



Online-Appendix

„Between Duty and Drive: Exploring the Role of Tradition
in Successor Motivation Within Family Businesses“

Yannick Mark Lehmann

EBS Business School

Junior Management Science 11(2) (2026) 363-380

Appendixes

Appendix A – Interview Guide Family Business

Block	Thema	Fragen	Kommentare/weitere Fragen
2	Aktuelles / Catch-up (ca. 5min)	Wie geht es Ihnen heute? Was machen Sie gerade? Wie sah ihre Woche aus? Was bewegt Sie aktuell? Lebensweg / Karriere / familiärer Hintergrund	☐ Impression aus dem Alltag ☐ Aufgaben / To Dos ☐ Politisches Geschehen ☐ Wirtschaftliches Geschehen ☐ Familiäre Themen ☐ Persönliche Projekte ☐ Wie sind Sie aufgewachsen? (Konstellation der Familie, Wohnort, Umfeld etc.) ☐ Welche beruflichen Stationen haben Sie geprägt? (Ausbildung, Karriere) ☐ Wo stehen Sie heute? (aktuelle familiäre und berufliche Situation)
3	Aktuelle Situation im Unternehmen (15min)	Wie sieht ihre aktuelle Situation im Familienunternehmen aus? Wie ist die Übergabe des Unternehmens abgelaufen?	☐ In welcher Generation befinden sich das Unternehmen aktuell und wann wurde es gegründet? ☐ In welcher Branche ist das Familienunternehmen tätig, und welche Produkte oder Dienstleistungen bietet es an? ☐ Wie viele Mitarbeitende hat das Unternehmen zurzeit? ☐ Welche Rolle übernehmen sie? Und welche Rolle spielt die vorherige Generation? ☐ Welche aktuellen Herausforderungen stehen für das Unternehmen im Vordergrund? ☐ Wann hat die Übergabe stattgefunden? ☐ Wie wurde die Unternehmensübergabe vorbereitet? Gab es eine klare Strategie oder einen Plan? ☐ Wurde die Übergabe geplant? Wenn ja, wie lange im Voraus? ☐ Wie wurde die neue Generation auf Ihre neue Rolle im Unternehmen vorbereitet? Gab es spezielle Trainings oder Mentoring? ☐ Wie wurden andere Familienmitglieder über die Unternehmensübergabe informiert?
4	Traditionen und Werte (10min)	Sind Ihnen dabei bestimmte Werte, Traditionen oder Ähnliches mit auf den Weg gegeben worden?	☐ Was definieren Sie als Traditionen? ☐ Welche Werte und Traditionen prägen das Unternehmen seit seiner Gründung? ☐ Gibt es bestimmte Rituale oder Bräuche, die den Zusammenhalt zwischen Familie und Unternehmen stärken? ☐ Gab es Situationen, in denen Traditionen die Weiterentwicklung des Unternehmens behindert haben? Wenn ja, wie wurde damit umgegangen? ☐ Haben sich die Werte des Unternehmens im Laufe der Zeit verändert, und wenn ja, warum? ☐ Wie wird sichergestellt, dass die Traditionen und Werte auch in der Zukunft Bestand haben?
5	Traditionen und Werte in Bezug auf Übergabe (10min)	Sind	☐ Wie wurden diese Werte und Traditionen an die nächste Generation weitergegeben? ☐ Wie wurde der Übergabeprozess innerhalb der Familie/Firma kommuniziert? ☐ Wie stellen Sie sicher, dass die traditionellen Werte des Unternehmens auch in der Zukunft bewahrt werden? ☐ Gibt es Beispiele, bei denen Traditionen im Zuge der Unternehmensübergabe angepasst oder weiterentwickelt wurden? ☐ Rückblickend, was würden Sie am Übergabeprozess anders machen? ☐ Welche Botschaft möchten Sie anderen Familienunternehmen mitgeben, die vor einem ähnlichen Übergabeprozess stehen?

Appendix B – Interview Guide Externals

2	Aktuelles / Catch-up (ca. 5min)	Wie geht es Ihnen heute? Was machen Sie gerade? Wie sah ihre Woche aus? Was bewegt Sie aktuell? Lebensweg / Karriere / familiärer Hintergrund	☐ Impression aus dem Alltag ☐ Aufgaben / To Dos ☐ Politisches Geschehen ☐ Wirtschaftliches Geschehen ☐ Familiäre Themen ☐ Persönliche Projekte ☐ Wie sind Sie aufgewachsen? (Konstellation der Familie, Wohnort, Umfeld etc.) ☐ Welche beruflichen Stationen haben Sie geprägt? (Ausbildung, Karriere) ☐ Wo stehen Sie heute? (aktuelle familiäre und berufliche Situation)
3	Allgemein zur Beschäftigung (10min)	Was machen sie Beruflich?	☐ Wie sind Sie dazu gekommen, Familienunternehmen bei Generationswechseln zu begleiten? ☐ Welche Ausbildung oder beruflichen Erfahrungen haben Sie auf diese Tätigkeit vorbereitet? ☐ Arbeiten Sie eher langfristig mit Familienunternehmen zusammen oder projektbezogen für spezifische Übergaben? ☐ Was motiviert oder begeistert Sie besonders an der Arbeit mit Familienunternehmen?
4	Übergabeprozess in Unternehmen (15min)	Wie nehmen sie Übergabeprozesse wahr? Was ist ihre Rolle in diesem Prozess?	☐ Wie wird der Übergabeprozess in den Familienunternehmen, die Sie begleiten, in der Regel vorbereitet? ☐ Welche Schritte halten Sie bei der Planung einer erfolgreichen Übergabe für besonders wichtig? ☐ Welche typischen Herausforderungen treten bei der Übergabe zwischen Generationen auf? ☐ Was unterscheidet aus Ihrer Sicht erfolgreiche Übergabeprozesse von weniger Erfolgreichen? ☐ Welche spezifischen Herausforderungen sehen Sie als Berater, wenn Sie Familienunternehmen bei der Übergabe begleiten? ☐ Wie vermitteln Sie zwischen verschiedenen Interessen der Familienmitglieder? ☐ Welche Best Practices haben Sie entwickelt, um eine reibungslose Übergabe zu gewährleisten?
5	Traditionen und Werte (10min)	Wie werden Tradition aus externer Sicht behandelt und war genommen?	☐ Welche Rolle spielen Traditionen und Werte in den Übergabeprozessen, die Sie begleitet haben? ☐ Inwiefern können Traditionen eine positive Kraft oder auch ein Hindernis für den Übergang sein? ☐ Wie wird sichergestellt, dass zentrale Werte und Traditionen des Unternehmens an die nächste Generation weitergegeben werden? ☐ Haben Sie Beispiele, wo Traditionen bewusst verändert oder modernisiert wurden?

Appendix C - Translation Samples

Original Quote (German)	Translation (American English)
“Die Tradition kann auch eine Last, kann auch eine Bürde sein. [...] Sie können sagen, es gibt manche, die wollen das gerade deswegen nicht.” (Interview A).	“Tradition can also be a burden, without question. [...] You can say that there are some people who don't want it for that very reason.” (Interview A).
„Ja, warum heißt du denn eigentlich Elfriede?“ Und dann kann meine Tochter irgendwann erzählen: „Du, das war meine Uroma. Die habe ich zwar nicht erlebt, aber mein Papa hat mir immer von ihr erzählt, dass sie, dass sie die Firma mitgegründet hat“ (Interview C).	“Why is your name Elfriede?” And then my daughter can tell me at some point: “That was my great-grandmother. I never knew her, but my dad always told me about her, that she co-founded the company” (Interview C).
"Und das ist einfach die Problematik in ganz vielen Familienunternehmen, dass Sender und Empfänger nicht richtig eingestellt sind und dass das gesprochene Wort einfach von einer anderen Seite total fehlverstanden wird. [...] Und ich glaube, bei vielen Familienunternehmen, die einfach kaputtgehen, ist es, dass dieser enge Familienkreis oder Gesellschafterkreis einfach zu diffus wird und man dann keine Einigkeit findet." (Interview F).	“And that is simply the problem in many family businesses, that the sender and receiver are not set up correctly and that the spoken word is simply completely misunderstood by another side. [...] And I believe that many family businesses that go bust, it's because the close family circle or the circle of shareholders simply becomes too diffuse and you can't find unity.” (Interview F).