



## **Online-Appendix**

# **„Unforeseen Succession - Identity Change Amongst Lateral Entrants in Family Firms“**

Pia Doris Morrow  
EBS Business School

Junior Management Science 9(2) (2024) 1464-1484

## **Appendixes**

### **Appendix A – Interview Guide for Successors**

#### **Vorstellung**

- 1) Bitte geben Sie Ihren Namen, Ihre Position im Unternehmen, und Ihr Eintrittsdatum an.
- 2) Bitte geben Sie die Branche Ihres Familienunternehmens, die Generation, und die Anzahl der Mitarbeiter an.

#### **Vor Eintritt in das Unternehmen**

- 3) Was war Ihre Ausgangssituation im Zusammenhang mit der Nachfolge? Haben Ihre Eltern jemals den Wunsch Ihrer Nachfolge geäußert oder hatten Sie eindeutig die freie Wahl?
- 4) Was waren Ihre konkreten Gründe nicht sofort/gar nicht in das Familienunternehmen einsteigen zu wollen?
- 5) Wie würden Sie Ihre Beziehung zum Familienunternehmen beschreiben (*viele Gespräche darüber zu Hause, regelmäßiger Kontakt mit Mitarbeitern, räumliche Nähe zum Firmengelände*)? Hatten Sie eine bestimmte "Rolle" als Sie aufwuchsen? Haben Sie sich damals bereits als Teil des Familienunternehmens gefühlt?
- 6) Glauben Sie, dass das Aufwachsen als Kind von Familienunternehmern einen Einfluss auf Ihre persönliche Entwicklung hatte?
- 7) Erinnern Sie sich an bestimmte Gefühle in Bezug auf Ihr Familienunternehmen (*Stolz, Verantwortung, Führungsgedanke, Druck*)?
- 8) Hatten Sie schon früh Kontakt zu anderen Nachfolgern von Familienunternehmern?

#### **Unvorhergesehenes Ereignis**

- 9) Welches Ereignis führte zu Ihrem Eintritt als Nachfolger?
- 10) Gab es eine Nachfolgeregelung?

#### **Anfangsphase der Nachfolge**

- 11) In welchem Zeitraum nach dem Geschehen des unvorhergesehenen Ereignisses haben Sie Ihre Nachfolge angetreten?
- 12) Warum haben Sie sich letztendlich dafür entschieden als Nachfolger anzutreten?
- 13) Konnten Sie sich mit Ihrem Familienunternehmen von Anfang an identifizieren?
- 14) Hatten Sie von Anfang an das Gefühl Sie müssten im Familienunternehmen etwas verändern/verbessern?
- 15) Konnten Sie sich schnell mit der Idee als „Repräsentant/Gesicht der Firma“ identifizieren?
- 16) Was waren Ihre ersten Gedanken und Gefühle, als Sie als Nachfolger die Einrichtung betraten (*Unsicherheit, Angst, Druck, Verantwortung, Sicherheit, Zuversicht, Freude, Überforderung*)? Hatten Sie Zeit zum Nachdenken/Reflektieren?
- 17) Womit hatten Sie beruflich und persönlich am meisten zu kämpfen?
- 18) Haben Sie externe Hilfe oder Anleitung aus Ihrer Umgebung in Anspruch genommen? Hatten Sie einen Reflektions-/Sparrings-Partner?

#### **Identitäts- und Beziehungswandel in der Nachfolge**

- 19) Wie haben sich Ihr Führungsstil und Ihr Selbstvertrauen als Führungskraft im Vergleich zu Ihrer ersten Nachfolgephase verändert?

- 20) Wann hatten Sie das Gefühl sich als Nachfolger voll entwickelt zu haben?
- 21) Wie hat sich Ihre Beziehung zu Ihrer Familie verändert?
- 22) Wie hat sich Ihre Beziehung zu Mitarbeitern verändert? Gab es einen starken Zusammenhalt zwischen Mitarbeitern und Familie? Oder eher Distanz?
- 23) Wie haben sich Ihre Einstellung und anfängliche Schwierigkeiten im Laufe der Zeit verändert? Was hätten Sie in der Vergangenheit anders gemacht und was waren Ihre wichtigsten Erkenntnisse?
- 24) War der Einstieg im Rückblick eine gute Erfahrung für Sie? Oder eher negativ gekoppelt an den Schicksalsschlag?
- 25) Engagieren Sie sich im Themenkontext Familienunternehmen (*Vorträge, Panels, Networking*)? Können Sie sich mit anderen Nachfolgern mit ähnlicher Geschichte identifizieren?
- 26) Glauben Sie, dass Sie Ihre Nachfolge „zu Ihrem eigenen Weg“ machen konnten?

## **Appendix B – Interview Guide for Experts**

### **Vorstellung**

- 1) Bitte nennen Sie Ihren Namen, Ihre Jobbeschreibung und Ihren Kontext als Experte für Familienunternehmen und Nachfolgeregelungen.

### **Vor Eintritt in das Unternehmen**

- 2) Wie ist Ihrer Erfahrung nach die Ausgangssituation der meisten Kinder im Rahmen der Nachfolge? Gibt es überhaupt eine freie Wahl bei der Nachfolge?
- 3) Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige Gründe dafür, dass Nachfolger nicht sofort/überhaupt nicht in das Familienunternehmen einsteigen wollen?
- 4) Haben Nachfolger aus Ihrer Erfahrung bereits eine bestimmte „Rolle“, wenn sie im Umfeld eines Familienunternehmens aufwachsen?
- 5) Glauben Sie, dass das Aufwachsen als Kind von Familienunternehmern einen Einfluss auf die persönliche Entwicklung von Nachfolgern hat?
- 6) Würden Sie sagen, dass die meisten Nachfolger mit spezifischen Gefühlen gegenüber des Familienunternehmens aufwachsen (*Stolz, Verantwortung, Führung, Druck*)? In welchem Zeitraum tritt dies üblicherweise auf?

### **Unvorhergesehenes Ereignis**

- 7) Was sind Ihrer Erfahrung nach häufige unvorhergesehene Ereignisse, die zum Eintritt als Nachfolger führen?
- 8) Gibt es in den meisten Fällen eine Nachfolgeregelung (für unvorhergesehene Ereignisse)?

### **Anfangsphase der Nachfolge**

- 9) Beschreiben Sie bitte aus Ihrer Erfahrung den anfänglichen Prozess der Nachfolge im Falle eines unvorhergesehenen Ereignisses.
- 10) Warum entscheiden sich Ihrer Erfahrung nach die Nachfolger letztendlich für den Einstieg?
- 11) Was sind Ihrer Erfahrung nach erste Gedanken, Ängste, und Gefühle beim Einspringen als Nachfolger (*Unsicherheit, Angst, Druck, Verantwortung, Sicherheit, Zuversicht, Überforderung*)?
- 12) Womit haben Nachfolger beruflich und persönlich am meisten zu kämpfen?

### **Identitäts- und Beziehungswandel in der Nachfolge**

- 13) Welche Identitätsveränderungen/Charakterveränderungen von Nachfolgern haben Sie in der Vergangenheit beobachtet?
- 14) Wie verändert sich in der Regel der Führungsstil und das Selbstvertrauen als Geschäftsführer im Vergleich zur ersten Nachfolgephase?
- 15) Welche Veränderungen in der Beziehung zwischen dem Nachfolger und seiner Familie haben Sie in der Vergangenheit gesehen?
- 16) Welche Veränderungen im Verhältnis von Nachfolgern und Mitarbeitern haben Sie in der Vergangenheit beobachtet?
- 17) Wie haben sich beim Nachdenken über Fälle die persönliche Einstellung und Schwierigkeiten der Nachfolger verändert?
- 18) Welche zentralen Erkenntnisse aus unvorhergesehenen Nachfolgefällen lassen sich bei der Fallreflektion identifizieren?
- 19) Wenn Sie über Fälle nachdenken, glauben Sie, dass die meisten Nachfolger in der Lage waren, ihren Prozess und beruflichen Weg „zu ihrem eigenen“ zu machen?

## Appendix C – Sample Translations

Original Quote (German)	Translation (American English)
<p>„Und das waren für mich auch immer so Erfahrungen, wo ich dachte, man muss dann schon ein bisschen mehr dafür gemacht sein, dass man auch nicht so viel Angst vor dem Geld hat. Also in beide Richtungen – von Verlusten und wenn man was verdienen kann, darf man mit beidem eigentlich nicht so ein Problem haben. [...] Was ich auch immer gespiegelt bekomme aus meinen Teams, dass die sagen ‚Ja, du bist immer entspannt.‘ Ich kann immer gut schlafen. Die ganzen beruflichen Themen, da bin ich natürlich voll dahinter. Aber sie stressen mich nicht so in dem Sinne, dass man sich unter Druck fühlt.“ (Interviewee I, 26:32)</p>	<p>“[I had] experiences where I thought, well, you have to be a bit more made for not being so afraid of money. In both directions – you can lose, or you can earn something, you shouldn't have a problem with either. [...] What I always get reflected from the teams I work with is that they say ‘You are always so relaxed.’ I can always sleep well. Of course, I'm fully behind all the professional issues that I have to deal with. But they don't stress me out in the sense that I feel under pressure.” (Interviewee I, 26:32)</p>
<p>„Ich habe mich da auch ja eigentlich nicht so hineinziehen lassen und habe dann teilweise auch gesagt ‚Ich bin ich und ich bin nicht mein Vater. Und ich sehe nicht, dass sein Weg der einzig Wahre war. Und deshalb, mache ich es halt einfach anders und denen, denen es halt nicht gefällt, für die tut es mir leid, aber es ist ja hier für niemanden ein Wunschkonzert.‘ Ich habe mich ja nicht auf das Profil meines Vaters beworben oder so ähnlich.“ (Interviewee B, 42:07)</p>	<p>“I didn't really let myself be drawn into [the feeling of having to do things like my father] and then sometimes said ‘I am me and I am not my father. And I don't see that his path was the only true one. And that's why I just do it differently and I'm sorry for those who don't like it, who liked it better under my father, but this is not a wishing well for anyone here.’ I didn't apply for my father's profile or anything like that.” (Interviewee B, 42:07)</p>
<p>„Aber ich habe dann einfach meine eigene Perspektive zur Firma entwickelt und habe versucht, die auch umzusetzen. Und ich glaube auch schon jetzt ist das auch mehr meins als es damals war. Am Anfang war es so, das fühlt sich so an, du kommst da in das Chefbüro, das war bis Donnerstag, saß da noch mein Vater. Am nächsten Mittwoch saß ich da auf dem Sessel und das ist wie so ein noch sehr warmer Stuhl. Und du hast keinen Stuhl daneben gehabt und du kannst jetzt nicht irgendwie mal daneben sitzen.“ (Interviewee C, 15:33)</p>	<p>“But then I just developed my own perspective on the company and tried to implement it. And I think it's more mine now than it was then. At the beginning, it felt like you came into the executive office, and until Thursday my father was still sitting there. The following Wednesday, I sat there on the armchair and it's like a still very warm chair. It was not like you had a chair next to it, which you could sit on.” (Interviewee C, 15:33)</p>