

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

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	XVII
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	XXI
A. EINLEITUNG	1
A.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	1
A.2 Relevanz des Themas	6
A.3 Forschungsaufbau und Gang der Untersuchung	12
B. THEORETISCHE GRUNDLAGEN	17
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
C. FORSCHUNGSSTRATEGIE, FORSCHUNGSMETHODIK UND DURCHFÜHRUNG DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG	227
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
D.	EMPIRISCHE ANALYSE	269
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
E.	SCHLUSSBETRACHTUNGEN	415
E.1	Zusammenfassung und Beiträge der Arbeit	415
E.2	Weiterer Forschungsbedarf	418
E.3	Ausblick	419
ANHANG	421
LITERATURVERZEICHNIS	435