

# **The family business succession paradox: Maintaining family control through empowerment and inclusion of external actors**

Author: Sebastian Niclas von Tippelskirch  
University of Twente  
P.O. Box 217, 7500AE Enschede  
The Netherlands

## **ABSTRACT**

*In the lifetime and development of every business, one event it has to cope with, is the process of top management succession. This includes transferring responsibilities and power to the next generation in order to facilitate a company's survival and therefore to prolong its life. However, this generational transfer bears problems and issues that a majority of companies fail to overcome, resulting in high failure rates of generational successions. This applies especially to family businesses. The purpose of this thesis is to explore and identify how German family businesses have successfully coped with these issues. In order to achieve this, five interviews with German family business managers, who have successfully overcome generational successions in the past, were conducted. In this context, the usage of advisory boards, mentoring and executive coaching was explored. Additionally, other aspects which influence generational successions were introduced, including the relative importance of these factors. I uncovered the usage of different tools which ultimately led to the continuation of the family business and how they have effectively contributed to the success of successions. Based on the interview data, a paradox was uncovered, in which family businesses manage to maintain control over their company through the empowerment of non-family members. Through effective empowerment by top management the continuation of the business is achieved. It is thus especially the addition of perspectives and inputs that originate from outside of the founding/owning family that make those firms thrive after many succession processes.*

## **Graduation Committee members:**

**Prof. Dr. Celeste Wilderom**

**Dr. Desiree H. van Dun**

## **Keywords:**

Succession process, German family businesses, paradox, advisory board, mentoring, executive coaching

Permission to make digital or hard copies of all or part of this work for personal or classroom use is granted without fee provided that copies are not made or distributed for profit or commercial advantage and that copies bear this notice and the full citation on the first page. To copy otherwise, or republish, to post on servers or to redistribute to lists, requires prior specific permission and/or a fee.

# 1. INTRODUCTION

## 1.1 Relevancy of the topic

One of the most popular and common forms of companies exist in the form of family businesses. This type of business, as the name suggests is characterized by one or more family members having significant influence on the company (Klein, 2000). Often times these family businesses are still in an early stage of development. By this, it is meant that in young family firms only few transitions of top management have taken place to the next generation of family members. Evidence shows that this transition is very tricky and combined with multiple troubles. In reality less than one third of family businesses survive the transition from first to second generation ownership. Further, fifty percent do not survive the transition from the second to third generation (Aileron, 2013). This suggests that something within family businesses, more specifically around the succession, is going wrong. This high proportion of failing successions raises the question what it is, that is going wrong within the succession process and what potential solutions promise to counteract these failure rates. While in the literature, multiple tools to cope with the succession process have been introduced and explained, the degree and amount of usage has been less explored.

A potential solution to overcoming the succession process is to incorporate non-family members into management positions. To achieve this, knowledge transfer and careful succession planning and execution are required. In order to facilitate this, resistances of shareholding family members need to be uncovered and understood. Based on this, correct actions need to be developed and executed in order to make the managerial transfer possible and profitable.

## 1.2 Objective of the thesis

This thesis aims to uncover how German family businesses have managed to successfully overcome problems and resistances associated with the succession process. The emphasis hereby lays on exploring the option of transferring managerial responsibilities to individuals who do not originate from the owning family.

Problems and resistances in the context of family business successions will be introduced and their relative importance will be determined by the means of interviews as a method of data collection. In order to this, the usage of a force-field analysis as a tool will be explored. The derived importance will be compared as a basis for understanding how companies have successfully managed to go through generational successions.

Furthermore, different tools, methods and strategies that have been uncovered in the literature review will be reviewed, and their usage explored. This serves as a basis to conclude how these interventions have successfully contributed to successful successions in German family businesses.

Based on the empirical findings, patterns and similarities between different companies will then be explored and serve as a basis for drawing conclusions and understanding how the uncovered problems and resistances in the process of generational successions can be overcome.

The research questions this thesis aims to answer are:

- How do advisory boards contribute to the succession process on German family businesses?
- How are the tools “mentoring” and “executive coaching” used in German family businesses?
- How have German family businesses successfully managed to overcome the problems and issues in the generational succession process?

## 1.3 Organization of the thesis

This thesis is divided into ten chapters. Following this introduction, chapter two provides an overview over relevant terminology and theoretical frameworks. This is based on extensive literature review on the topics of succession planning and family business characteristics. Followed by an introduction of the measurement instrument. In chapter three the methods of data collection will be introduced and explained, after which the empirical results will be reported and summarized. This will represent the basis for the discussion in chapter five. In chapter six limitations of this thesis are introduced along with recommendations for future research. The thesis is then finalized in chapter seven with the implications and conclusions after which the acknowledgements can be found. In chapter nine the references are shown, followed by the appendix in chapter ten.

# 2. FUNDAMENTAL PRINCIPLES AND LITERATURE REVIEW

## 2.1 Family businesses

### 2.1.1 Definition family businesses

The term “family business” does not have a universally applicable definition, as for purposes of different research, certain characteristics are assumed to have superior importance over others, leading to alterations in the definitions. Underlyingly, the families influence on the business is the most dominant aspect that is stated to make a family business a family business. This influence can be traced to three sources, namely the ownership, the control and through management of a business (Klein, 2000).

In the work of Shanker and Astrachan (1996) important criteria that is helpful in defining the term are stated to be “the percentage of ownership, voting control, power over strategic direction, involvement of multiple generations, active management by family members and others” (p. 109). Based on these, three streams or categories of definitions are generated.

The first category (broad) implies the families influence on the strategic direction of the business, although the degree to which this is present may vary when it comes to execution of power, this influence may only be exercised through membership in a board and not through managerial actions. Important to state here is the underlying intention of the family to keep the business. However, the family has little direct involvement. The middle stream builds up on the first stream, but additionally implies that a family member runs the company, therefore has direct managerial influence. This stream is characterized by having some family involvement. The main difference to the last stream lies in the quantity of family members and generations involved. In the narrowest stream it is implied that more, than one generation and member of the owners’ family has significant managerial responsibility over the firm. This therefore leads to the highest degree of family involvement out of all of the streams (Shanker and Astrachan, 1996).

In family businesses, where the owning family is in control, the separation of ownership and control is additionally minimal. This has benefits especially for small businesses, as it reduces the need for control of the management, by the owners (Mallin, 2016).

The existence of different streams or categories when defining the term “family business” provides clear evidence of the diversity that lies in the nature of family businesses. However, the degree and nature of influence in addition to the ownership of the business by the family are the most important factors to be minded when categorizing a business as a family business.

### *2.1.2 Governance of family businesses in Germany*

Germany is worldwide renowned for its strong and globally active economy. Many of the known corporations today have their origins as family businesses. Also, when viewing German family names, often the surname can be associated with the past professions of these families. For example, the name “Müller” translates into the English word “miller” and suggests that this family has its origins in milling. This brings up an aspect around the study of kinship. Which lays the foundation of early work on family succession (Ip & Jacobs, 2006). More specifically it shows how, in the past, professions were handed on from generation to generation, which shows a motivation that can be associated with family businesses. The desire to provide a future for the next in kin and the close family ties.

As stated in the definition section above, ownership is one of the key factors that determines the definition of a family business. In Germany ownership in family businesses is closely held with, in 80% of German family businesses, the family owning the business completely and just in 1% of German family businesses, the family owning less, than 50% of the business (Klein, 2000). This suggests a strong presence and influence of families on their businesses that needs to be managed and taken into account. The responsibility that the family owners have is to direct, control and account for company activities (Hennerkes, 1998). This suggests a high degree of responsibility that family owners are entrusted with.

An overall problem in family businesses is the possibility of tensions and disputes arising on a family level, as different members strive for different goals. This is often further fueled by generational differences within families, which lead to different views on different aspects. To deal with this, it is suggested to put in place a possibility for a dialogue between family members (Mallin, 2016).

To ensure that at the same time family disputes do not negatively influence the conduct of business, it is additionally suggested to have a supervisory board reviewing and controlling the actions of the managers. Such supervisory boards are meant to also bring together and mediate between the management team and the owners in the context of conducting business. Additionally, it is recommended that members of the supervisory board are independent. This can be further complicated in the context of family businesses, when some of the owners are on the management board and some are on the supervisory board (Hennerkes, 1998).

However, in practice, only in one-third of German family businesses these supervisory boards are in place. And if they are in place, two compositions are introduced. For one it is suggested to have non-family members on this board. This is considered problematic, as for the family it means a partial transfer of power and control to an entity outside of the owning family. Which is something many families do not want. The other suggestion is to have family members on the supervisory board. However, this is also stated to be problematic, as family members of the management board do not wish to be controlled by other family members (Klein, 2000). Conclusively, in a large proportion of German family businesses, control over family activities and managerial decisions is not exercised by a separate entity, which provides grounds for disputes and problems that might arise from a family background.

## **2.2 Succession planning**

### *2.2.1 Definition of succession planning in a family business context*

Business is a dynamic environment. Not only the markets are in constant motion, but also the internal processes of each business are not static. This also includes the internal hierarchies and employee movements within the organization. One reason for such movement is the exit of previous employees or the movement towards new positions, leaving other positions open or vacant. In order to fill such positions, succession planning comes into play.

Succession planning was defined by Martin, Martin and Mabbett (2002) as “ownership succession arises when owners wish to retire, or exit their business for personal reasons such as ill health. The new owners may be external buyers or come from within the business or owners’ families. Successful ownership succession results in a continuation of a business, at least in the short term.” (p. 6). Though the transferal of the company is the central theme of succession planning, this definition does not grasp the processes behind it and what is necessary to not only transfer a business but how, a successful continuation can be achieved.

Wendy C. Handler (1990) described the process of succession planning as a process in which, the members mutually adjust to one another. Of key importance to her was, that succession planning is a timely process in which the founder decreases his/her involvement over time, while the next in lines’ involvement increases over time. Handler further worked out different aspects of what exactly was transferred in this process. This includes the leadership experience, the authority, decision making power and equity (Handler, 1994).

Using the founder of a company as a basis for the succession process brings an important factor into play. Founders of companies typically have extensive knowledge on what exactly is going on in the entire company, as they themselves built it up and have nurtured it to size. This implies that they not only have extensive expertise and knowledge of a wide array of functions within their company but also that exactly this knowledge is important and must be preserved. However, this knowledge is often tacit and requires more time to be transferred. Ibrahim, McGuire, Soufani and Poutziouris (2004) found that for maintaining the founders’ entrepreneurial values and drive, mentoring and nurturing are necessary to be used to ensure a successful succession.

Iannarelli (1992), described early engagement to be important for succession planning to be successful. Further, she showed the importance of a personal relationships of the future manager with the predecessor, while also making active contributions to the company.

Family businesses are, however characterized by interfamily relationships, and the succession planning to the next generation of a family is therefore easily clouded by this. In their work, Handler and Kram (1988) emphasized the problem of keeping boundaries between the family and the business decisions of the firm, especially in the context of succession planning. To conclude, succession planning is the process of transferring knowledge from one predecessor to his/her successor. Furthermore, it is a process that, to be executed correctly, requires planning, time and participation of both entities involved.

## *2.2.2 Sources of problems and resistances with respect to succession planning*

Resistances to succession planning within family businesses derive from different backgrounds and sources. For one, Kets de Vries (1985) found the need for control an important and influential factor. The ownership-manager position creates a special bond between him/her within the company and influences his/her decision making. Kets de Vries further observed that oftentimes entrepreneurs have difficulties switching to a subordinate role, as it is them who created the structure of the company in the first place, which creates a special bond. Additionally, they strive for acceptance and attention to what they have created. Further influential in this context is a common problematic that revolves around trust issues. More specifically, distrust is a problem that often needs to be dealt with. The problem is that distrust clouds perception, as an owner-manager will focus on anticipating and judging others. The problem being that the focus then lies on this controlling of others, while other, more pressing issues are neglected. Together these aspects create a basis which leads to problematics of letting go of power and authority, on a personal, individual level.

The company culture and internal family relationships also play an important role to understand the inner workings of family businesses and how resistances to succession can arise. According to Dyer (1986) an important aspect making up the culture are perspectives which “encompass the socially shared rules and norms (...)" (p. 17). These perspectives play a role on different levels, for one, perspectives on how to train future managers vary. Different options for this include having family members gather experience and work themselves up into management, having family members being put into managerial positions and then training them or to have them learn outside of the family business first before they are introduced to the company. For this it is also important to address the impact and perspective of necessary qualifications for moving up the ranks. Some family firms put major emphasis for promotion on family membership. Without being a family member, promotion shall not be a possibility. The other extreme for deciding on promotions lies to make it solely based on performance criteria. When some individual meets pre-set criteria, the possibilities for promotion are opened. Between these two possibilities a third option exists, as a middle ground between the other two, which can also be utilized to decide on promotion options (Dyer, 1986). Different family firms will view this differently and decide for different paths, based on their preference and perspective.

Another important factor that perspectives bring to a family business is how to handle such differences and perspectives. Differences in perspectives of family members can lead to disputes, which need to be handled. Again, Dyer (1986) introduces different ways, how family businesses with different backgrounds can deal with this. For one, outside consultants may aide in solving such disputes through their position outside of the family ranks. Litigation is also considered an option, though it tends to lead to more problems and significantly divides the family.

Closely related to perspectives are values. According to Dyer (1986), “perspectives define specific courses of action in particular situations. Values are broader, transsituational principles that serve as guides for overall behavior” (p. 18). Values often reflect the view of the founder of the company and reflect goals and standards that are linked to the culture of the company and in that way guide actions of employees and management. Dyer further established that varying perspectives and values lead to varying cultures, which in turn impact the level

of resistance and attitude of family firms towards the topic of succession planning.

## *2.2.3 Mentoring*

A commonly used and successful tool in the field of succession planning is the so-called mentoring (Groves, 2007).

According to Inzer and Crawford (2005), there are two separate entities involved in mentoring. On the one hand, there is the mentor himself. He or she can be described as “an advisor, counselor, confidant, advocate, cheerleader and listener” (p. 32). On the other hand, there is the protégé who learns from the mentor. He or she is however not a passive recipient of information but is actively engaged in the mentor-protégé relationship.

Traditional mentors are described to be usually older, experienced individuals who over time protect, advocate and nurture their protégés (Phillips-Jones, 1982).

The relationship between the mentor and protégé can be especially important in succession situations. Inzer and Crawford (2005) state that “without a relationship where each person values the other, and makes a connection with the other, the quality of the mentoring will be lessened.” (p. 34). In this relationship it is important that both the mentor and the protégé leave each other room for growth and development.

The involvement and role of the organization also plays an important role in the mentor-protégé relationship. It should not intervene in the relationship but create the possibility for growth of both entities and create ways to evaluate and, if necessary correct the process (Inzer & Crawford, 2005).

The literature on mentoring distinguishes between two different types of mentoring, the formal and informal mentoring.

The informal mentoring occurs in many different stages and positions in life. In a situation where one individual gains insight or knowledge this form of mentoring takes place. Often times protégés in this type of mentoring relationship resemble, for the mentor, a younger version of themselves, while the protégé perceives the mentor as a role model. This often leads to a close and intimate mentoring relationship (Handler & Kram, 1988). Overall, informal mentoring is considered a powerful tool for employee development and is mainly distinguishable from its formal counterpart through the way the relationship comes to be. It is voluntary, not dictated or forced (Inzer & Crawford, 2005).

Formal mentoring, on the other hand, occurs through the assignment of the mentor and the protégé to one another by a third party (Murray, 2001). Additionally, formal mentoring is more goal oriented and strategic. Underlyingly, formal mentoring works towards set goals and objectives (Inzer & Crawford, 2005).

Inzer and Crawford (2005) found that the usage of both mentoring types together helps achieve the best results. Informal mentoring is a form that can be found almost anywhere. That is why formal mentoring is to “promote mentoring in an informal way throughout the organization” (p. 37). The usage of informal mentoring for educational purposes, that is based on a strategic, formal mentoring basis promises the best results in the process of leadership and individual development. The best practices of past, successful mentoring relationships should best be institutionalized, while providing mentors with training to support informal mentoring relationships. An important aspect to use mentoring is that it allows to pass on not only knowledge, but it can be anchored in the organizational culture and therefore promote and carry on tacit knowledge.

#### *2.2.4 Executive coaching*

Executive coaching is introduced as a further, effective and often used method to develop leadership (Groves, 2007). Niemes (2002) stated that “executive coaching is a powerful tool that can be used to rapidly introduce new skills into a company’s leadership ranks” (p. 62). Further, he described executive coaching to be a quick way to “accelerate a company’s transformation initiatives, and quickly cascades new competencies to leaders at all levels of an organization (... )” (p. 62).

The provided coaching can cover a wide range of topics and is goal oriented. Through the use of executive coaches, executives receive intensive and specific feedback and guidance through the issues at hand. Executive coaching is executed in one-on-one meetings that are timely limited to a few weeks. These sessions can deal organizational issues and goals but also personal level goals. Executive coaches also aid high-level executives which would usually be alone with their problems. Executive coaches can emerge from within the company but can also add value to the company as an outsider. The benefit of the latter is that such coaches bring knowledge and know-how from a wide variety of industries and companies outside of the company currently employing them. Additionally, through coming from outside the business, it can provide a sense of confidentiality and allow problems, that would often remain unaddressed to become dealt with. The reason why this confidentiality comes to be is that the coach only works with executives separately, enhancing their knowledge. This is opposed to being employed by the company, where information on progress may be passed to higher executives, as they are payed to do so. The drawback of such outsiders is however that they do not have extensive knowledge of the internal processes and conditions within the company that they are to help in (Hall, Otazo, & Hollenbeck, 1999).

#### *2.2.5 Advisory boards*

In the literature dealing with succession planning in the context of family firms, many scholars have examined the influence of advisory boards. Ward (1988) found that the presence of a board with outside directors can influence the succession process and the continuity of family firms. Götting-Biwer (2007), specifically emphasized that a “Beirat” can help with the succession process, as it controls and consults management.

Such boards are also known as advisory boards. In Germany, there are two different types of advisory boards. For one, there is the “Aufsichtsrat”, the other form is known as the “Beirat”. While there are many differences when it comes to purposes and composition, this thesis focuses on the implications to the succession process. The key difference between both is the way they come to be. The establishment of the former is required by law for the German business type known as “Aktiengesellschaft”, but also for the so called “Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)”, when this type of business exceeds 500 employees (“Aufsichtsrat”, n.d.). The establishment of the latter on the other hand is voluntary and is integrated into the businesses constitution. A “Beirat” is not subject to law and its exact purposes and tasks can be individually chosen by the company to which it belongs, which means that every “Beirat” is individual. Mainly, the existence of this type of advisory board is tasked to consult and control management. The consultation of management is, on the one hand made for business decisions, but additionally, an important benefit brought by it, is to gain an additional perspective on decisions. A “Beirat” can also help to mediate between family members in a business context, when opinions and perspectives vary. This becomes especially important, when generational successions pass by and more and

more family branches and shareholders become involved, who have varying interests and needs. As these varying interests pose a threat to the business, the “Beirat” can here mediate between members and function as a neutral entity. In this way, it is directly involved in the succession process of family businesses. The involvement of this body also allows to maintain knowledge, even when management changes due to whatever reason. When a generational transfer happens, the presence of a “Beirat” provides safety and control to facilitate its success. It provides help and consultation for the next generation, who can address their questions to members (Bartels, May, & Rau, 2013; “Beirat für ein Familienunternehmen”, 2017).

### **2.3 Measurement instrument**

#### *2.3.1 Force-field analysis*

The force-field analysis developed by Kurt Lewin examines driving and resisting forces in any change situation. Lewin stated that the driving forces have to outweigh the resisting forces in order for change to happen. The purpose of the usage of this type of analysis promises to not only identify driving and resisting forces, but it also allows to evaluate these forces based on the importance that are put to them. The use of the force-field analysis allows to identify steps necessary to reach a desired end, based on a current situation. It facilitates this by uncovering a gap between the current and the future state. Based on the force-field analysis, actions can be taken to minimize resisting forces and to strengthen driving forces. Also, it allows, through the identification of resisting and driving forces to strategize on how to meet these forces (Lewin, 1951).

An important principle adding depth to the force-field analysis is the inverse principle. According to this driving and resisting forces are not solely opposing forces but also can be used together. As an example, a resisting force can, on the one hand, be a resistance or a barrier towards change but, on the other hand, could also act as a motivator and therefore be driving towards change. This can for example be due to increased motivation to overcome this resistance (Swanson & Creed, 2014)

## **3. METHODOLOGY**

In order to collect data that functions as a basis for a derivation and discussion of answers, interviews were conducted.

The population aimed at by this thesis are family businesses in Germany. The results are based on the findings extracted from interviews with five different family business CEOs. According to the “Stiftung Familienunternehmen” (2014) family-controlled companies that are led by the owning family accounted for 88% of the German economy in 2013. Consequently, the population this thesis strives to find results for is very large, which makes it difficult to draw overarching conclusions. The limited time and scope of this thesis, however, allows the interviewing of merely five participants as a sample from this population. These five participants were chosen based on different criteria which all must satisfy. Therefore, they have been chosen based on a purposive sampling method, which allows to choose participants based on a focus on characteristics of a population (Crossman, 2018). The criteria identified to qualify participants to be a part of the sample are the following. Firstly, the participants must have at least 5 years of managerial experience within a German family business. Secondly, the family business in which they have exercised managerial responsibilities has to have at least

gone through one generational succession.<sup>1</sup> Furthermore, the participants must not be required by law to establish an advisory board. This is motivated by the purpose of the study to identify how advisory boards and more specifically a “Beirat” may be involved in the success of succession planning. Based on these criteria, five interview partners from different business backgrounds and business sizes were identified and invited to take part in an interview for the purpose of data collection. All interviews were conducted within one week.

The interviews were designed to last less than 30 minutes and consist of two parts that were designed to capture different aspects of the reviewed literature. The first part of the interview consisted of open questions, while the other consisted of a ranking scheme for pre-determined aspects. The differences, backgrounds and purposes will be explained in the following sections.

Both parts of the interviews were held in German. The interviews are recorded and transcribed into five separate answer sheets that can be found in the appendix.

### 3.1 Open interview questions

The open question section of the interviews aims at gaining insight into the perspectives and practices of the participants. The purpose of the questions was to explore the usage of tools and methods as well as to identify how the participating companies have overcome resistances that have allowed them to successfully tackle the succession processes that they have gone through. The purpose of the research is not to provide conclusive evidence, but instead to explore the research topic. This data that was collected is qualitative in nature and the research can therefore be characterized as exploratory research (McLeod, 2008).

While the questions are based on the findings of the literature review, they still allow room for adjustments and dialogue within the individual interviews. The questions are therefore exclusively expressed in an open-ended and semi-structured manner, as this allows to capture a wider range of answers and allows further explanations.

The interview framework is displayed in the appendix (Appendix 1). The following paragraphs will elaborate on the purpose and intent of the specific questions derived.

The aim of the first four questions was to gather information in order to classify and explain what type of family business the company of the participant can be identified as. The three types of family businesses were introduced in section 2.1.1 of this thesis. The derivation of these identified types lays the foundation of how the individual companies can be compared and how further results can be extended to the population of family businesses. The key here is to identify the number of generations actively involved in running and owning the company. In this context, this allows to distinguish the type of family business.

Question five gathers information on structural characteristics of the participants’ company, more specifically around the existence of an advisory board, its purpose, composition and contribution to the topic of succession planning. The answers to these characteristics of the advisory board allow the analyzation and evaluation of the usage of such boards as well as how they are helpful to the succession process. In case such an advisory board is not in place, questions follow exploring the reasons

behind deciding against such a board or if it is planned to put one in place in the near future.

Question six functions as an introduction to the following two questions. These three questions together explore leadership and management development practices within his/her company.

Question seven explores the usage of mentoring in the individual companies and how it is used to develop management in the context of succession.

Question eight explores the usage of executive coaching in the participants’ company in order to understand how it contributed to the successful successions the company has gone through in the past.

Important to emphasize is that this is the set framework of the interviews. However, due to the open ended and explorative nature of this part of the data collection, follow-up questions were asked to get to the bottom of answers and were also transcribed into the answering forms.

### 3.2 Ranking part of the interviews

The second part of the interview is based on the introduced force-field analysis.

In order to make use of this method a theoretical framework is introduced (see, Table 1). This theoretical framework functions as a visual representation and guiding framework, listing driving and resisting forces that have been uncovered in the literature review. The framework lists the driving forces on the left side and the resisting forces on the right side. In the neighboring columns the section of the literature review from which this force was derived is stated and next to that the question in which this force is introduced to the participant is pointed out.

These forces are represented without weights, as these are collected from the participants of the interviews. Based on these weights, conclusions can then be drawn to help understand how the sampled companies have successfully dealt with generational successions.

The driving forces identified are characterized as forces that motivate a power transferal from family members to non-family members. It lists benefits for the company and other entities and shows promising outcomes that could be achieved by this transfer. Further, they provide goals that can be worked towards.

The resisting forces list problems and resistances that family members have towards such transferal of management responsibilities. It shows motivations, underlying desires and goals that the family and family members have set themselves.

<sup>1</sup> One out of the five interviewees turned out to have not gone through a succession yet. It is, however, near.

**Table 1. Force-field analysis framework**

Driving forces to transfer managerial responsibilities outside of the family	Section in literature review:	Expressed in question:	Results of interview	Resisting forces to keep managerial responsibilities within family control	Section in literature review:	Expressed in question:	Results of interview:
Having an outsiders' perspective to control management instead of family members	2.1.2 2.2.2	13		Keeping the owning family in control over the company	2.1.1 2.1.2	9	
Adding outsider perspective to management	2.2.2	14		Providing a future working space for next in kin	2.1.2	10	
Keeping boundaries between family and business decisions	2.2.1	15		Importance of having family members engaged in controlling management	2.1.2 2.2.2	11	
Distrust of others clouds judgement and effectiveness of management	2.2.2	16		Importance of keeping family members in management	2.1.1 2.1.2	12	
Family disputes danger for business operations	2.1.2 2.2.2	17		Disability of predecessor to let go of managerial responsibilities	2.2.2	18	

In order to fill the force-field analysis with the necessary weights, each identified driving and resisting force provides the basis for one question that the participants are asked. The answering framework to these questions consists of a numeric rating scale from one to seven. This type of scale is known as a Likert-type scale and is commonly used to capture and measure opinions and perceptions (Bishop and Herron, 2015). The capturing of peoples' opinions, perceptions or attitudes makes the data fall into the category of ordinal data (Huizingh, 2007). Next to the nature of what is measured it is additionally argued, that the intervals between the values in a Likert scale cannot be presumed equal, which provides additional evidence that the data is to be treated as ordinal (Jamieson, 2004). In this case understanding the opinion of family managers in family businesses is what is to be measured, verifying the usage of the scale. In this context there are two meanings of these scales. The reason for this is to test the force-field analysis. As explained in section 2.2.1, the driving and resisting forces are ranked based on the influence. However, in order to understand how the population successfully dealt with driving and resisting forces, the importance they give on these aspects allows to draw conclusions on how influential each aspect is. If an aspect is deemed important it logically influences something. Questions asking for the influence specifically are also added in order to test their effectiveness and to draw conclusions on the usefulness of the force-field analysis. The first seven questions are ranked based on the importance that the participants give the introduced question. The answers range from a "1" being not at all important to a "7" being extremely important. The following three questions, also ranging from one to seven, range from a "1" meaning not at all influential to a "7" meaning extremely influential.

The answers of the individual participants are then highlighted and can be found in the appendix. The answers are then incorporated into the introduced framework. The data, being ordinal in nature is shown in this table by adding the median as a measure for central tendency. Additionally, the frequency tables of replies from the respondents will be generated using SPSS and can be found in Appendix 6. The medians will then be compared and possible applications of the, in section 2.2.1 introduced, inverse principle will be explored.

## 4. EMPIRICAL RESULTS

### 4.1 Summary

Before summarizing the main results that the data collection has brought up, it is important to clarify more information of the sample. This clarification is based on interview questions and refers back to the different definitions of family businesses that have been introduced in section 2.1.1 of this paper. All of the five companies of which the top managers have been interviewed can be associated with the narrow stream of family businesses introduced by Shanker & Astrachan (1996). In each of the questioned companies multiple generations of the family are directly involved in owning and running the company with members additionally having significant managerial responsibilities. Consequently, the interviewed companies are all similar, when viewing the degree of family involvement, which is in all five cases very high. The results and conclusions of this thesis are therefore applicable to family businesses that also fall under the narrow stream.

Results of the research and data collection:

- Advisory boards:  
Advisory boards are an important and relied on mechanism to cope with problems and resistances spawning from inside of the founding/owning family. Advisory boards contribute to successful generational transfers by keeping the predecessors' knowledge in the business
- Mentoring and executive coaching:  
Both tools are commonly used, but to varying degrees and for different purposes. Both also prove to be helpful in the context of succession planning.
- The succession paradox:  
This paradox refers to the practice of empowering external individuals that are outside of the founding and owning family, while at the same time, through this empowerment, maintaining and securing the families' control and power over the company.

### 4.2 The force-field analysis

The usage of the force-field analysis has proven both helpful and problematic. The primary problem with its usage is that multiple identified forces are not present at all times. This makes ranking their importance or influence difficult. For question 17 for example, interviewee three ranked the influence of family disputes to the business as extremely influential. However, he added, that his company has not been in that position yet, but if such disputes arise, they would be very influential. What this means for the analysis is that the goal, of finding out how his business coped with this force was not gathered. Furthermore, it has an influence on the usefulness of the data. This way of reasoning is also observable in other interviews and is especially present in the questions, where the participants are asked to rate the influence directly. For the questions, where the importance is to be rated, this problem has not surfaced. An explanation for this way of reasoning is that influence of these problems and resistances is difficult to anticipate and rate, when the situation or problem is not at hand. Importance on the other hand can be ranked and better evaluated, as it is easier to deduce how important something is for oneself. This leads to the conclusion, that asking directly for the influence of forces is not as useful, as asking for the importance of such forces.

Other parts of the force-field analysis have however proven very useful. Especially, the addition of the inverse principle has brought up an interesting paradox, which influences the success of generational successions in a German family business context. This paradox will be elaborated on in section 5.4 of this thesis.

### 4.3 Results tables

Table 2 summarizes the findings of the open interview questions and therefore of the qualitative part of the research. Table 3 summarizes the results of the quantitative part of this research. The results are summarized showing the median of the results of the Likert-type scale. The frequency tables are displayed in the appendix (Appendix 6).

**Table 2. Results open interview questions**

Interviewee number	Number of successions	Active family generations	Number of employees	Presence of advisory board	Mentoring usage	Executive coaching usage	Additional remarks
1	2	2	985 (>800)	Present	Both formal and informal mentoring being used	Executive coaching being used for top and lower level management	Presence of extensive personnel and leadership development system
					For family and non-family members	For family and non-family members	
2	5	3	148 (>100)	Present	Only informal mentoring	Executive coaching being used for top and lower level management	
					For family members	For family and non-family members	
3	2	2	869 (>800)	Not explicitly present	Both formal and informal mentoring	Executive coaching being used for top and lower level management	Presence of extensive personnel and leadership development systems
					Similar constellations in sub-companies	For family and non-family members	
4	5	2	70 (<100)	In the making	Mostly informal, partially formal mentoring	Executive coaching being used for family members	
					For family members	Way of getting an additional perspective	
5	0	3	40 (<100)	Not present, but potentially in the making	Informal mentoring is being used	Executive coach ready to be used	Older generation blocking an advisory board and executive coaches
					For family members	Older generation blocking the usage	

**Table 3. Results ranking part of the interviews (force-field analysis)**

Driving forces to transfer managerial responsibilities outside of the family	Section in literature review:	Expressed in question:	Results of interview	Resisting forces to keep managerial responsibilities within family control	Section in literature review:	Expressed in question:	Results of interview:
Having an outsiders' perspective to control management instead of family members	2.1.2 2.2.2	13	Median: 6 Very important	Keeping the owning family in control over the company	2.1.1 2.1.2	9	Median: 7 Extremely important
Adding outsider perspective to management	2.2.2	14	Median: 6 Very important	Providing a future working space for next in kin	2.1.2	10	Median: 4 Neutral
Keeping boundaries between family and business decisions	2.2.1	15	Median: 5 Moderately important	Importance of having family members engaged in controlling management	2.1.2 2.2.2	11	Median: 6 Very important
Distrust of others clouds judgement and effectiveness of management	2.2.2	16	Median: 3 Slightly influential	Importance of keeping family members in management	2.1.1 2.1.2	12	Median: 6 Very important
Family disputes danger for business operations	2.1.2 2.2.2	17	Median: 6 Very influential	Disability of predecessor to let go of managerial responsibilities	2.2.2	18	Median: 7 Extremely influential

### 5. DISCUSSION

Although the succession paradox is deemed the central finding of this thesis, other findings will first be discussed, as they feed into this paradox. These findings revolve around the tools and mechanisms to cope with the succession process, that have been uncovered in the literature review. These will be introduced under the headlines that they are summarized under in section 4.1 of this paper.

#### 5.1 Advisory boards

As explained in the theory section of this thesis, a German version of an advisory board is a so called "Beirat". And its main functions are to control and to consult management. Furthermore, an important aspect is that this type of board can additionally help with the succession process itself (Götting-Biwer, 2007).

The data collection has shown that, while not all of the interviewed companies have an advisory board in place, they all think very highly of its usefulness to the succession process. More than half of the companies have an advisory board in place or are actively in the process of setting one up at the time of the interview. In the literature, it is stated that 74% of German family businesses have either an advisory board or a "Beirat" in place, with 49% having a "Beirat" but not an advisory board (Bartels et al., 2013). Therefore, with over 50% of the sample having such a controlling body in place, this hints at the importance of a "Beirat" for the success of generational successions. The companies who have not set one up are open to it and see it as an option for the future. The reasons examined for not establishing such a board fall under two categories. For one, similar forms to advisory boards exist within the company and other, non-formalized ways to accumulate external input are being used. The other is that the prior generation blocks the formation of such a board, as it does not agree with the benefits it may yield. The main purposes for the establishment of a "Beirat" are commonly to aid in the succession process through keeping the previous generation of top managers in a position of control within the company and the functioning of the advisory board members as consultants to management. In the literature, the "Beirat" is stated to help with the succession process, through maintaining knowledge and acting as an advisor to newer generations ("Beirat für ein Familienunternehmen", 2017). This study validates this claim and further adds to it that these advisors are often times the previous managers themselves. Interviewee 1 (Appendix 2), stated that the existence of a contract that limits prior generations of management to not be able to actively intervene into the business is of vital importance for such a board to be effective. Such arrangements for advisory boards help to cope with an integral source of problems in the succession process. This problem is the problem of letting go of the previous generation. Being in an owner/manager position creates a special bond, between the manager and the company, which complicates this process of letting go (Kets de Vries, 1985). Through a continuance of involvement and a preservation of the know-how of preceding generations, this process is simplified for the parties involved. Interviewee 1 further emphasized the importance of the advisory board to filter out family internal issues and complications from the conduct of business. This validates what has been introduced in section 2.2.5, which is that a central task of such an advisory board is to mediate between family shareholders (Bartels, May, & Rau, 2013; "Beirat für ein Familienunternehmen", 2017). The "Beirat" also deals with another underlying problem in the process of management successions. Namely, this was worked out by Handler and Kram (1988) who emphasize the importance of keeping boundaries

between family and business decisions. Through mediation and filtering out, done by the “Beirat”, this is made possible. This is aided by the examined composition of the advisory boards in the observed companies. In this data collection, the family members in this board accounted for only 1/3 or less of the “Beirat”, while members from outside of the family represented a majority. This does not mean that outsiders have the majority of control over the company, as these advisory boards are characterized by having no operational power over the business (“Beirat für ein Familienunternehmen”, 2017).

The overall positive attitude of the interviewees and the expressed importance of having such a mechanism in place to maintain knowledge and to act as consultant to management leads to the conclusion that, in German family businesses the “Beirat” typically contributes to the success of succession planning that results in the continuation of family businesses.

## 5.2 Mentoring

Based on the analysis of the interview questions, mentoring is deemed a useful and often used tool to cope with the succession process in German family businesses. The differences are not only found in the degree and form of how mentoring is used, but strongly vary on who is being mentored and who is not. This varies from using mentoring explicitly only in a family context, to using it to develop employees outside of the family. The two largest companies, measured by the number of employees, in the sample both explicitly expressed that both formal and informal mentoring were being used in their companies. This strengthens the argument that Inzer and Crawford (2005) made, that the usage of both the formal and informal mentoring helps achieve the best results. Interestingly, contrary to the smaller companies, mentoring was explicitly stated to be used also on members outside of the family. Both of these companies further distinguished themselves through the presence of extensively planned leadership and personnel development systems. These are characterized by actively observing, screening and then targeting high potential individuals that are then placed into mentoring relationships. The fact that this assignment happens purposefully by a third party, that is neither mentor, nor protégé makes the fall under formal mentoring, as Murray (2001) introduced. These individuals are then further educated and developed through the use of other leadership development tools. For both of these companies, the concept of what exactly mentoring is defined as did not have to be explained. Both had knowledge of the tool and were aware of the difference between formal and informal mentoring. Additionally, it was emphasized that management itself was also responsible for identifying promising individuals and then creating a mentoring relationship. The other interviewees on the other hand, required additional information on mentoring and then could not pinpoint its usage as easily. Based on my introduction and explanation of mentoring, they then expressed that mentoring was being used only on a family level between them and their predecessor, so referred to the “father-son” relationship. This observed pattern, matches with what Inzer and Crawford (2005) stated in their work, which is that informal mentoring can be found almost anywhere. However, none of the respondents claimed the usage of mentoring to be absent, which suggests that they recognize their relationship with their parent as more than a personal relationship, but also as a way in which they have learned their way about the business. Interviewee 5 (Appendix 6) for example expressed that he learned everything he knows about the company from his father. Which would link with informal mentoring, however, the interviewee only agreed to this link after further explanation of the concept of mentoring.

The mentoring process in practice was also expressed to be based on empowerment of others. Interviewee 3 for example explained that in his company, young managers are put in charge of small workgroups to specifically develop them professionally and their leadership skills, for future incorporation into the management team. Interviewee 1 also emphasized this specific development of personnel deemed to have a high potential to take on future responsibilities. In the literature on mentoring Maxwell (1998) found that empowering is of importance for mentoring and that through empowerment both the mentor and protégé learn. This early recognition, development and empowerment of high potential individuals also links to the work of Iannarelli (1992) who emphasized the importance of early engagement for the success of succession planning. What the data collection shows is a systematic and targeted approach of identifying and developing individuals for leadership positions, who do not originate from the owning family. This process needs planning and is recognized to be time- and stress- intensive; typically is facilitated and brought forward through the usage of mentoring.

Interestingly, the difference of the answers, when categorizing the respondents by the number of employees suggests that the more employees there are to manage, the more formalized the leadership development methods get. Evidence for this is also provided by the presence of leadership development systems in the companies with employee numbers upwards of 800. Though these leadership development systems are not solely based on the usage of mentoring, it still comes to show that mentoring is recognized and used as an important tool to cope with succession planning. This not only holds for larger companies, but the recognition of the principle of learning from previous generations results in the same conclusion: mentoring has helped and will help the observed family businesses in the transition of generations.

## 5.3 Executive coaching

The addition of consulting and training coaches who originate from outside of the company is a tool that is deemed valuable and useful by the interviewees.

The coaches are being used at various points within the companies and for different purposes. The degree and purpose of the usage again varies from company to company. This can be explained through various different needs within the companies. Also, the variation derives from the expected goals and the overall succession plan that is in place within the companies. Again, a difference is observable, when comparing the larger companies (based on the number of employees) and the smaller companies. The larger companies (more, than 100 employees) make use of executive coaching on different levels of management, instead of using it only for the top management, as is the case for their smaller counterparts. In the larger companies, the coaches are being used also in lower levels in the businesses, to target and develop future leadership personnel. The difference in usage, from a hierarchical point of view is however not the only difference that is observable. The smaller companies also primarily select executive coaching to be used for their family members in management positions. For the larger businesses, executive coaching is not only limited to this group, but is instead open to other individuals within the business as well. Again, this form of coaching can also be linked to the observed presence of extensive leadership and personnel development systems that have already been mentioned in section 5.2. These systems primarily consist of mentoring relationships to which empowerment of individuals is added, to allow them to take on new responsibilities. Additionally, executive coaching is relied on as an aid for further leadership development. Interviewee 1

(Appendix 2), for example, specifically stated that executive coaching is being used not only for top management, but specifically for the hierarchical level under it in order to develop people occupying those positions.

Interviewee 3 (Appendix 4) emphasized in this context the importance of learning inside of the company as well. This means that values and the culture cannot be transmitted through an outside party alone, but instead need to be developed within the company. This links to the drawback that Hall et al. (1999) introduced, which is that outsiders do not have extensive knowledge of internal processes. This is outside their area of expertise. Further, this is a theme that has also been expressed by other interviewees, which deem the executive coaching as a useful tool but, at the same time, do not solely rely on its usage, when dealing with successions. This links to what Dyer (1986) introduced. More specifically it stresses the importance of culture, values and perspectives within family businesses. An outsider is not familiar with such and cannot teach these.

What executive coaches are, however, used for, additionally, is to bring insights from outside of the family to people into relatively high management positions. This is especially the case for the companies that do not (or do not yet) have an advisory board established, for example with interviewee 4 (Appendix 5). This shows what Hall et al. (1999) explained as a benefit of executive coaching; it can cover a wide range of topics and allows guidance through issues that are at hand. To these companies, executive coaches are used and planned to be used in the context of business decisions. They are to act as consultants and as validators of decisions, while at the same time act as coaches to the family managers.

## 5.4 The succession paradox

The quantitative part of this research, which is embodied in the force-field analysis (see, Table 3) has brought up different interesting results. The highest median of the answers based on the Likert-type scale can be seen a seven, which converts to being “extremely important” (see, section 3.2), when it comes to “how important is it for the founding/owning family to keep full control over your company” (Question 9). The high ranking of this importance reflects well what is stated in the literature; 88% of the observed German companies state that keeping the family in control over the company is of the highest priority to them (KPMG, 2016). The high medians on the importance of keeping family members in management and keeping family members in control of management further reflect this as they are deemed “very important”. These three aspects, which have been identified as forces resisting the transfer of managerial responsibilities outside of the family therefore, as expected stand out with high degrees of importance and therefore influence. However, interestingly, the identified driving forces, which introduce benefits of adding outside perspective to the company, in controlling and operational functions have also been ranked to be very important. With respect to the research question, which sets out to answer how German family businesses have effectively overcome problems and issues in the succession process, this is an interesting finding.

The awareness of benefits of adding an outsiders’ perspective, while, at the same time, valuing and maintaining family control over the family business uncovers a paradox. As introduced in the theory section, an important addition to the force-field analysis is the so-called inverse principle, which states that driving and resisting forces are not solely opposing forces, but instead can also be used together (Swanson & Creed, 2014). This inverse principle can be used as an explanation and help with the derivation of a paradox in this context. To refresh, the driving

and resisting forces have been identified based on resistances to succession planning in a family context. The high scores, represented by the medians of on the one hand, valuing family involvement and on the other, of empowering and including outsiders’ perspectives to management, while seeming to be the opposite of one another, can in fact work together. While adding an outsider, who is not a family member to the management team threatens the maintenance of family control over the company, it at the same time adds important perspectives, that allow the business to continue. This is an example of how the inverse principle can play out and leads to the conclusion, that I call the “succession paradox”. This paradox revolves around the observation that German family businesses maintain control through the empowerment of external individuals.

The observations with respect to the tools and interventions, that are the “Beirat”, mentoring and executive coaching further play into this paradox.

The “Beiräte” of the observed companies consist of and, where they are not yet established, are to consist of predominantly non-family members, which act as consultants and mediators to management. At the same time, the active CEOs of these companies are still family members. Conclusively, in this context, addition and empowerment of non-family members can be observed, while at the same time the operational power remains in the hands of family-based members/managers; the benefit being the addition of perspectives and expertise.

The observed empowerment and development of employees that are outside of the family in the formal and informal mentoring programs further shows how the involvement and empowerment of non-family members seems to have a positive impact on the success of succession planning.

Additionally, the extensive and widespread use of executive coaches, that originate not only from outside of the family, but also outside of the business further shows the value all five companies place on the empowerment and involvement of non-family individuals.

Another interesting finding, which hints at how future successions might turn out is represented in the answers to question 10 (Table 3). This question explores the importance that the interviewees give to provide a future working space for the next in kin. Here the median response shows that respondents are “neutral” to this. This uncovers another paradox. This paradox revolves around the observation that if the family managers value so much that the family remains in control, how can the providing of a future for their children be of so little importance. This hints at two things. For one, to the abovementioned succession paradox, where the valuation of perspectives which originate from outside of the family is high. But it also shows that family managers do not force their next in kin into the family business. They would like this to happen, but they have a developmental system in place in their businesses that allow the business to continue, even without family managers.

## 6. LIMITATIONS AND FUTURE RESEARCH

Although the conclusions of this thesis are derived on the basis of empirical results, they are limited to the basis that the results are drawn from. The results are based on five interviews which represent only a small fraction of all German family businesses, so the results are not generalizable to all German family businesses. This is further influenced by one of the interviewees, who has not yet successfully overcome a generational succession in the family business. Although this succession is very near, and

this interview has surfaced interesting problems in this particular succession, this further limits the generalizability of the results. This study is also limited in its scope to the introduction and exploration of only a few tools that are applicable and helpful in the context of succession planning. In reality, many more tools and concrete, context dependent options exist that can facilitate successful generational successions. Furthermore, the context and data collection of this thesis is limited to family businesses based in Germany.

First and foremost, as a recommendation for the future, collecting data from further businesses is to be recommended, as this would test the conclusions that this thesis has come to, and how generalizable these are. For this purpose, the structuring of companies into sub-categories is to be recommended in this context. Comparing companies with similar sizes will likely result in additional insights, as opposed to generally observing companies in a large cluster. What further data collection also could be used for is the creation of a database which specifically aims to aid family businesses in the process of generational successions in top management. Through collecting further data in a database, companies can then specifically look at statistics and best practices, in the field of succession planning, of other companies that are similar to them, based on size or the area of business.

Furthermore, based on the usage of the force-field analysis, the establishment of such a database, as a benchmark on how the importance of these factors vary could be helpful. This could create a further tool that can possibly aid in future succession processes. The way in which this could play out is to have multiple generations rating the importance of these factors and then comparing the variation of these results. This first comparison can uncover differences in interests and priorities of the generations involved in the family business. When then comparing the ratings to the benchmark, possible prognosis and recommended courses of actions could be deduced. This would lay the foundation for discussions among family members, who can then mutually plan and strategize how they aim to achieve a successful succession, which leads to the continuation of the business. The usefulness and applicability of such a tool is something interesting to explore in future research. This necessarily relies on the collection of further data. Important to add is that the usage of the force-field analysis in this context was tested in order to see if it can contribute to understanding the success of succession processes. Based on the partial success of this tool further driving and resisting forces should be added to this framework and their applicability should be tested. Through the addition of further forces, the usage and helpfulness of the proposed tool and database could then further be improved.

## 7. IMPLICATIONS AND CONCLUSION

Evidently, differences between how family businesses deal with past and future successions exist. However, there are also similarities with regards to the usage of tools and mechanisms, which help to explain how companies successfully overcome generational successions in management. To reiterate, the three research questions set up at the beginning of this thesis are:

- How do advisory boards contribute to the succession process on German family businesses?
- How are the tools “mentoring” and “executive coaching” used in German family businesses?
- How have German family businesses successfully managed to overcome the problems and issues in the generational succession process?

Firstly, the influence and helpfulness of advisory boards to successfully overcome generational successions has become clear. In this study of family businesses who have successfully gone through succession processes, the advisory board type “Beirat” has shown to be of high value and usage to such achievement. Especially the maintenance of knowledge of the previous generation in this context is influential on the succession planning that results in the continuation of the family business. This maintenance of knowledge was found to be explicitly present through the membership of the previous generations management in such a board. Also, the mediation between family shareholders contributes to minimizing family disputes and ensuring that the business focuses on the conduct of business. In order to achieve this, it is important that the “Beirat” is neutral and not being dominated by family members. Through drawing attention and introducing the benefits this composition yields, family businesses who have not yet successfully overcome successions can learn from family businesses who have managed to do just that. Since the establishment of a “Beirat” is voluntary and there are few fixed guidelines on what tasks it should perform, the promotion of such benefits through consultants and executive coaches promises to positively influence the success rate of generational successions.

With respect to mentoring and executive coaching this study shows that both tools are commonly used, although the degree and purpose of usage varies. Importantly, the tools yield the best results, when used together within a strategically planned personnel and leadership development system. They, in this context, complement each other and thereby contribute to successful successions. This supplementation is for example embodied in a limitation of executive coaching not being able to transmit cultural values and perceptions that exist and are unique to the company. Mentoring, on the other hand, prospers in this context. Executive coaching, however does provide important and influential opportunities for consulting and bringing new perspectives into a family business.

Underlyingly, the empowerment of individuals who originate from outside of the owning family can be seen to surface in the usage of various tools and at different points within family businesses. While the highest priority of keeping the founding/owning family in control of the family business stands proven, the achievement of this is made possible through the empowerment of such individuals. This paradox of maintaining family control through wise empowerment of carefully selected non-family employees therefore influences the success of succession planning in German family businesses.

Therefore, this thesis has uncovered that in order to successfully overcome generational succession in a German family business context, the key is to empower non-family members and to seek and obtain perspectives and consultation from such non-family individuals. The results of this thesis can be used as a benchmark that allows German family businesses, who will inevitably be confronted with the need of generational succession, to see how other businesses have overcome this process.

## 8. ACKNOWLEDGMENTS

I would like to thank Prof. Dr. Celeste P.M. Wilderom for her guidance, help and inputs during the process of writing my thesis. Her expertise and support have been of immense value to me throughout the entire process. Further, I would like to thank my interview partners for their time and their interesting and helpful insights into their companies. Finally, I would like to thank my parents and my two sisters for their continuous support and helpful consultation throughout the process of writing this thesis.

## 9. REFERENCES

- Aileron, (2013, July 31). The Facts of Family Business. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/aileron/2013/07/31/the-facts-of-family-business/#4ea2547a9884>
- Aufsichtsrat. (n.d.). Retrieved from <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/aufsichtsrat>
- Bartels, P., May, P., Rau, S. (2013, November). Der Beirat in Familienunternehmen. Retrieved from [https://www.pwc.de/de/mittelstand/der\\_beirat\\_in\\_familienunternehmen.pdf](https://www.pwc.de/de/mittelstand/der_beirat_in_familienunternehmen.pdf)
- Beirat für ein Familienunternehmen. (2017). Retrieved from [https://nachfolgewiki.de/index.php/Beirat\\_für\\_ein\\_Familienunternehmen](https://nachfolgewiki.de/index.php/Beirat_für_ein_Familienunternehmen)
- Bishop, P. A., & Herron, R.L. (2015). Use and Misuse of the Likert Item Responses and Other Ordinal Measures. *International Journal of Exercise Science*, 8(3), 297-302.
- Crossman, A. (2018, April 01). Understanding Purposive Sampling. Retrieved from <https://www.thoughtco.com/purposive-sampling-3026727>
- Dyer, W. G., Jr. (1986). *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*. San Francisco & London: Jossey-Bass Publishers.
- Götting-Biwer, F. (2007, June). Der Beirat im mittelständischen Unternehmen. Retrieved from <https://www.hk24.de/produktmarken/beratung-service/unternehmensfuehrung/beirat-mittelstaendische-unternehmen/1144898>
- Groves, K.S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3), 239-260.
- Hall, D. T., Otazo, K. L., & Hollenbeck, G. P. (1999). Behind closed doors: What really happens in executive coaching. *Organizational Dynamics*, 27(3), 39-53.
- Handler, W. C., Kram, K. E. (1988). Succession in Family Business: The Problem of Resistance. *Family Business Review*, 1(4), 361-381.
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37-52.
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133-157.
- Hennerkes, B. H. (1998). *Familienunternehmen sichern und optimieren*. Frankfurt & New York: Campus Verlag.
- Huizingh, E. (2007). *Applied Statistics with SPSS*. London: SAGE Publications Ltd.
- Iannarelli, C. L. (1992). *The Socialization of Leaders in Family Business: An Exploratory Study of Gender*. Pittsburgh, US: University of Pittsburgh.
- Ibrahim, A.B., McGuire, Soufani, K. & Poutziouris, P. (2004). Patterns in strategy formation in a family firm. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 10(1/2), 127-140.
- Inzer, L. D., Crawford, C.B. (2005). A Review of Formal and Informal Mentoring: Processes, Problems, and Design. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 31-50.
- Ip, B., & Jacobs, G. (2006). Business succession planning: a review of the evidence. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(3), 326-350.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab)use them. *Medical education* 38(12), 1217-1218.
- Kets de Vries, M. F. R. (1985). The Dark Side of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63(6), 160-167.
- Klein, S. B. (2000). Family Businesses in Germany: Significance and Structure. *Family Business Review*, 13(3), 157-181.
- KPMG, (2016). Family Business Barometer 2016. *Family Business Barometer*, 5, 1-4. Retrieved from <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2016/09/5-european-family-business-barometer-2016.html>
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row.
- Mallin, C. (2016). *Corporate Governance (CHANGEL)*. New York, NY: Oxford University Press.
- Martin, C., Martin, L. & Mabbet, A. (2002). *SME Ownership Succession: Business Support and Policy Implications*. Great Britain: SBS Research Directorate.
- Maxwell, J. C., (1998). *The 21 irrefutable laws of leadership*. Nashville, Tennessee: Thomas Nelson Publishers.
- McLeod, S. (2008). Qualitative vs. Quantitative. Retrieved from <https://www.simplypsychology.org/qualitative-quantitative.html>

Murray, M. (2001). *Beyond the Myths and Magic of Mentoring: How to Facilitate an Effective Mentoring Process*. San Francisco: Jossey Bass.

Niemes, J. (2002). Discovering the Value of Executive coaching as a Business Transformation Tool. *Journal of Organizational Excellence*, 21(4), 61-69.

Phillips-Jones, L. (1982). *Mentors and Protégés*. New York: Arbor House Pub Co.

Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and Realities: Family Businesses' Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107-123.

Stiftung Familienunternehmen. (2014). Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen. Retrieved from [http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/2014\\_Studie\\_VolkswirtschaftlicheBedeutungFamilienunternehmen.pdf](http://ftp.zew.de/pub/zew-docs/gutachten/2014_Studie_VolkswirtschaftlicheBedeutungFamilienunternehmen.pdf)

Swanson, D. J., Creed, A.S. (2014). Sharpening the Focus of Force Field Analysis. *Journal of Change Management*, 14(1), 28-47.

Ward, J. L. (1988). The active Board with Outside Directors and the Family Firm. *Family Business Review*, 1(2), 223-229.

## **10. APPENDIX**

### **Table of Contents Appendix**

<b>1.</b>	<b><i>Interview Framework</i></b> .....	<b>14</b>
<b>2.</b>	<b><i>Interview number 1:</i></b> .....	<b>18</b>
<b>3.</b>	<b><i>Interview number 2:</i></b> .....	<b>23</b>
<b>4.</b>	<b><i>Interview number 3:</i></b> .....	<b>28</b>
<b>5.</b>	<b><i>Interview number 4:</i></b> .....	<b>34</b>
<b>6.</b>	<b><i>Interview number 5:</i></b> .....	<b>38</b>
<b>7.</b>	<b><i>SPSS OUTPUTS:</i></b> .....	<b>43</b>
<b>a.</b>	<b>Codebook:</b> .....	<b>43</b>
<b>b.</b>	<b>Statistics Importance:</b> .....	<b>43</b>
<b>c.</b>	<b>Frequency tables Importance:</b> .....	<b>43</b>
<b>d.</b>	<b>Statistics Influence:</b> .....	<b>45</b>
<b>e.</b>	<b>Frequency tables Influence:</b> .....	<b>45</b>

## **1. INTERVIEW FRAMEWORK**

Interview number X:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y:

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y:

Question 3:

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y:

Question 4:

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y:

Question 5:

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat, der das Management kontrolliert?

Question 5.1:

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

X: Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitglieder, oder beidem?

Y:

Question 5.2:

What responsibilities and does it have?

X: Mit welchen Aufgaben ist dieser Aufsichtsrat betraut?

Y:

Question 5.3:

Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transfer of managerial responsibilities?

X: Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?

Y:

Question 5.4:

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat?

Y:

Question 6:

How do you train your next generation managers? Are they:

X: Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 1) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 2) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 3) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Y:

Question 7:

Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?

X: Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?

Y:

Question 8:

Have you in the past made use of executive coaching for management training? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes "Executive coaching" angewendet um Management zu trainieren? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y:

---

Question 9:

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 10:

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problematic for succession processes is often the existence of distrust. This derives from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie Familiendispute auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg von Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

## 2. INTERVIEW NUMBER 1:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y: Zurzeit sind zwei Generationen in verschiedenen Funktionen im Unternehmen aktiv. Eine Generation, die Dritte, ist aktiver. Die zweite Generation hat noch gewisse Funktionen im Aufsichtsrat und ist teilweise noch im technischen Entwicklungsbereich unterwegs. Rein operativ ist aber nur eine, die andere ist nicht mehr aktiv mit Kunden oder ähnlichem, sie ist nur beratend aktiv.

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y: Durch 2.

X: Also ist das jetzt die dritte Generation, die jetzt gerade an der Macht ist?

Y: Genau.

Question 3:

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y: Also die zweite Generation ist jetzt Berater bzw. im Aufsichtsrat oder Beirat wie sich das nennt. Die dritte Generation hat sich das so aufgeteilt, dass einer der insgesamt 3 Brüder im Unternehmen. Einer ist im Bereich des Finanz- also er macht die gesamte Holding Funktion mit den dazugehörigen Dienstleistungs-einheiten, Personal, Rechtswesen, Buchhaltung, Controlling und so weiter. Der Zweite macht den Bereich Vertrieb und die Handelsunternehmen. Auch durchaus mit einer technischen Ausbringung, weil dieses Handelsunternehmen zurzeit ein bis eineinhalb Produktionsbetriebe hat. Und der Dritte ist zuständig für das größte Produktionsunternehmen und dessen diverse Tochterfirmen weltweit.

Question 4:

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y: Die Familie (XXX) besitzt 100% des Unternehmens.

Question 5:

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat, der das Management kontrolliert?

X: Also Sie haben dazu ja jetzt schon ja gesagt, also geht es weiter mit der nächsten Frage.

**Question 5.1:**

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

X: Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitglieder, oder beidem?

Y: Der Aufsichtsrat besteht aus Menschen, die der Familie bekannt sind aus ihren Geschäften. Also zum Beispiel von der Firma (XXX) oder Großen Kunden, die dort jeweils entweder Vertriebsleiter oder ein in dem Fall technischer Leiter. Insgesamt sind 3 Aufsichtsratsmitglieder plus die Eltern (2).

X: Ok. Das heißt, dass über 50% des Aufsichtsrats nicht Familienmitglieder sind?

Y: Ja. Wobei die Eltern fast, als eins zu werten sind also machen Familienmitglieder maximal 25% aus.

**Question 5.2:**

What responsibilities and does it have?

X: Mit welchen Aufgaben ist dieser Aufsichtsrat betraut?

Y: Der macht im Prinzip die strategische Planung zum einen. Zum anderen die operative, die Ergebnislage und spricht über Investitionen und über Personaldinge, also entwicklungsdinge, Beteiligungs-themen aber auch teilweise Verkauf von Unternehmen. Natürlich auch das „Forecasting“ jeden Monat, wo steht das Unternehmen, wie entwickelt sich der Markt und so weiter.

**Question 5.3:**

Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transferal of managerial responsibilities?

X: Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?

Y: Auf jeden Fall und zwar deshalb, weil der Beirat, wenn er mit entsprechenden Vollmachten ausgestattet ist, die Möglichkeit hat Familieninterne Dinge aus diesem Übergangsprozess heraus zu filtern. Auch eventuell um dritte zuzuziehen, oder als Coach fungiert in bestimmten Situationen. Der Beirat ist für mich da sogar sehr existenziell, weil letztendlich damit eine neutrale Instanz nochmal drauf schaut und die vielleicht eingefahrenen Familienansichten auf die Art und Weise auch nochmal hinterfragt werden.

X: Durch die Mitgliedschaft der Senioren, der vorherigen Generation im Familienunternehmen, wird ihnen Zugehörigkeit und eine gewisse Macht zugesprochen. Glauben Sie, dass dies den Transfer erleichtert hat, speziell das abtreten von Verantwortung an die nächsten?

Y: Auf jeden Fall, weil dadurch auch der Übergang von Wissen geregelt wird. Das setzt aber voraus, dass die dann im Aufsichtsrat vertretenen Mitglieder der Familie auch tatsächlich bereit sind los zu lassen. Ich denke das ist einer der wesentlichen Punkte, die eben in so einer Konstellation vielleicht vorab festgelegt werden müssen oder wie auch immer. In Form eines Vertrages, dass die älteren zwar beraten aber nicht mehr aktiv ins Geschäft eingreifen dürfen.

**Question 5.4:**

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat?

Y:

**Question 6:**

How do you train your next generation managers? Are they:

X: Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 4) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 5) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 6) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Y: Da würde ich differenzieren zwischen familieigenen und zwischen externen Managern. Die externen Manager werden im Unternehmen weiterentwickelt aber eben auch durch Coaching, durch Schulungen, Seminare, ähnliches. Teilweise eben auch durch Workshops, wenn es um irgendwelche gemeinsame Erarbeitung von irgendwelchen Projekt-themen zum Beispiel geht. Die Familieneigenen werden bestmöglich an Universitäten ausgebildet möglichst breit, wobei ihnen das freigestellt wird, wo sie sich hin entwickeln wollen. Dann legt die Familie bis dato Wert darauf, dass diese Mitglieder dann auch in einem externen Unternehmen aktiv werden und dort Erfahrungen sammeln, damit eben auch nicht eine Art Inzucht entsteht, sondern auch neue Ideen aus verschiedenen Unternehmen in unser Unternehmen einfließen. Das war auch schon so in der jetzigen Generation. Alle drei, die jetzt aktiv das

Unternehmen managen waren entweder bei (XXX), bei (XXX), oder bei (XXX) in relativ hohen Funktionen und sind so, gut ausgebildet, und mit einem sehr breiten Spektrum an Wissen und an Fähigkeiten in das Unternehmen gekommen.

X: Also würde am ehesten die zweite Option passen?

Y: Die Zweite passt eher ja. Aber wie gesagt, das ist das interne, also das sind die Familienmitglieder. Die externen werden, da guckt man halt wo kommt der her, welche Kompetenzen hat er oder sie und wie sind diese auf das Unternehmen übertragbar. Man sucht dann gezielt die Leute, die dann die eigenen Kapazitäten und Bedarfe ergänzen bzw. die man strategisch braucht um das Unternehmen weiter zu entwickeln.

Question 7:

Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?

X: Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?

Y: Es ist kein formalisiertes Mentoring System, obwohl, teilweise. Es ist ein Mentoring System, wo letztendlich der einzelne Geschäftsführer der einzelnen Bereiche sich Leute sucht, die er intensiv bearbeitet oder mit denen er intensiv zusammenarbeitet und deren Entwicklung er eng begleitet. Und sie dann entsprechend auch ausgebildet werden. Wir haben ein sogenanntes Personalbewertungssystem, das unter anderem die Leistungen abfragt, aber auch die Wissensstände von verschiedenen Leuten, oder von Führungskräften abgleicht und bewertet, sodass man immer weiß, ein Personal Entwicklungssystem ist das, wo der einzelne steht, also wo seine Stärken sind, im Vertrieb oder in der Analytik oder was auch immer. Wo man dann gemeinsam mit ihm in Jahress Gesprächen und Zielgesprächen festlegt wohin er sich weiterentwickelt, wo man entsprechende Bedarfe sieht, oder wo man denjenigen dann weiterentwickelt. Ein Mentoring findet mehr oder weniger im Tagesgeschäft statt Mit dem jeweiligen Vorgesetzten. Entsprechend mit uns, als vorgesetzten für gewisse „high Potentials“.

Question 8:

Have you in the past made use of executive coaching for management training? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes “Executive coaching” angewendet um Management zu trainieren? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y: Ja! Und zwar wurde das gemacht im Zuge der Einführung eines gemeinsamen Leitbildes. Dort sind wir durch Seminare und Kurse gegangen in denen eben bestimmte Werte und bestimmte Wertigkeiten besprochen und definiert wurden. Aber auch mit der Hierarchie unterhalb der Geschäftsführung, wo es persönliches Coaching gab, vor Ort mit dem einzelnen Mitarbeiter und auch gemeinsames Gruppencoaching mit dem Ziel eine gemeinsame Vertriebsstrategie zu erarbeiten.

X Glauben Sie, dass die beiden Aktivitäten, die ich Ihnen genannt habe, das Mentoring und das „executive coaching“ eine gute und hilfreiche Grundlage bieten um zukünftiges Management personal auszubilden und zu fördern?

Y: Absolut! Ist es. Und zwar aber nur dann, wenn es eben auch strukturiert und zielgerichtet stattfindet, dass also eine Begleitung stattfindet und das Ganze auch dokumentiert wird und vorher auch durchaus besprochen wird was das gemeinsame Ziel ist. Wenn das jetzt nur per Gießkanne passiert würde es nicht so viel bringen. Aber es ist auf jeden Fall wesentlich, auch als Bindemittel für die Manager, jungen Manager, dass man ihnen zeigt man hat Interesse an ihnen, man investiert in ihr Wissen, in ihre Fähigkeiten, ist bereit dafür auch entsprechend Geld in die Hand zu nehmen um damit eben dann den Manager voran zu bringen, was ihm ja durchaus, im Aspekt seines eigenen Marktwertes hilft. Gleichzeitig aber auch ihm vermittelt, dass die Firma an ihm Interesse hat und er somit an die Firma weiterhin vermittelt wird. Das ist auch ein Bindungssystem.

---

Question 9:

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 10:

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problematic for succession processes is often the existence of distrust. This derives from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie Familiendispute auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg von Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

### 3. INTERVIEW NUMBER 2:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y: 3

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y: Durch 5.

X: Also ist es jetzt die fünfte Generation?

Y: Genau.

Question 3:

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y: Der Eine ist, als Gesellschafter im Beirat tätig. Die zweite Generation ist in der Geschäftsführung tätig, im weitesten Sinne, also (XXX) auch als Prokuristin. Die dritte Generation ist mit einem Auszubildenden vertreten. Das sind die Aktiven Rollen. Dann gibt es natürlich mit weiteren Familienstämmen noch weitere Gesellschafter. Die sind aber nicht aktiv, sondern das ist eine eher passive Rolle, als Gesellschafter und nicht im operativen Geschäft.

X: Sie sind aber noch in gewisser Weise eingebunden?

Y: Genau. Aber das ist dann nicht im operativen.

Question 4:

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y: Die Familie (XXX) besitzt das Unternehmen komplett. Es ist auf die verschiedenen Familienzweige verteilt aber.

**Question 5:**

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat, der das Management kontrolliert?

Y: Nein haben wir nicht, wir haben einen Beirat. Der Beirat ist aus externen und zum Teil internen, also Gesellschaftern und auch externe Mitglieder. Der ist jetzt in der 56en Sitzung. Die haben wir gerade hinter uns. Die 56e Beiratssitzung. Jedes Jahr haben wir so 3-4 Beiratssitzungen. Es ist also jetzt über 10 Jahre mit einem Beirat.

**Question 5.1:**

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

X: Diese Frage hat sich somit ja teilweise schon beantwortet. Wobei kann man hier grob sagen, von der Prozentanzahl wie viele Familienmitglieder in diesem Beirat sind und wie viele unabhängige Mitglieder? (Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitglieder, oder beidem?)

Y: 1/3 ist im Moment Familienmitglied oder angeheiratet. Der Rest ist extern.

**Question 5.2:**

What responsibilities and does it have?

X: Mit welchen Aufgaben ist dieser Beirat betraut?

Y: Der Beirat hat im Wesentlichen die Aufgabe für eine Kontinuität in der Geschäftsführung zu suchen. Er wurde gegründet zur Erleichterung vom Transfer an die Unternehmensnachfolge. Ist aber zunehmend mit weiteren Aufgaben auch betraut worden. Er begleitet die Geschäftsführung bei wichtigen Geschäftsvorfällen. Soll Rat geben, was zuletzt auch besser funktioniert hat. Gerade bei wichtigen Themen, wie bei Elektro Mobilität und ähnlichen Sachen. Hat auch eine aktiver Rolle übernommen und begleitet schon die wesentlichen Geschäfte und die Entwicklungen des Unternehmens. Also die Große Linie des Unternehmens. Tatsächlich als Berater, nicht, als Aufsichtsgremium.

**Question 5.3:**

Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transferal of managerial responsibilities?

X: Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?

Y: Nein. Für den Transfer nicht. Er ist für die Geschäftsführung ein Hilfsmittel. Sich zu fokussieren, aber im Transfer im Sinne von „Ich transferiere Wissen“, oder Prozesse im Unternehmen selbst nicht. Das ist viel aus dem Management selbst gekommen. Der Beirat hat da keine Rolle gespielt. Das kann sein, dass sich das zukünftig anders darstellt. Das ist also auch abhängig von Beiratsmitgliedern. Wir haben jetzt einige Beiratsmitglieder, die sehr viel aktiver sind, als früher und wir sind auch interessiert daran den Beirat mehr einzubinden. Aber das ist gerade ein Prozess, der sich verändert. Aber in der Vergangenheit nicht.

X: Und wenn Sie es jetzt so sehen, dass eine ältere Generation im Beirat auch selbst vertreten ist. Dadurch, dass diese ältere Generation somit noch in gewisser Weise eingebunden ist. Glauben Sie, dass das geholfen hat von der Verantwortung los zu lassen und Platz zu machen für die nächste Generation?

Y: Da ist ja primär eigentlich angesprochen die Rolle meines Vaters, der ja aus dieser älteren Generation im Unternehmen tätig war. Für ihn war es sicher eine Hilfe, dass er weiterhin eingebunden war beziehungsweise, dass er nicht komplett aus dem Unternehmen raus war. Der Transfer war tatsächlich ein Wechselspiel zwischen uns. Das war aber nicht über den Beirat gesteuert. Also da war ein gutes Einvernehmen zwischen uns da, um diese Übergabe der Geschäfte auch zu ermöglichen. Meinem Vater war es aber wichtig, dass sein Wissen auch erhalten bleibt im Unternehmen und das er durch seine Kontakte und sein Wissen auch wirklich noch beraten und helfen konnte.

**Question 5.4:**

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat?

Y:

Question 6:

How do you train your next generation managers? Are they:

X: Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 1) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 2) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 3) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Y: Eins und 3 entspricht sich ja. Also bei uns ist das so, dass das Management im wesentlichen aus dem Unternehmen kommt. Ich rede jetzt von nicht Familienmitgliedern, sondern von Management. Die meisten sind bei uns im Unternehmen groß geworden, zum Teil kommen Leute von außen, wenn wir Bedarf haben. Aber wir platzieren jetzt nicht bewusst Mitarbeiter oder Familienmitglieder extern, um sie dann später rein zu holen. Das machen wir nicht. Wir rekrutieren ganz normal am Markt und im Unternehmen. Extern dann insofern, als ja, extern bilden sie sich fort, aber immer aus ihrer Position im Unternehmen heraus.

X: Gibt es bei Ihnen ein spezielles System, wo die Förderung von Mitarbeitern mit vorangetrieben wird? Also, dass man im Blick behält welche Mitarbeiter sich wie entwickeln und welche potentielle Nachfolger für das Management sind? Oder entwickelt sich das einfach ohne einen strikten Plan dahinter.

Y: Also wir haben keinen strikten Plan. Wir haben schon unsere Leistungsträger im Blick, das schon. Die entwickeln wir auch, die fördern wir auch und zum Teil werden die auch gezielt geschult. Wir haben aber kein echtes System, wo wir die nun entwickeln. Das wir sagen wir haben eine Aufbauschulung oder sowas. Wir identifizieren schon Leistungsträger bei den jungen Leuten, die wir gezielt fördern, gezielt auch Schulen. Wir haben aber keinen konkreten Plan mit dem wir Mitarbeiter in eine konkrete Position entwickeln. Was wir machen ist schon, dass wir im Rahmen von Nachfolgediskussionen, also im Rahmen von altersbedingten Abgängen uns schon im Unternehmen und auch extern umschauen, also wen kennen wir, wer passt, wer könnte uns da verstärken. Das machen wir auch. Also insofern haben wir die nächste Generation von Managern im Blick. Die meisten kommen tatsächlich aus dem eigenen Laden. Da diskutieren wir dann auch „wie entwickeln wir die gezielt“ das sind aber alles sehr aktuelle Diskussionen. Das war bislang nicht der Fall, wobei wir nun sehr schnell auch sehr groß geworden sind. Unsere Organisation hat sich in den letzten Jahren auch massiv geändert, also dass wir eine echte Abteilungsstruktur haben. Das ist erst seit 3-4 Jahren. Insofern ist das für uns auch eine neue Aufgabenstellung, die wir verfolgen.

Question 7:

Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?

X: Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?

Y: Was genau fällt denn alles unter Mentoring?

X: Also beim Mentoring gibt es zwei Parteien, die involviert sind. Zum einen ein Protégé und zum anderen der Mentor selbst. Beim Mentoring gibt es eine Beziehung zwischen diesen beiden bei dem der Mentor den Protégé ausbildet. Man unterscheidet zwischen formellem und informellem Mentoring. Beim informellen, kann man das mit einer Vater-Sohn Beziehung ähnlich sehen. Hier gibt es eine sehr enge Beziehung zwischen den beiden und das Mentoring findet fast täglich statt. Die Beziehung kommt zustande ohne externen Einfluss. Beim formellen Mentoring kommt diese Beziehung zustande dadurch, dass die beiden Parteien von einer dritten Instanz zusammengeführt werden.

Y: Ein richtiges Mentoren System haben wir nicht. Also wir denken darüber in anderen Bereichen nach. Im Management selber machen wir das bisher nicht. Also zwischen mir und meinem Vater ja, aber das ist bei uns dann halt in der Familie gewesen.

Question 8:

Have you in the past made use of executive coaching for management training? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Executive coaching ist ein starkes Instrument mit dem man schnell neue „Skills“ für Leadership in das Unternehmen einbringen kann. Dieses Coaching findet statt durch außenstehende Berater. Also im Rahmen von Fortbildungen für das Management.

Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes „Executive coaching“ angewendet um Management zu trainieren? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y: Ja haben wir gemacht. Insbesondere im Bereich Führungskräfte im technischen Bereich genutzt, um auf die Führungsaufgabe vorzubereiten. Wir machen das aber auch im Bereich der Abteilungsleiter. Hier schulen wir nach, bieten das an über Fortbildungen oder durch extern eingeholte Leute und bilden dann die Mitarbeiter somit.

---

Question 9:

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 10:

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problematic for succession processes is often the existence of distrust. This derives from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie gefährlich erachten Sie Familiendispute auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg vom Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Y: Das kann schon wichtig sein. Aber bei uns war da eigentlich kein Problem.

Y: Nach dem Interview.

Wir haben in dem Unternehmen 3 externe Geschäftsführer. Und 6 Prokuristen. Das heißt die Anzahl der externen ist bei uns schon heute überwiegend. Das ich einen Einfluss auf alle habe. Ok. Aber das hat weniger mit Familie zu tun, sondern vielmehr, weil ich derjenige bin, der am längsten im Unternehmen ist, alle Geschäftsvorgänge kenne und mit denen groß geworden bin. Das hat aber wenig zu tun mit Familie. Familie ist wichtig, als Gesellschafter, aber in der aktiven Geschäftspolitik nicht das entscheidende. Das entscheidende ist das Funktionieren von Management, das Funktionieren von Prozessen und Entscheidungen. Da sind wir eventuell etwas anders, als herkömmliche Unternehmen. Wir haben auch große Partner, wo wir sowieso auf externe Abstimmung angewiesen sind.

Bei uns sind auch durch viele nachkommende Generationen immer mehr Mitglieder involviert, was Ordnung bedarf.

#### 4. INTERVIEW NUMBER 3:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y: 2, mein Vater und ich.

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y: Durch 2. Von meinem Großvater auf meinen Vater und von meinem Vater jetzt auf mich.

**Question 3:**

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y: Mein Vater ist reiner Gesellschafter. Er hat seine Ämter, als Geschäftsführer in unseren operativen Gesellschaften niedergelegt. Er ist aber in unserer Immobiliengesellschaft noch Geschäftsführer. Diese Stelle ist aber nicht operativ, sondern verwaltet. Die andere Generation ist in der Geschäftsführung.

X: Wie ist die Geschäftsführung bei Ihnen genau aufgebaut? Wie viele Geschäftsführer gibt es, welche davon sind von der Familie?

Y: Um es sich einfacher zu machen, in allen relevanten Unternehmungen, die Teil der Unternehmensgruppe (XXX) sind, bin ich Geschäftsführer. Habe dann aber häufig Kollegen, in den jeweiligen Gesellschaften und es gibt einige, wenige, wo ich nicht direkt Geschäftsführer bin. Das sind vor allem Unternehmen, die wir dazu gekauft haben oder, die sehr sehr weit weg sind von unserem klassischen Geschäft, oder auch wo es nicht opportun war, weil da Geschäftsführung da sehr sehr eigenständig operiert hat, schon aus der Vergangenheit. Im Zuge der Übernahme wäre es somit unklug gewesen sich jetzt so davor zu setzen.

**Question 4:**

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y: Wir sind 3 Gesellschafter. Ich halte 49%, meine Mutter 6% und mein Vater 45%. Ich bin auch in den operativen Gesellschaften inzwischen der größte Einzelgesellschafter.

**Question 5:**

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat oder Beirat, der das Management kontrolliert?

**Question 5.1:**

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitgliedern, oder beidem?

**Question 5.2:**

What responsibilities and does it have?

Mit welchen Aufgaben ist dieses betraut?

**Question 5.3:**

Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transferal of managerial responsibilities?

Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?

Y: Haben wir nicht. Es gab bzw. gibt immer mal Diskussionen darum. Wir haben uns dagegen entschieden, auch ich ganz persönlich habe mich dagegen entschieden, weil in diesem speziellen Fall ich persönlich auch sehr aktiv in dem Unternehmen tätig bin und nicht nur eine kleine Position habe. Ich würde es nicht gut finden, wenn jemand da noch herumspringen würde und mir erklärt, wie die Welt funktioniert. Das ersetzt aber nicht einen hohen Respekt, also man hat ja solche Gremien um auch Entscheidungen zu verifizieren, und auch durchaus ein Gremium zu haben, was in der Lage ist Dinge auch zu beurteilen, die man selber auch eventuell anders beurteilt hat. Insofern bin ich da auch immer etwas selbstkritisch. Ich würde auch nicht ausschließen, dass man das nie haben wird. Gemeint ist ein Beirat oder ein Aufsichtsrat. In einem Teil unseres Geschäfts sind wir ein fusioniertes Unternehmen, wo wir mit 79% die Mehrheit an diesem Unternehmen haben da habe ich etwas eingeführt, wie Konsultationsrunden, also mit meinen Mitgesellschaftern treffe ich mich einmal im Monat und erkläre ihnen die wesentlichen Geschäftsvorfälle und die aktuellen Entwicklungsströme und finde das auch ein sehr schönes Format, weil es dazu beiträgt unterschiedliche Gesellschafterkreise, die wir dort haben, also wir 79% und die anderen 21% auf den gleichen Stand zu bringen.

**Question 5.4:**

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat?

Y:

X: Man kann aber trotzdem sagen, dass für gewisse Entscheidungen externe Meinungen eingeholt werden?

Y: Ja natürlich. Wir holen uns auch externes Wissen ein, aber nicht in einer strukturierten Form. Ich bin kein großer Anhänger von Beratern. Ich sage auch, dass man in einem Unternehmen, gerade in der Spitzenposition sehr alleine. Man kann nicht Entscheidungen delegieren. Man muss in der Lage sein selber zu entscheiden und in der Lage sein die Konsequenzen voll zu tragen. Ich habe manchmal den Eindruck, dass durch solche Organisationen eine Art Sicherheit geschaffen werden soll. Das ist aber nur eine schein Sicherheit. Im Unternehmen ist das Risiko, dass man eingeht immens, jeden Tag. Das muss man wissen.

Question 6:

How do you train your next generation managers? Are they:

X: Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 7) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 8) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 9) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Y: Das kann man so nicht verallgemeinern. Tendenziell wächst das Management Team mit dem Unternehmen und das Unternehmen wächst mit dem Management. Wir sozialisieren unsere Mitarbeiter. Wir sozialisieren auch uns selbst. Wir sind in einem Organismus, der zu allen Seiten auch atmet, sich insofern auch veränderten Umfeld Gegebenheiten nicht nur anpasst, und das macht ja ein Gutes Unternehmen aus, Strömungen vorab erkennt und einbaut. Das gilt dann auch für das Management. Ich glaube nicht, dass das immer nur eine Frage der Schulung, oder was man alles an tollen Sachen macht, was gerade Großkonzerne machen, mit tollen Mitarbeiter Entwicklungsprogrammen. Die haben wir hier auch. Wir haben auch einen Nachwuchsführungs-Kreis, der auch intensiv geschult wird. Aber in diesen Spitzenpositionen, wo es wirklich um Unternehmensrichtungs entscheidende Fragen geht, da hört dann das Schulungsfeld irgendwann auf und da fängt der Mensch auch sehr stark an zu tragen, also der Charakter dieser Person, die hier in der Führung ist. Die kann man nicht sich sozusagen her züchten. Da tut man einem Menschen auch ehrlich gesagt eher weh, sondern man muss darauf achten, dass der Charakter und die Eigenschaften zueinander passen. Da greift eher der Auswahlprozess. Das heißt für mich eigentlich, im mittleren und gehobenen Management da intensive Schulung, im Spitzenbereich eher suchen nach den entscheidenden Köpfen, die auch die entsprechende Biografie haben und dann muss man ein Gefühl entwickeln, ob Sie zum Unternehmen und zur Unternehmens Kultur passen oder nicht. Dann gibt es noch eine andere Kategorie, in den Management-positionen, auch gerade hier im Führungsbereich. Die werden natürlich mit der Unternehmensentwicklung, wenn sie Spitzenführungskräfte sind, sich auch entsprechen mit entwickeln. Da hat zum Beispiel (XXX) mit etwas ganz anderem angefangen und hat heute letztlich eine ganz andere Funktion und eine sehr wichtige Position hier übernommen. Das sind dann die Karrieren, die sich dann über das Haus herauskristallisiert haben. Da gab es aber nie, dass ganz gezielte Führungsprogramm.

X: Es gibt dann auch kein festes System, wo festgehalten wird, wie Entwicklungen sind?

Y: Im mittleren und bis zur Abteilungsleitung gibt es das. Ganz professionell aufgebaut. Die starten, sind Teamleiter, haben in regelmäßigen Abständen mit ihren Coaches ihre Meetings, kriegen kleinere Projekte zusätzlich an die Hand. Das wird dann zusätzlich gemonitored haben dann auch die Chance nach Sinnhaftigkeit von gewissen Entscheidungen zu fragen. Ich sprach aber jetzt von der obersten Unternehmensebene. Von den Entscheidungsträgern, die Geschäftsführer Prokuristen und so weiter sind. Da habe ich eher die Erfahrung gemacht, suchen wir eher, wenn wir eine Stelle neu besetzen müssen eher frei im Markt und finden dann die entsprechende Person, oder es sind Leute, die haben sich hier aus diesen normalen Karriere wegen besonders hervorgetan und machen eine Art Karrieresprung, basierend auf Kompetenz, die dann neue Stellen besetzen. Bei uns schaffen sich durch Medien Wandel auch neue Positionen. Diese Positionen entwickeln sich einfach im Unternehmen.

X: Das heißt, wenn man jetzt über diesen Karrieresprung spricht, kann man da von einem Mentoringsystem sprechen?

Y: Ja. Wir haben informelles und formelles. Bei dem informellen, weiß es nicht jeder, weil es nicht festgeschrieben ist. Dann gibt es auch ein formelles Mentoring, wo wir gerade diese jungen Führungskräfte, die gerade in die Position reingekommen sind, also ein Team leiten mit 6-7 Leuten, sie sehr schnell und sehr gut heran führen an nächste Aufgaben, auf übergreifende Aufgaben und ihnen somit versuchen einen Überblick über das gesamte Unternehmen zu vermitteln. In der Hoffnung diese jungen Kräfte auch dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Das ist sehr formal, auch mit steps, Prüfungen und solchen Sachen.

**Question 7:**

**Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?**

**Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind Ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?**

— Wie wichtig ist für einen erfolgreichen Sukzessionsprozess ist es eine persönliche Beziehung zum Vorgänger zu haben und glauben Sie, dass diese Bindung durch Mentoring, auch mit nicht Familienmitgliedern erfolgreich dupliziert werden kann?

**Question 8:**

Have you in the past made use of executive coaching to help with the succession process? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes “Executive-coaching” angewendet um den Sukzessionsprozess zu erleichtern? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y: Benutzen wir auch. Finde ich auch gut. Aber wir dürfen uns nicht darauf ausruhen, weil ein Coach nur das coacht, was er gerade kennt. Die Anforderung in diesem Unternehmen ist aber sich schneller wandeln, als seine Lernkurve. Das ist mein entscheidender Punkt. Ich muss als Unternehmen, gerade als Mittelständler, muss ich doch meinen Wettbewerbern einen Schritt voraus sein und das bin ich sicherlich nicht, wenn ich das kopiere, was alle anderen auch machen. Ich muss was machen, was ehrlich gesagt ziemlich verrückt ist.

X: Das executive coaching und das Mentoring helfen aber bei diesem Prozess.

Y: Ja das ist eine unterstützende, beratende Funktion. Das ist eine Delegation an Kompetenzträger. Sie ersetzt aber nicht die eigene Handschrift, die man mit seinem Führungsteam entwickeln muss.

X: Fällt Ihnen jetzt noch etwas Besonderes ein, was jetzt speziell, als Werkzeug benutzt wird um zukünftige Management Generation voran zu treiben oder deckt es das ab.

Y: Das deckt es ab. Das einzige, was hier und da mal vorkommt ist, dass wir, also mein Führungskreis und ich jemanden entdecken, der in dem Aufgabengebiet in dem er sich jetzt befindet noch nicht entdeckt worden ist. Die oberste Führung ist auch gefragt solche zu entdecken.

**Question 9:**

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

**Question 10:**

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problematic for succession processes is often the existence of distrust. This derives from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie Familiendispute auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Y: Wir hatten so eine Situation bisher nicht. Wenn aber doch, dann wäre das sehr einflussreich

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg von Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

## 5. INTERVIEW NUMBER 4:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y: 2 Generationen sind aktiv eingebunden.

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y: Durch 5 Generationswechsel.

Question 3:

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y: Die Familienmitglieder sind in der Geschäftsleitung tätig. Speziell in der Geschäftsleitung einer Unterfirma.

Question 4:

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y: Wir, die Familie (XXX) besitzen die Firma vollständig.

Question 5:

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat oder Beirat, der das Management kontrolliert?

Y: Nein haben wir nicht.

Question 5.1:

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

~~Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitglieder, oder beidem?~~

Question 5.2:

~~What responsibilities and does it have?~~

~~Mit welchen Aufgaben ist dieses betraut?~~

Question 5.3:

~~Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transfer of managerial responsibilities?~~

~~Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?~~

Question 5.4:

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat und haben Sie darüber nachgedacht einen Beirat in Ihrem Unternehmen einzufügen?

Y: Wir wollen einen Beirat noch installieren. Wir haben also darüber nachgedacht, nur bisher ist keiner vorhanden. Er ist aber in der Planung.

X: Wie soll dieser Beirat aufgebaut sein, also sollen nur Familienmitglieder involviert sein, oder auch externe?

Y: Auf jeden Fall auch externe! Sogar mehr externe, als Familienmitglieder. So kann er dann auch besser beraten und dabei eine neutrale Perspektive beibehalten.

X: Wenn darüber nachgedacht wird, was für Aufgaben soll dieser Beirat haben?

Y: Er sollte bei dem Generationswechsel helfen. Ansonsten soll er die Geschäftsführung kontrollieren und beraten. Außerdem soll er als neutrale Instanz Einfluss helfen dafür zu sorgen, dass Familienprobleme im Zaum gehalten werden.

#### Question 6:

How do you train your next generation managers? Are they:

X: Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 1) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 2) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 3) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Y: Sie werden außerhalb des Unternehmens geschult und dann später in die Geschäftsführung eingeholt.

#### Question 7:

Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?

X: Sind Sie vertraut mit dem Begriff Mentoring und wie es, als Werkzeug eingesetzt werden kann?

Y: Ich weiß grob, was es ist ja, aber nicht genau.

X: Also beim Mentoring gibt es zwei Parteien, die involviert sind. Zum einen ein Protégé und zum anderen der Mentor selbst. Beim Mentoring gibt es eine Beziehung zwischen diesen beiden bei dem der Mentor den Protégé ausbildet. Man unterscheidet zwischen formellem und informellem Mentoring. Beim informellen, kann man das mit einer Vater-Sohn Beziehung ähnlichsehen. Hier gibt es eine sehr enge Beziehung zwischen den beiden und das Mentoring findet fast täglich statt. Die Beziehung kommt zustande ohne externen Einfluss. Beim formellen Mentoring kommt diese Beziehung zustande dadurch, dass die beiden Parteien von einer dritten Instanz zusammengeführt werden.

X: Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?

Y: Das Mentoring findet bei uns informell statt. Wobei, es ist eine Mischung. Natürlich gibt es gewisse Vorgaben, aber das hauptsächliche ist so informell nebenbei. Also jetzt nicht, es ist kein Plan da nachdem wir das jetzt machen aber es ist schon überlegt.

X: Gibt es in Ihrem Unternehmen denn ein Programm oder einen Plan um Management Personal für die Zukunft vorzubereiten?

Y: Wir schicken Leute zu ausbildungsmaßnahmen, haben Berater, die uns dabei unterstützen diese zu fördern und zu Schulen. Ansonsten wird viel von diesem Prozess im familiären gehalten und durch Mentoring vermittelt.

#### Question 8:

Have you in the past made use of executive coaching to help with the succession process? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes "Executive-coaching" angewendet um den Sukzessionsprozess zu erleichtern? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y: Von dieser Coaching Methode haben wir nutzen gemacht. Dazu haben wir aber auch erfahrungsaustauschgruppen, auch mit Herstellern verschiedener, genutzter Maschinen. Die haben einen Kreis generiert von unterschiedlichen Unternehmen, die sich untereinander kennen. Mit diesem Kreis haben wir auch

regen Austausch. Da werden dann auch die Führungskräfte dazu genommen. Zusätzlich benutzen wir externe Berater zur Begleitung der Geschäftsführung, um eine weitere Perspektive in das Management zu bekommen. Das hat bei uns gut geklappt in der Vergangenheit.

---

Question 9:

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 10:

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

---

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problematic for succession processes is often the existence of distrust. This derives from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie Familiendispute auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg von Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

## 6. INTERVIEW NUMBER 5:

Interviewer: X

Interviewee: Y

Interview Questions:

Question 1:

How many generations of the owning family are today actively involved in your company?

X: Wie viele Generationen der Eigentümer Familie sind heute aktiv in Ihrem Unternehmen eingebunden?

Y: 3 Generationen.

Question 2:

How many generational transfers has your company gone through since it was founded?

X: Durch wie viele Generations-transfers ist Ihr Unternehmen seit der Gründung gegangen?

Y: Noch gar keinen. Der Gründer ist immer noch der Chef.

Question 3:

How are these family members involved?

X: Wie sind diese Familienmitglieder involviert?

Y: Der Gründer ist noch zu 50% Geschäftsführer im Hauptunternehmen, wir haben ja mehrere. Im Hauptunternehmen teilen mein Vater und ich mir das und (XXX) ist angestellt im Unternehmen (nächste Generation). Sie geht aber jetzt aus dem Unternehmen heraus.

Question 4:

How is the ownership structured in your company?

X: Wie sind die Eigentumsverhältnisse in Ihrem Unternehmen?

Y: Hauptgesellschafter ist immer noch mein Vater mit 76%, mein Bruder und ich haben jeweils 12%.

Question 5:

Do you have a supervisory board that controls the actions of management?

X: Haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Aufsichtsrat oder Beirat, der das Management kontrolliert?

Question 5.1:

If yes, how is it composed? Does it consist of family members, independent members or both?

Wenn ja, wie setzt sich dieses zusammen? Besteht es aus Familienmitgliedern oder aus unabhängigen Mitgliedern oder beidem?

Question 5.2:

What responsibilities and does it have?

Mit welchen Aufgaben ist dieses betraut?

Question 5.3:

Do you believe that the existence of a supervisory board aids in the successful transferal of managerial responsibilities?

Glauben Sie, dass die Existenz eines Aufsichtsrats/Beirats zu einem erfolgreichen Transfer von Management Verantwortung in Ihrem Unternehmen beiträgt und beigetragen hat?

Question 5.4:

If no, why do you not have a supervisory board?

X: Wenn nein, wieso haben sie keinen Aufsichtsrat?

Y: Ich mache mir viele Gedanken um so einen Beirat. Das ist im Moment aber schwierig, weil wir uns derzeit nicht einig sind wie das gemacht werden soll in Zukunft. Mein Bruder ist nicht im Unternehmen, ich bin im Unternehmen. Mein Vater sieht einiges anders, als ich. Die Meinungen gehen auseinander.

Question 6:

How do you train your next generation managers? Are they:

Wie trainieren Sie in Ihrem Unternehmen die nächste Generation von Managern? Werden sie:

- 1) Trained within the business and work themselves up towards management?  
Im Unternehmen trainiert und arbeiten sich hoch um zum Management zu gelangen?
- 2) Trained outside of the family business and later, when considered ready, introduced to the family business?  
Außerhalb des Unternehmens trainiert und werden dann später, wenn sie, als bereit erachtet werden, in das Familienunternehmen aufgenommen?
- 3) Put into a management position and then training them in that position intensively?  
In eine Managementposition platziert und dann intensive in dieser Position geschult?

Question 7:

Do you make use of a mentoring system to train future management personnel? If so, how are your mentoring practices established and executed?

X: Wissen Sie, was man unter Mentoring versteht?

Y: Nicht genau, nein.

X: Beim Mentoring gibt es zwei Parteien, die involviert sind. Zum einen ein Protegé und zum anderen der Mentor selbst. Beim Mentoring gibt es eine Beziehung zwischen diesen beiden bei dem der Mentor den Protegé ausbildet. Man unterscheidet zwischen formellem und informellem Mentoring. Beim informellen, kann man das mit einer Vater-Sohn Beziehung ähnlichsehen. Hier gibt es eine sehr enge Beziehung zwischen den beiden und das Mentoring

findet fast täglich statt. Die Beziehung kommt zustande ohne externen Einfluss. Beim formellen Mentoring kommt diese Beziehung dadurch, dass die beiden Parteien von einer dritten Instanz zusammengeführt werden.

X: Benutzen Sie in Ihrem Unternehmen ein Mentoring System um zukünftiges Management zu trainieren? Wenn ja, wie sind ihre Mentoring Aktivitäten eingeführt und ausgeführt?

Y: Haben wir nicht. Aber eine persönliche Beziehung ist wichtig. Ich habe alles von meinem Vater gelernt und lerne immer noch. Alles ist „learning by doing“ bei uns das ist insofern teilweise Mentoring. Aber es ist kein explizites System dahinter.

#### Question 8:

Have you in the past made use of executive coaching to help with the succession process? If so, to what extent, for what purpose(s)?

X: Haben Sie in der Vergangenheit in Ihrem Unternehmen sogenanntes “Executive-coaching” angewendet um den Sukzessionsprozess zu erleichtern? Wenn ja, in welchem Ausmaß und aus welchen Gründen?

Y: Ich habe Kontakt zu so einem Coach, aber bisher will ihn keiner benutzen. Es bringt erst etwas ihn zu benutzen, wenn der Gründer und die Haupt Gesellschafter Kontakt aufnehmen wollen. Das ist bei uns aber nicht der Fall.

X: Gibt es den generell ein System bei ihnen um zukünftiges Management zu fördern usw.?

Y: Nein gibt es nicht

#### Question 9:

How important is it for the founding/owning family to keep full control over your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für die gründende/besitzende Familie die volle Kontrolle über Ihr Unternehmen zu behalten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

#### Question 10:

How important is it to you to provide and protect a future employment option for your next in kin in your family business?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, Arbeitsplätze für die nächste Generation Ihrer Familie in Ihrem Unternehmen zu erhalten und anzubieten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

#### Question 11:

How important is it for you to have the family members controlling management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie, in Ihrem Unternehmen, dass Familienmitglieder das Management kontrollieren?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 12:

How important is it to have family members engaged in management in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Sie Familienmitglieder im Management aktiv zu haben?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 13:

How important is it to have a perspective, from outside of the family, controlling your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die Ihr Unternehmen kontrolliert?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Es ist wichtig! Aber es findet nicht statt!

Question 14:

How important is it for your company to have a perspective, from outside of the family, engaged in managing your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es für Ihr Unternehmen eine Perspektive von außerhalb der Familie zu haben, die in das Management Ihres Unternehmens eingebunden ist?						
1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Es gibt in diesem Unternehmen keine externe Perspektive.

Question 15:

How important is it in your company to keep boundaries between family and business decisions?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all important	Low importance	Slightly important	Neutral	Moderately important	Very important	Extremely important

Wie wichtig ist es in Ihrem Unternehmen Grenzen zwischen Familien und Unternehmensentscheidungen zu halten?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht wichtig	Kaum wichtig	Etwas wichtig	Neutral	Mäßig wichtig	Sehr wichtig	Extrem wichtig

Question 16:

Problems with succession processes often involve the existence of distrust. This arises from holding the family business as something personal and is characterized by family members distrusting non-family members to do their job right.

How Influential do you perceive this distrust in your company?						
1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich bewerten sie dieses Misstrauen in Ihrem Unternehmen?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Question 17:

How influential do you consider family disputes to be on the business operations in your company?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie Familiendisputen auf die Geschäftsaktivitäten in Ihrem Unternehmen?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

Es kommt auf die Situation an. Aber es ist sehr gefährlich, wenn es passiert.

Question 18:

As how influential on the success of the transfer of managerial responsibilities do you consider the predecessors ability to let go of his position?

1	2	3	4	5	6	7
Not at all influential	Low influence	Slightly influential	Neutral	Moderately influential	Very influential	Extremely influential

Als wie einflussreich erachten Sie es auf den Erfolg von Management Transfer, dass der Vorgänger von seiner Position loslassen kann?

1	2	3	4	5	6	7
Gar nicht einflussreich	Kaum einflussreich	Etwas einflussreich	Neutral	Mäßig einflussreich	Sehr einflussreich	Extrem einflussreich

## 7. SPSS OUTPUTS:

### a. Codebook:

Force in force-field analysis	Variable name in SPSS	Expressed in interview question
Keeping the owning family in control over the company	keep_family_control	9
Providing a future working space for next in kin	provide_work_kin	10
Importance of having family members engaged in controlling management	imp_family_control_man	11
Importance of keeping family members in management	imp_family_man	12
Having an outsiders' perspective to control management instead of family members	outsider_persp_control_man	13
Adding outsider perspective to management	outsider_man	14
Keeping boundaries between family and business decisions	keeping_boundaries_family_business	15
Distrust of others clouds judgement and effectiveness of management	distrust_clouds_judgement	16
Family disputes danger for business operations	danger_family_disputes	17
Disability of predecessor to let go of managerial responsibilities	disability_let_go	18

### b. Statistics Importance:

Statistics

	keep_family_control	provide_work_kin	imp_family_control_man	imp_family_man	outsider_persp_control_man	outsider_man	keeping_boundaries_family_business
N	5	5	5	5	5	5	5
Valid							
Missing	0	0	0	0	0	0	0
Median	7.0000	4.0000	6.0000	6.0000	6.0000	6.0000	5.0000

### c. Frequency tables Importance:

#### keep\_family\_control

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slightly important	1	20.0	20.0	20.0
	Very important	1	20.0	20.0	40.0
	Extremely important	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

#### provide\_work\_kin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slightly important	1	20.0	20.0	20.0
	Neutral	3	60.0	60.0	80.0
	Extremely important	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### **imp\_family\_control\_man**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutral	1	20.0	20.0	20.0
	Moderately important	1	20.0	20.0	40.0
	Very important	2	40.0	40.0	80.0
	Extremely important	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### **imp\_family\_man**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Slightly important	1	20.0	20.0	20.0
	Neutral	1	20.0	20.0	40.0
	Very important	2	40.0	40.0	80.0
	Extremely important	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### **outsider\_persp\_control\_man**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutral	1	20.0	20.0	20.0
	Moderately important	1	20.0	20.0	40.0
	Very important	1	20.0	20.0	60.0
	Extremely important	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### **outsider\_man**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Neutral	1	20.0	20.0	20.0
	Moderately important	1	20.0	20.0	40.0
	Very important	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### **keeping\_boundaries\_family\_business**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Low importance	2	40.0	40.0	40.0
	Moderately important	1	20.0	20.0	60.0
	Extremely important	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

d. Statistics Influence:

### Statistics

	distrust_clouds_judgement	danger_family_disputes	disability_let_go
N	5	5	5
Median	3.0000	6.0000	7.0000

e. Frequency tables Influence:

### distrust\_clouds\_judgement

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Not at all influential	2	40.0	40.0	40.0
	Slightly influential	1	20.0	20.0	60.0
	Very influential	1	20.0	20.0	80.0
	Extremely influential	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### danger\_family\_disputes

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Low influence	1	20.0	20.0	20.0
	Slightly influential	1	20.0	20.0	40.0
	Very influential	1	20.0	20.0	60.0
	Extremely influential	2	40.0	40.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

### disability\_let\_go

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Low influence	1	20.0	20.0	20.0
	Very influential	1	20.0	20.0	40.0
	Extremely influential	3	60.0	60.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	