoch dynamische Phase in einem Familienunternehmen ist, in dem persönliche Konflikte zwischen Unternehmer und Übergeber zu großen Herausforderungen und bei ungelösten Störungen auch zum Scheitern der Nachfolge führen können.

Die gegenstandsrelevante Literatur hat anfänglich zumeist den Übergeber, also den abtretenden Unternehmer, ins Zentrum der Forschung gestellt und seine Erlebnisse während der Unternehmensnachfolge erforscht. Wenige Arbeiten haben bereits die Nachfolgerperspektive zum Mittelpunkt ihrer Untersuchung gemacht, meist mit eignungsdiagnostischen Ansätzen, Fragen zu den (unternehmerischen) Voraussetzungen und Fähigkeiten sowie zu Einflussfaktoren hinsichtlich der Berufswahl und Karriereplanung im Kontext des vorhandenen Familienunternehmens.