

zupFIF

Schriftenreihe des FIF | Band III

Mit Beiträgen von Manuel Burger, Fabio F. F. Franzoi,
Jens Hansmeier, Jana Hauck, Marcel Megerle,
Reinhard Prügl und Georg Stampfl

Wie, wann und warum innovieren traditionsreiche
Mehrgenerationen-Familienunternehmen im
Schwarzwald ihre Geschäftsmodelle?

S. 16

Ist die Lebenspartnerwahl von
Familienunternehmern eine strategi-
sche oder emotionale Angelegenheit?
Welche Kriterien beeinflussen diese?

S. 58

Wer langfristig unternehmerisch erfolgreich sein
will, kann sich nicht mehr nur noch auf Produkt-
und Prozessinnovationen konzentrieren – auch
Geschäftsmodelle können oder müssen innoviert
werden. Die Charakteristika des Prozesses der
Geschäftsmodellinnovation in Familienunternehmen:

S. 6

Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung,
die Nachfolge im Familienunternehmen
anzustreben und somit für die Zukunft des
Familienunternehmens sorgen zu wollen?

S. 46

Was, wenn die operative Führung des Unterneh-
mens nicht in der Hand der Familie liegt? Zu den
Performanceeffekten von Fremdmanagement in
deutschen Familienunternehmen geht es auf

S. 28

Wie profitieren Familienunterneh-
men eigentlich von Universitäten?
Durch Wissenstransfer.

S. 68

Editorial

Sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer,

was macht ein Familienunternehmen zukunftsfähig? Produkt- und Prozessinnovationen reichen nicht mehr aus, um langfristig unternehmerisch erfolgreich zu sein – es ist das Geschäftsmodell, das eines stetigen Wandels bedarf. Doch wie können sich Familienunternehmen darüber hinaus in den drei zentralen Dimensionen ihres Handelns – Management, Familie und Eigentum – zukunftsfähig aufstellen?

Im vergangenen Jahr haben sich Studierende und Wissenschaftler der Zeppelin Universität mit der Frage der „Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells Familienunternehmen“ auseinandergesetzt. Wir laden Sie ein, dies ebenfalls zu tun. Lassen Sie sich inspirieren von aktuellen FIF-Erkenntnissen zu den Themen Geschäftsmodellinnovation, Fremdmanagement, Eigentümerstrukturen, Nachfolgeintention oder der Wahl des Lebenspartners in Familienunternehmen.

Viel Freude beim Lesen wünschen Ihnen

Prof. Dr. Reinhard Prügl
Wissenschaftlicher Leiter des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF
Inhaber des Lehrstuhls für Innovation, Technologie und Entrepreneurship

Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner
Juniorprofessur für Finanzierung am
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

PS: Wenn Sie Lust haben, selbst am Puls der Forschung zu Familienunternehmen mitzuwirken, dann erfahren Sie dazu mehr auf S. 68 dieser Ausgabe. Wir würden uns jedenfalls sehr über einen intensiven Austausch mit Ihnen freuen.

Welche Auswirkungen hat die Eigentümerstruktur auf den Unternehmenserfolg und die Kapitalstruktur in deutschen Familienunternehmen? Untersucht werden Unternehmerfamilien, andere Unternehmen sowie Banken als Anteilseigner.

• **S. 36**

Inhalt

Georg Stampfl	6
„Wandel als einzige Konstante“ – Zehn Charakteristika von Geschäftsmodellinnovationen in einem Familienunternehmen	
Manuel Burger	16
Eine vergleichende Fallstudien-Analyse von Geschäftsmodellveränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen	
Fabio F. F. Franzoi	28
Fremdmanagement und Performance in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse der Performanceeffekte von Fremdmanagement in deutschen Familienunternehmen	
Jens Hansmeier	36
Eigentümerstruktur bei börsennotierten Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung zum Einfluss von Anteilseignern auf den Unternehmenserfolg	
Reinhard Prügl & Jana Hauck	46
Eine empirische Exploration der Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht der nächsten Generation in deutschen Familienunternehmen	
Marcel Megerle	58
Lebenspartnerwahl im Kontext von Familienunternehmen – Eine erste empirische Exploration	
Informationen zum FIF-Forschungspanel	68

Abstract

Für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg ist die Entwicklung neuer Produkte und Prozesse heute nicht mehr ausreichend. Um den sich immer rascher ändernden Marktbedingungen Rechnung zu tragen, bedarf es auch der Entwicklung gänzlich neuer Geschäftsmodelle. Durch eine detaillierte Fallstudie eines deutschen, mittelständischen Familienunternehmens, das – parallel zum erfolgreich betriebenen Kerngeschäft – vier gänzlich neue Geschäftsmodelle entwickelt und erfolgreich implementiert hat, konnten wichtige Erkenntnisse über Geschäftsmodellinnovationsprozesse gewonnen werden. Dieser Beitrag stellt einen Ausschnitt aus dieser Studie dar und beschreibt zehn Herausforderungen und spezifische Charakteristika, mit denen das Familienunternehmen bei allen vier Geschäftsmodellinnovationen konfrontiert war.

„Wandel als einzige Konstante“ – Zehn Charakteristika von Geschäftsmodellinnovationen in einem Familienunternehmen¹

Georg Stampfl

1. Einleitung

Die „klassischen“ Innovationstypen (Produkt- und Prozessinnovation) sind nicht mehr ausreichend, um den unternehmerischen Erfolg von Unternehmen wie Apple oder Nespresso zu erklären.² Zahlreiche Studien unterstreichen die zunehmende Bedeutung von Geschäftsmodellinnovationen. Diese werden in den kommenden Jahren gleichbedeutend mit technischen Innovationen werden.³ Auch für Familienunternehmen sind die Themen Innovation und die Entwicklung von neuen, den veränderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen angepassten, Geschäftsmodellen zur Sicherung des Fortbestandes und des wirtschaftlichen Erfolges von außerordentlicher Bedeutung. Obwohl die Wichtigkeit von Innovationen im Bereich des Geschäftsmodells mittlerweile unumstritten ist, gibt es bis dato wenig empirische Forschungsergebnisse über die Abläufe und die Prozesse, die mit einer Geschäftsmodellinnovation verbunden sind. Durch eine Fallstudienuntersuchung eines Familienunternehmens, das bereits mehrmals den Prozess einer Geschäftsmodellinnovation durchlaufen hat, konnten erste wesentliche Erkenntnisse über die Spezifika von Geschäftsmodellinnovationen insbesondere im Kontext von Familienunternehmen gewonnen werden. Der vorliegende Beitrag stellt einen Ausschnitt aus dieser Studie dar und beschreibt zehn Herausforderungen und spezifische Charakteristika, mit denen das Unternehmen im Rahmen der Geschäftsmodellinnovationsprozesse konfrontiert war.

2. Theoretischer Rahmen

Obwohl es bis dato keine einheitliche Definition des Begriffs „Geschäftsmodell“ gibt⁴, hat sich doch ein weit verbreitetes Begriffsverständnis entwickelt, das diesen wie folgt erfasst: Ein Geschäftsmodell stellt die Art und Weise dar, wie ein Unternehmen für seine Kunden Wert generiert, die Kunden dazu bringt, für diesen Wert zu bezahlen und diese Zahlungen schließlich als Profit abgreifen kann.⁵ Studien aus Wissenschaft und Praxis haben gezeigt, dass Geschäftsmodellinnovatoren finanziell erfolgreicher sind als vergleichbare Unternehmen, die sich ausschließlich auf Produkt- und

Prozessinnovationen konzentrieren.⁶ Die Theorie der „Dynamic Capabilities“ beschreibt die zentralen Fähigkeiten, die erforderlich sind, um den Fortbestand und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens in Zeiten rascher Veränderung, kurzer Produktlebenszyklen und instabiler wirtschaftlicher Rahmenbedingungen zu sichern.⁷ Diese umfassen einerseits die Fähigkeit, Trends, Bedrohungen und Chancen rechtzeitig zu erkennen und andererseits Geschäftsmodelle anzupassen, neu zu entwickeln und bei Bedarf auch gänzlich zu ersetzen.⁸

3. Methodik

Bis dato gibt es kaum Studien, die sich dezidiert mit dem Thema Geschäftsmodellinnovation in Familienunternehmen auseinandersetzen. Daher wurde für die vorliegende Untersuchung ein explorativer, qualitativer Forschungsansatz gewählt. Eine Fallstudie bietet die Möglichkeit einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Phänomen Geschäftsmodellinnovation im realen Kontext eines Familienunternehmens und erlaubt damit, Fragen nach dem „Wie“ und „Warum“ nachzugehen. Bei dem untersuchten Unternehmen handelt es sich um ein deutsches, mittelständisches Industrieunternehmen in Familienbesitz und -führung (siehe dazu weiter unten), die GKD AG. Dieses Unternehmen stellt aus mehreren Gründen einen höchst interessanten Fall dar, um den Geschäftsmodellinnovationsprozess zu untersuchen:

| Die GKD AG hat allein in der jüngeren Vergangenheit vier Geschäftsmodellinnovationen durchlaufen und somit ein großes Spektrum an einschlägigen Erfahrungen gesammelt.

| Das Unternehmen hat einen Strategiewechsel vom Produkthersteller zum Serviceanbieter

¹ Dieser Beitrag ist im Rahmen der Dissertation von Georg Stampfl bei Prof. Dr. Reinhard Prügl (Zepelin Universität) und Prof. Dr. Kurt Matzler (Universität Innsbruck) entstanden.

² Vgl. Amit & Zott (2001)

³ Vgl. bspw. Chesbrough (2011); Malone et al. (2005); IBM Global CEO Report 2006

⁴ Vgl. Zott et al. (2011)

⁵ Vgl. Osterwalder & Pigneur (2009); Teece (2010)

⁶ Vgl. bspw. Chesbrough & Rosenbloom (2002); Lindgardt et al. (2009)

⁷ Vgl. Teece et al. (1997)

⁸ Vgl. Teece (2007)

vollzogen – eine Herausforderung, mit der aktuell viele Unternehmen aus unterschiedlichsten Bereichen konfrontiert sind (z. B. Automobil- und Luftfahrtzulieferer, Baubranche, Fördertechnik).

| Bisherige Studien zu Geschäftsmodellinnovationen fokussierten zumeist auf B2C-Unternehmen oder Nicht-Familienunternehmen wie Apple oder Amazon. Eine Fallstudie eines mittelständischen B2B-Familienunternehmens soll dazu beitragen, diese Forschungslücke zu schließen.

Die Datenerhebung erfolgte durch leitfadengestützte Interviews mit dem Top-Management der GKD AG⁹, die im deutschen Headquarter durchgeführt wurden. Darüber hinaus wurden Daten aus unternehmensinternen Unterlagen (Protokollen, Präsentationen, Vorträgen), Werksbesichtigungen und Sekundärliteratur (Websites, Artikel) gesammelt und analysiert.

4. Die GKD AG – „Wandel als einzige Konstante“

Die GKD AG ist eine inhabergeführte technische Weberei (76 Mio. Euro Umsatz und 650 Mitarbeiter weltweit im Jahr 2011). Das in dritter Generation geführte Familienunternehmen ist Weltmarktführer bei Sieb- und Filtermedien sowie Prozessbändern. Kunden sind einerseits Maschinenhersteller (OEMs) sowie die Kunden der OEMs, die Endanwender, die die Produkte der GKD AG hauptsächlich als Ersatzteile für die bei den OEMs erworbenen Maschinen kaufen. Die Produkte der GKD AG werden in einer Vielzahl von industriellen Anwendungen eingesetzt, wie z. B. Nahrungsmittelproduktion, Energiegewinnung, Schlammfiltration oder Metallverarbeitung. Als Familienunternehmen ist die GKD AG langfristig orientiert und bleibt ihrem Kerngeschäft, der Metallweberei, treu: „Wir sind immer noch eine Weberei und wir wollen auch eine Weberei bleiben. Aber wir sind eben weit mehr als das!“¹⁰

Dieser Devise folgend hat sich das Unternehmen durch Geschäftsmodellinnovationen ständig weiterentwickelt. Während der Verkauf von Filtermedien und Prozessbändern nach wie vor eine zentrale Rolle spielt, wurden vier neue Geschäftsbereiche mit für das Unternehmen komplett neuen Geschäftsmodellen entwickelt. Diese sind in Tabelle 1 beschrieben. Im Jahr 2004 gab es von der Unternehmensleitung die klare strategische Entscheidung, die

GKD AG vom Produkthersteller zum Serviceanbieter zu entwickeln. Das spiegelt sich auch in den serviceorientierten neuen Geschäftsmodellen für Filtrationssysteme, transparente Medienfassaden und Deckensysteme wieder. Neben dem klassischen Verkauf von Filtermedien und Prozessbändern hat sich die GKD AG soweit entwickelt, dass heute auch Stunden unterbrechungsfreier Darstellung von Inhalten (z. B. Videos) auf Medienfassaden verkauft werden – ein Modell, das gänzlich anders ausgestaltet ist als das Geschäftsmodell im Kerngeschäft. „Ein rein hierarchisches und verrichtendes Unternehmen hat in der heutigen Zeit nichts mehr verloren. Diese Unternehmen werden auch in absehbarer Zeit vom Markt verschwinden. Spezifischer Wandel muss Merkmal der Organisation werden. Das Einzige was bei uns konstant ist, ist der Wandel.“¹¹

5. Empirische Befunde

Durch die Erfahrung, die die GKD AG seit dem Jahr 1992 im Rahmen von vier Geschäftsmodellinnovationen gesammelt hat, war es möglich, zehn Muster zu identifizieren, die typisch für diese Art der Geschäftsmodellinnovation sind. Im Folgenden werden jene Herausforderungen und spezifische Charakteristika angeführt, mit denen sich die GKD AG bei allen vier Geschäftsmodellinnovationen konfrontiert sah:

5.1 Bestehende Kompetenzen und Ressourcen

Trotz der Offenheit bezüglich neuer Geschäftsmodelle, hat die GKD AG als traditionsreiches Familienunternehmen ihre Wurzeln nicht verlassen: „Wir sind immer noch eine Weberei und wir wollen auch eine Weberei bleiben. Aber wir sind eben weit mehr als das.“¹² Das Unternehmen hat neue Geschäftsmodelle so gewählt, dass es neben der Entwicklung von Neuem gleichzeitig möglich war, auf bestehenden Kompetenzen und Ressourcen aufzubauen (z. B. Expertise im Bereich der technischen Weberei, Einsatz bestehender Produktionsanlagen).

⁹ Interviews wurden mit einem der beiden Vorstände (gleichzeitig Eigentümer), mit zwei Leitern der verschiedenen Business Units und einem Senior Sales Manager geführt.

¹⁰ Vorstand

¹¹ Vorstand

¹² Vorstand

Architekturgewebe	Entwicklung zum Serviceanbieter			
	Filtrationssysteme und -services	Transparente Medienfassaden	Deckensysteme	
Start	1992	2004	2009	2011
Ausgangssituation	Bis zum Jahr 1991 machte GKD ca. 1/3 des Umsatzes mit dem ehemaligen Ostblock. Als sich die UdSSR auflöste, verlor man auf einen Schlag einen wichtigen Markt. Dieser wirtschaftliche Druck zwang GKD dazu, neue Umsatzquellen zu erschließen.	Filtrationssysteme am Markt wurden wie Tintenstrahldrucker verkauft: günstige Maschinen, hoher Bedarf an teurem Filtermaterial. Die Anwender waren aufgrund der hohen Wartungskosten unzufrieden mit dem Angebot am Markt.	Ein Kunde wollte Inhalte (z. B. Werbevideos) auf eine Gewebefassade projizieren. GKD entwickelte eine Lösung, die der Projektion technisch überlegen war: Durch das Anbringen von LEDs auf den Geweben können großflächige Medienfassaden entwickelt werden.	GKD erkannte, dass das Know-how aus den Bereichen Architektur und Medienfassaden auch auf das Innere von Gebäuden übertragbar ist und entwickelte dafür Deckensysteme.
Geschäftsmodellinnovation	GKD entwickelte eine völlig neue Anwendung für ein bestehendes Produkt: Metallgewebe wurden nun nicht nur für Filtrationszwecke, sondern auch für architektonische Anwendungen eingesetzt, wo die Gewebe als dekoratives und zugleich funktionales Gestaltungselement (z. B. Beschattung, Isolation, Akustik) für Fassaden dienen.	GKD entwickelte sich zum Experten für Filtrationsprozesse. Man begann ganze Filterlösungen anzubieten: hochwertige Filtersysteme mit niedrigen Wartungskosten, Simulationsleistungen, Beratung zu Filtrationsprozessen. Die Kunden können sich daher auf die Produktionsprozesse konzentrieren, da GKD die Filtrationsaufgaben übernimmt.	GKD entwickelte großflächige transparente Medienfassaden für die unterschiedlichsten Gebäudetypen. GKD übernimmt hier Design, Produktion und Installation und stellt die unterbrechungsfreie Darstellung von Inhalten auf den Fassaden sicher.	GKD entwickelt derzeit Services (Planung, Installation, Wartung, Beratung) für Deckensysteme für das Innere von Gebäuden.
Größte Veränderungen im Geschäftsmodell	Architekten sind nun Schlüsselpartner und Kunden zugleich. Es handelt sich um Projektgeschäft, eine individuelle Produktentwicklung für jeden einzelnen Kunden ist erforderlich. Keine Umsätze durch Ersatzteile. Große Sichtbarkeit des Produkts.	Neue Schlüsselpartner, da man nun nicht mehr Verbrauchsgüter, sondern Investitionsgüter (Filtrationssysteme) und Services verkauft. Aufbau einer Ersatzteilversorgung, langwierigere Verkaufsprozesse, kürzere Kundenbeziehungen.	Gänzlich neue Schlüsselpartner und Kunden (Gebäudeeigentümer, Werbeagenturen, Außenwerbungsunternehmen). GKD verkauft Stunden an unterbrechungsfreier Übertragung von Inhalten. Das Weben der Fassaden macht nur noch 10% der gesamten Wertschöpfung aus.	Neue Schlüsselpartner und Kunden. Aktuell sind noch nicht mehr Details verfügbar, da das finale Geschäftsmodell noch in Entwicklung ist.

Tabelle 1: Überblick über die vier Geschäftsmodellinnovationen der GKD AG

5.2 Neue Kompetenzen und Ressourcen

Die Entwicklung und Implementierung eines neuen Geschäftsmodells hat immer auch den gleichzeitigen Aufbau von neuen Kompetenzen im Unternehmen erforderlich gemacht. So musste GKD beispielsweise im Bereich Filtration umfangreiches Know-how aufbauen, um ein serviceorientiertes Geschäftsmodell überhaupt erst entwickeln zu können. Dazu waren insbesondere umfangreiche Investitionen in Laboratorien, Simulationssoftware und die Einstellung von Exper-

ten erforderlich. Durch die angeeignete Expertise im Bereich Filtration war es der GKD AG möglich, in den für das Unternehmen neuen Märkten wettbewerbsfähig und gegenüber den bereits erfahrenen Mitbewerbern erfolgreich zu sein.

5.3 Neue und unbekannte Märkte

Durch die Geschäftsmodellinnovationen hat die GKD AG immer Märkte betreten, die völlig neu für das Unternehmen waren. Das hatte zur Folge,

dass man sich zuerst mit den spezifischen Gesetzen des Marktes auseinandersetzen musste – „man musste erst die Sprache des Marktes lernen“¹³. Dies erfordert den Aufbau von Beziehungen zu neuen Lieferanten, anderen Geschäftspartnern und Kunden. Um ein für die GKD AG neues Geschäftsmodell in einem neuen Markt erfolgreich zu etablieren, musste das Unternehmen herausfinden, wie der Markt am effektivsten und effizientesten betreten werden kann. Neue Beschaffungsprozesse im Unternehmen mussten entwickelt werden und man musste sich an neue Distributionsstrukturen anpassen. Darüber hinaus war es jeweils sehr wichtig, die „Gate-Keeper“ und Entscheidungsträger (z.B. Wer trifft tatsächlich die Kaufentscheidung?) zu identifizieren.

5.4 Langfristige Perspektive

Die Erfahrungen der GKD AG haben gezeigt, dass Geschäftsmodellinnovationen einen langen Atem und eine langfristige Perspektive benötigen. Kurzfristiger Kostendruck und zu hohe Erwartungen würden dazu führen, neue Geschäftsmodelle verfrüht aufzugeben. Die GKD AG hat diese Geduld bewiesen und akzeptiert, dass neue Geschäftsmodelle möglicherweise auch für eine längere Zeit unprofitabel sein können. Der nachhaltige Erfolg stellte sich zumeist erst nach mehreren Jahren und mehreren Iterationsschritten der Anpassung des Modells an tatsächliche Kundenbedürfnisse und Marktgegebenheiten ein. Dies hat der Leiter der Business Unit Filtration mit der folgenden Metapher zum Ausdruck gebracht: „Geschäftsmodellinnovation ist wie ein Apfelbaum. Sie können keinen Most erzeugen, ein Jahr nachdem Sie den Baum gepflanzt haben. Wenn Sie aber geduldig genug sind, dann werden Sie Äpfel für die nächsten 80 Jahre haben.“¹⁴

5.5 Konstanter Anpassungsbedarf

Wie bereits angesprochen, hat die GKD AG eine Vielzahl von Überarbeitungsschleifen (geschätzt wurden ca. zehn bis zwölf) benötigt, um ein erfolgreiches Geschäftsmodell zu entwickeln. Es hat sich gezeigt, dass der Geschäftsmodellinnovationsprozess nicht mit der Implementierung des Geschäftsmodells abgeschlossen ist. Es braucht vielmehr eine konstante Anpassung des Modells an unterschiedliche Kundenbedürfnisse und sich ständig verändernde Marktgegebenheiten.

5.6 Management organisationaler Veränderungen

Neue organisationale Strukturen sind notwendig, um neuen Geschäftsmodellen Rechnung zu tragen.¹⁵ Das hat sich auch am Beispiel der GKD AG gezeigt. So musste für die neuentwickelten Filtrationssysteme eine eigene Ersatzteilversorgung aufgebaut werden. Obwohl die GKD AG einzelne Filtrationskomponenten bereits seit Jahren verkauft hatte, war die Notwendigkeit einer strukturierten Ersatzteilversorgung etwas gänzlich Neues für das Unternehmen. Um die Filtrationssysteme entwickeln zu können, musste das Unternehmen Produkte einkaufen, die zuvor noch nie benötigt wurden. Als Konsequenz mussten neue Beschaffungsprozesse entwickelt und etabliert werden. Die Angebote hinsichtlich Filtrationsservices wurden anfangs als „kleines Unternehmen im Unternehmen“ gestartet. Dies brachte neue, zum Teil ungewohnte Strukturen vergleichbar mit jenen eines Start-ups, mit sich. Aufgrund der unterschiedlichen Natur der verschiedenen Geschäftsaktivitäten waren darüber hinaus auch Anpassungen der Organisationsstruktur erforderlich, z. B. ein zeitlich befristetes, projektorientiertes Geschäft im Bereich Architektur und Medienfasaden im Unterschied zu einem von langjähriger Kundenbeziehung geprägten Geschäft im Bereich der Prozessbänder und Filtrationsgewebe. Die große Herausforderung lag hier insbesondere im Management dieser Veränderungsprozesse und der Schaffung und Bewahrung von Offenheit gegenüber Neuem in der Organisation.

5.7 Komplexitätsmanagement

Punkt 5.6 deutet bereits an, dass Geschäftsmodellinnovationen einen hochgradig komplexen Innovationstypus darstellen. Für die GKD AG hat sich das neben dem bereits oben erwähnten Veränderungsbedarf insbesondere auch dadurch manifestiert, dass das Unternehmen mehrere Geschäftsmodelle gleichzeitig betreibt und hier mögliche Synergien nutzt, aber zeitgleich eine gegenseitige negative Beeinflussung weitestgehend unterbinden muss. Dies stellt eine Seite des notwendigen Komplexitätsmanagements dar. Die andere Seite betrifft die Reduktion von Komplexität innerhalb des jeweiligen Geschäftsmodells. Nach der Implementierung von ersten Geschäftsmodellprototypen war neben dem kon-

¹³ Leiter Business Unit Filtration

¹⁴ Leiter Business Unit Filtration

¹⁵ Vgl. Zott & Amit (2008)

stanten Anpassungsbedarf an unterschiedliche Kundenbedürfnisse und sich ständig verändernde Marktgegebenheiten (siehe 5.5) auch die Vereinfachung der Geschäftsmodelle notwendig. Dadurch gelang es der GKD AG, die mit den neuen Geschäftsmodellen verbundenen Kosten zu reduzieren und sie somit schneller profitabel zu machen.

5.8 Wettbewerb mit Kunden und Kollegen

Geschäftsmodellinnovationen im B2B-Bereich bewegen sich sehr häufig entlang der Wertschöpfungskette¹⁶ und verlängern diese nach vorne oder hinten. Das birgt insbesondere die Gefahr, mit den eigenen Kunden in Wettbewerb zu treten.¹⁷ Dieses Phänomen zeigte sich auch bei der GKD AG. Durch die Entwicklung von Filtrationssystemen und -services hat sich das Unternehmen in gewissen Bereichen in den Wettbewerb mit Kunden begeben. Diese Kunden kauften für ihre eigenen Produkte im Bereich Filtration Komponenten bei der GKD AG ein. Da sich das Unternehmen dieses Umstandes bewusst war, wurden die möglichen Überschneidungen mit Kunden genau analysiert. In den meisten Fällen wählte die GKD AG einen proaktiven Weg, indem das direkte Gespräch mit dem betroffenen Kunden gesucht wurde. So konnten Konflikte zumeist gelöst werden. In einem Fall wurde es sogar möglich, dass ein Kunde, der in Bezug auf einen spezifischen Markt mit die GKD AG plötzlich im Wettbewerb stand, vom Filtrationssystem der GKD AG so überzeugt war, dass er es in sein eigenes Produktportfolio aufnahm.

Aber nicht nur mit Kunden sondern auch innerhalb des Unternehmens entwickelte sich durch die neuen Geschäftsmodelle neuer Wettbewerb. Wie bereits beschrieben, wurden neue Geschäftsmodelle in Form von „kleinen Unternehmen im Unternehmen“ umgesetzt, um kurze Kommunikationswege, flache Hierarchien und Risikobegrenzung im Falle des Scheiterns der Geschäftsmodellinnovation zu erreichen. Darüber hinaus waren, wie bereits in Punkt 5.2 angesprochen, umfangreiche Investitionen notwendig. Mitarbeiter aus anderen Bereichen betrachteten diese „unternehmensinternen Start-ups“ aufgrund der umfangreich getätigten Investitionen besonders kritisch: Einerseits wurde in diesem Bereich mit neuestem Equipment gearbeitet, was zu einem gewissen Neid führte. Andererseits lieferten die neuen „unternehmensinternen Start-ups“ durch die anfänglichen Investitionen über mehr als 12 Monate negative Deckungsbeiträge. Um den ent-

standenen Druck auf das neue Vorhaben wieder rasch zu reduzieren, wurde diese „Start-ups“ so schnell wie möglich in bestehende Unternehmensstrukturen integriert. „Wenn wir wieder eine weitere Geschäftsmodellinnovation machen würden, würden wir genauso vorgehen. Wir würden nur nicht in einem frühen Stadium einen eigenen Rechnungskreis bilden, durch den sich das Vorhaben von Anfang an unter dem Druck von negativen Deckungsbeiträgen befindet.“¹⁸

5.9 Verantwortung des Top-Managements

Die Literatur hat bereits die zentrale Rolle des Top-Managements für Geschäftsmodellinnovationen unterstrichen.¹⁹ Das spiegelt sich auch im Fall der GKD AG wieder. Bei allen vier Geschäftsmodellinnovationen spielte das Top-Management eine zentrale Rolle und ihm wurde die primäre Verantwortung für diese Aktivitäten zugeschrieben. Top-Management-Teams sind für Geschäftsmodellinnovationen insofern entscheidend, als sie

- | strategische Voraussicht zeigen und eine Vision haben, die Geschäftsmodellinnovationen unterstützt,
- | eine Unternehmenskultur schaffen, die die Eigeninitiative der Mitarbeiter fördert,
- | den Prozess der organisationalen Veränderung managen,
- | Geschäftsmodellinnovationen fördern, indem sie den Mitarbeitern Freiräume bei der Arbeit an einzelnen Aspekten des neuen Geschäftsmodells bieten,
- | Geschäftsmodellinnovationen durch die Bereitstellung von entsprechenden Ressourcen und die Tötigung von notwendigen Investitionen ermöglichen.

5.10 Positive „Nebenwirkungen“ von Geschäftsmodellinnovation

Im Fall der GKD AG waren es zum Teil neue Produkte, die die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen ausgelöst haben. Aber auch die Entwicklung von neuen Geschäftsmodellen hat wiederum zu wichtigen Inputs und neuen Ideen für die Produktentwicklung selbst geführt. Es hat sich hier eine sehr starke Wechselwirkung zwischen Produkt- und Geschäftsmodellinnovation gezeigt. Darüberhinaus haben es die neuen

¹⁶ Vgl. Senfter (2011)

¹⁷ Vgl. Markides & Charitou (2004)

¹⁸ Vorstand

¹⁹ Vgl. Bucherer et al. (2012)

Geschäftsmodelle ermöglicht, „cross-selling“ zu betreiben. Für die GKD AG wurde es möglich, bereits in früheren Phasen von Kundenprojekten, z. B. durch Beratungsleistungen, aktiv zu werden. Zu einem späteren Zeitpunkt konnten dann auf den Kunden individuell zugeschnittene Produkte verkauft werden. Die in einer Business Unit erworbenen Kompetenzen hatten also auch einen positiven Effekt auf andere Business Units. Es zeigt sich daher, dass die Effekte neuer Geschäftsmodelle nicht isoliert betrachtet werden dürfen, sondern auch die Wechselwirkungen innerhalb des Unternehmens analysiert werden müssen.

6. Fazit

Betrachtet man die Literatur zu Geschäftsmodellinnovationen, so entsteht häufig der Eindruck, dass die erfolgreiche Entwicklung neuer Geschäftsmodelle den so häufig zitierten Nicht-Familienunternehmen Apple und Amazon vorbehalten sei. Die Erkenntnisse aus dieser Fallstudie zeigen jedoch, dass die Innovation des Geschäftsmodells in einem Familienunternehmen erfolgreich umgesetzt werden und einen wesentlichen Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung leisten kann. Dies setzt allerdings voraus, dass Unternehmensinhaber und Leitungsorgane ein klares Bekenntnis zur Geschäftsmodellinnovation zeigen und diese entsprechend unterstützen. Weitsicht, Risikobereitschaft und das Bestreben, nicht nur neue Produkte zu entwickeln, sondern diese auch in einem entsprechend innovativen wie tragfähigen Geschäftsmodell einzubetten, sind elementar. Die Notwendigkeit einer Vielzahl von Überarbeitungsschritten bis das richtige Modell gefunden ist, lässt erkennen, dass die Entwicklung einer den Marktgegebenheiten entsprechenden Konfiguration einen komplexen Prozess darstellt, der Zeit, organisationale Flexibilität und Geduld erfordert. Dieses Investment scheint sich jedoch jedenfalls zu lohnen und ist zunehmend alternativlos.

Literatur

Amit, R. & Zott, C. (2001): Value Creation in e-Business. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 493–520.

Bucherer, E., Eisert, U. & Gassmann, O. (2012): Towards Systematic Business Model Innovation – Lessons from Product Innovation Management. *Creativity and Innovation Management*, 21(2), 183–193.

Chesbrough, H. & Rosenbloom, R.S. (2002): The role of the business model in capturing value from innovation – evidence from xerox corporation's technology spin-off companies. *Industrial and Corporate Change*, 11(3), 529–555.

Chesbrough, H. (2011): The Next Big Thing in Managing Innovation. *Harvard Business Review Blog*, verfügbar unter: http://blogs.hbr.org/cs/2011/01/the_next_big_thing_in_managing.html?referral=00563&cm_mmc=email_-news_letter_-_daily_alert_-_alert_date&utm_source=newsletter_daily_alert&utm_medium=email&utm_campaign=alert_date.

IBM Global CEO Report 2006, auf Anfrage bei IBM erhältlich.

Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G. & Deimler, D. (2009): Business Model Innovation – When the Game Gets Tough, Change The Game. Boston Consulting Group.

Malone, T., Weill, P., Lai, R., D'Urso, V., Herman, G., Apel, T. & Woerner, S. (2006): Do some business models perform better than others? MIT Sloan Working Paper, 4615–06, MIT Schloan School of Management. Cambridge, MA.

Markides, C. & Charitou, C.D. (2004): Competing With Dual Business Models – A Contingency Approach. *Academy of Management Executive*, 18(3), 22–36.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010): Business Model Generation. Self-published.

Senfter, S. (2011): Modell gesucht – Unternehmensbeispiele für erfolgreiche neue Geschäftsmodelle. *Markt und Mittelstand*, 10, 24–27.

Teece, D.J. (2007): Explicating dynamic capabilities – the nature and micro-foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.

Teece, D.J. (2010): Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194.

Teece, D.J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

Zott, C. & Amit, R. (2008): The fit between product market strategy and business model – Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.

Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011): The Business Model – Recent Developments and Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.

Abstract

Wie werden Geschäftsmodelle in Familienunternehmen über die Generationen verändert? Gibt es bestimmte Muster und Faktoren, welche die Existenz und den Erfolg von Familienunternehmen über mehrere Generationen hinweg sichern? Auf der Basis von vergleichenden Fallstudien mit vier langlebigen Familienunternehmen werden Geschäftsmodelle von Unternehmen über mehrere Generationsfolgen hinweg detailliert analysiert. Es zeigt sich, dass die Geschäftsmodelle kontinuierlich den Marktgegebenheiten als auch dem technologischen Fortschritt angepasst wurden. Doch auch die Entwicklung der Unternehmerfamilie bzw. der Gesellschafterstruktur beeinflusst die Entwicklung des Geschäftsmodells. Abschließend werden sechs Faktoren identifiziert, welche auf Basis der vorliegenden empirischen Daten Veränderungen des Geschäftsmodells entscheidend prägen und somit zum langfristigen Unternehmenserfolg beitragen.

Eine vergleichende Fallstudien-Analyse von Geschäftsmodellveränderungen in Mehrgenerationen-Familienunternehmen¹

Manuel Burger

1. Einleitung

Ein jedes Unternehmen durchlebt in seiner Existenz verschiedene Entwicklungsphasen. Ein Unternehmen wird gegründet, es wächst, es stagniert, viele gehen wieder unter. Ein Unternehmen erlebt gute und schlechte Zeiten, es hat Erfolge und muss ebenso Misserfolge hinnehmen. Ohne Veränderungsprozesse ist eine positive Unternehmensentwicklung über viele Jahre hinweg nicht möglich.²

In diesem Beitrag werden Ursachen für und Einflussfaktoren auf die Veränderungen des Geschäftsmodells in Mehrgenerationen-Familienunternehmen näher betrachtet. Konkrete Untersuchungsfelder zur Ermittlung der Erfolgsfaktoren in Bezug auf die Existenzsicherung durch Veränderungen im Geschäftsmodell sind Einflüsse aus den Bereichen des gesellschaftlichen Wandels, des technologischen Fortschritts, den sich ändernden Marktgegebenheiten sowie des Faktors der Unternehmerfamilie. Die gelungene oder nicht gelungene Anpassung des Geschäftsmodells an diese Herausforderungen kann die Existenz eines Familienunternehmens für weitere Generationen entweder sichern oder entsprechend gefährden. Insbesondere der Generationenwechsel ist oftmals ein Kristallisationspunkt für Veränderungen im Geschäftsmodell. Jeder Generationswechsel bringt unterschiedliche Veränderungen des Unternehmensverlaufs mit sich, welche jede für sich eine Herausforderung bezüglich des Fortbestands bedeuten kann. Bei einem Bedarf von täglich mehr als 200 Nachfolgen in deutschen Familienunternehmen lässt sich die Relevanz der Frage nach dem gesicherten und erfolgreichen Unternehmensfortbestand schnell erkennen.³ „Bis in die vierte Generation schafft es nur eine Minderheit von weniger als 5% der Familienunternehmen.“⁴

Ziel dieser Arbeit ist es, die Veränderungen des Geschäftsmodells und die Entwicklung von Familienunternehmen mit vier detaillierten Fallstudien zu untersuchen. Hierbei konzentriert sich der Autor auf mittelständische Familienunternehmen mit mindestens drei Generationen, welche in der Schwarzwaldregion angesiedelt sind. Der regio-

nale Bezug soll dazu dienen, Verzerrungen durch kulturelle Unterschiede auszuschließen. Um eine hohe Vergleichbarkeit zu erzielen, wurden nur Unternehmen untersucht, welche in der Gründergeneration in der Uhrenbranche tätig waren.

In den Fallstudien soll mit Hilfe von Unternehmensdaten, durch Interviews mit Gesellschaftern und Geschäftsführern sowie mit weiterem Datenmaterial (Presseberichten, Firmenchroniken etc.) die Entwicklung der Geschäftsmodelle ergründet werden. Im Anschluss daran werden in der Analyse Parallelen und Unterschiede zwischen den Fallstudien herausgearbeitet. Darauf aufbauend werden zentrale Einflussfaktoren auf Veränderungen des Geschäftsmodells für mittelständische Mehrgenerationen-Familienunternehmen abgeleitet.

2. Theoretische Grundlagen

2.1 Die Unternehmensform Familienunternehmen

In der Öffentlichkeit werden Familienunternehmen oft mit mittelständischen Unternehmen gleichgesetzt. In der wissenschaftlichen Literatur hingegen gibt es eine Vielzahl von Definitionen für den Begriff des Familienunternehmens.

Stellt man sich einmal die Frage, was Unternehmen wie Würth, Bertelsmann, Europa Park oder beispielsweise noch McFit gemeinsam haben, tut man sich im ersten Moment sicherlich schwer. Die Unternehmen haben unterschiedliche Rechtsformen, unterschiedliche Unternehmensgrößen und unterscheiden sich erheblich im Unternehmenszweck. „Gemeinsam ist diesen Unternehmen, dass sie allesamt maßgeblich oder sogar ganz von den Mitgliedern einer Familie kontrolliert werden und diese Familie außerdem Einfluss auf die strategische und operative Führung des Unternehmens nimmt.“⁵ In dieser Darstellung wird bereits die Problematik der Definition des Begriffs

¹ Dieser Beitrag fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Masterthesis von Manuel Burger zusammen. Die Masterthesis entstand unter Betreuung von Dr. Ursula Koners und Prof. Dr. Reinhard Prügl am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.

² Vgl. Habig & Berninghaus (2004)

³ Vgl. Dreyer (2011); Freund & Kayser (2004)

⁴ Groth (2011), S. 30

⁵ Zellweger & Mühlebach (2008), S.14

deutlich. Denn das Phänomen Familienunternehmen beschränkt sich nicht auf eine bestimmte Unternehmensgröße, eine Rechtsform oder die Eigentumsverhältnisse des Unternehmens. „Auch börsennotierte Aktienunternehmen können den Familienunternehmen zugerechnet werden, sofern die Stimmenmehrheit in Familienbesitz ist.“⁶ Die Gattung der Familienunternehmen ist somit ausgesprochen heterogen, da es keine eindeutigen Abgrenzungsmerkmale gibt, welche Familien- und Nicht-Familienunternehmen voneinander abtrennen.⁷

Mehrgenerationen-Familienunternehmen

Sobald ein Unternehmen länger als drei Generationen erfolgreich unter bestimmendem Einfluss der Eigentümerfamilie geführt wird, spricht die Forschung von Mehrgenerationen-Familienunternehmen.⁸ Das durchschnittliche Alter von deutschen Familienunternehmen liegt bei 24 Jahren.⁹ Somit verwundert es nicht, dass nur 5% der deutschen Familienunternehmen länger als vier Generationen existieren. Wird diese kritische Grenze jedoch überschritten, so erweisen sich diese Unternehmen nach Groth (2011) im weiteren Zeitverlauf als „relativ robust“. Die Wissenschaft hat für dieses Phänomen jedoch derzeit noch keine plausible Erklärung vorzuweisen.¹⁰

Wirtschaftliche Entwicklung der Region Schwarzwald

Als die einst prägende ökonomische Monostruktur hat die Uhrenindustrie im Schwarzwald erheblich an Bedeutung verloren. Heute besteht die Wirtschaft der Region Schwarzwald-Baar-Heuberg mit den ehemals bedeutenden Uhrenstandorten Schramberg, Schwenningen sowie der Region um Furtwangen aus folgenden Branchen: Maschinenbau, Elektrotechnik, Feinmechanik, Mikrotechnik, Medizintechnik, kunststoffverarbeitende Industrie sowie Zulieferindustrie für die Automobilindustrie.

Die Firmenlandschaft ist durch kleine und mittlere Unternehmen geprägt, nur 2,2% aller Unternehmen beschäftigen mehr als 250 Mitarbeiter. Mehr als 50% der Umsätze wird mit Produkten erzielt, die jünger als drei Jahre sind.¹¹

Die Ursprünge der Schwarzwälder Wirtschaftsgeschichte sind noch vor dem 18. Jahrhundert zu finden, worauf in dieser Arbeit jedoch nicht zurückgeblückt wird. „In der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts gewann das Schwarzwälder Uhrengewerbe dank geschickt organisierter Herstellung einen Produktivitätsvorsprung, den aktive heimische Uhrenhändler auf den Weltmärkten in großartige Verkaufserfolge umsetzen konnten.“¹²

Nachdem sich die deutsche Wirtschaft Mitte des 19. Jahrhunderts vom Agrarstaat zum Industriestaat wandelte, machte die Industrialisierung auch vor den ländlichen Regionen wie der des Schwarzwalds nicht halt.¹³ Der Übergang von der hausgewerblichen Fertigung von Uhrwerken hin zur Uhrenmanufaktur erfolgte fließend.¹⁴ Fortan wurde die Region durch eine Monostruktur des Uhrengewerbes geprägt. Dies waren nicht nur Uhrmacher, sondern auch die Zulieferbetriebe hierfür, sei es für Maschinen zur Herstellung von Uhrenbestandteilen, für Werkzeuge und Vorrichtungen oder Werkstoffe wie z. B. Holz. Eine Abkehr von der durch Uhren geprägten Monostruktur erfolgte teilweise bereits vor dem ersten Weltkrieg. Die Unternehmen weiteten das Produktionsspektrum auf die Feinmechanik sowie die Metallbearbeitung aus. Nach dem zweiten Weltkrieg kam die Branche der Elektrotechnik dazu. In den 1970er Jahren erfuhr die Region eine Krise, denn der Niedergang der prägenden Uhrenindustrie war weiter in vollem Gang. Die Beschäftigtenzahlen der Unternehmen sanken nach einer Welle der Kurzarbeit rapide.¹⁵ Seither verlor der Uhrensektor zunehmend an Bedeutung und die Unternehmen diversifizierten das Produktangebot und positionierten sich in den zu Beginn dieses Abschnitts genannten Branchen. Heute ist die Region eines der wirtschaftsstärksten Gebiete in Baden-Württemberg, welches eine weit unterdurchschnittliche Arbeitslosenquote vorzuweisen hat.

2.2 Geschäftsmodell

Wir leben in einem Wirtschaftsumfeld, das von Wettbewerbsdruck, schnellen Innovationszyklen und unsicheren Wachstumsprognosen geprägt ist. Unternehmen sind dabei mit neuen Informations- und Kommunikationstechnologien, kürzeren Produktlebenszyklen und globalen Märkten konfrontiert. Bei diesem herausfordernden Wirtschaftsumfeld sollen Unternehmen fähig sein, vielschichtige Distributionskanäle, komplizierte Wertschöpfungs- und Beschaffungsketten, moderne IT-Landschaften und strategische Partnerschaften zu beherrschen. Dabei soll das Unternehmen dennoch flexibel genug sein,

6 Boer et al. (2008), S.4

7 Vgl. Zellweger & Mühlebach (2008)

8 Vgl. Groth (2011)

9 Vgl. ebd., S. 30

10 Vgl. ebd.

11 Vgl. Saluz (2007)

12 Saluz (2007), S.10

13 Vgl. Klein (2010)

14 Vgl. Schmid (2011)

15 Vgl. Saluz (2007)

Key Partners Beschreibt das Netzwerk an Zulieferern und Partnern, welche essentiell für das Geschäftsmodell sind.	Key Activities Beschreibt die wichtigsten Tätigkeiten, die das Unternehmen im Sinne des Geschäftsmodells tun muss.	Value Proposition Beschreibt das Bündel an Produkten und Dienstleistungen, welche einem spezifischen Kundensegment Nutzen versprechen.	Customer Relationships Beschreibt die Beziehungstypen, die das Unternehmen mit den Kundensegmenten schafft.	Customer Segments Definiert die Personengruppen und Organisationen, die das Unternehmen beabsichtigt anzusprechen und zu bedienen.
	Key Resources Beschreibt die wichtigsten Vermögenswerte, die benötigt werden, damit das Geschäftsmodell funktioniert.		Channels Beschreibt wie die Kundensegmente erreicht werden um das Wertangebot zu übermitteln.	
Cost Structure Beschreibt alle bei dem Geschäftsmodell anfallenden Kosten.		Revenue Streams Beschreibt wie das Unternehmen von jedem Kundensegment Einnahmen generiert.		

Quelle: in Anlehnung an Osterwalder & Pigneur (2011), S. 16
 Abbildung 1: Business Model Canvas

um bei Marktveränderungen schnell agieren zu können. Um diese Herausforderungen zu meistern, braucht man ein Grundgerüst, welches es ermöglicht, die Zusammenhänge innerhalb des Unternehmens zu verstehen, anzupassen, zu kommunizieren, zu messen oder zu simulieren. Zwingend notwendig, um all diese Aufgaben zu erfüllen, ist ein innovatives und funktionierendes Geschäftsmodell. Viele Unternehmer haben ein intuitives Verständnis des Geschäftsmodells bzw. wie dieses Wert generiert, doch sind sie oftmals nicht fähig, dies kurz und prägnant zu erklären.¹⁶ Hierfür ist ein einheitliches Verständnis für ein Geschäftsmodell erforderlich. Dies ermöglicht eine solide Grundlage für Diskussionen als auch für die strategische Arbeit am Unternehmen. Geschäftsmodelle sind zu einem integrierten Managementkonzept geworden, dessen erfolgreiche Umsetzung sich direkt im Unternehmenserfolg niederschlägt.¹⁷

Ein Geschäftsmodell besteht aus mehreren Partialmodellen, welche im Zusammenspiel ein schlüssiges Konzept darstellen. Ein solides und durchdachtes Geschäftsmodell steigert die Nachhaltigkeit von Wettbewerbsvorteilen und somit den langfristigen Unternehmenserfolg.

In der gegenwärtigen Literatur gibt es noch keine einheitliche Definition für den Begriff „Geschäftsmodell“. In diesem Beitrag wird die weithin akzeptierte Definition nach Osterwalder und Pigneur (2011) zu Grunde gelegt. Demnach sind die Autoren der Auffassung, „[...] dass man ein Geschäftsmodell am besten anhand von neun grundlegenden Bausteinen beschreiben kann, die zeigen, aufgrund welcher Logik ein Unternehmen Geld verdienen möchte. Die neun Bausteine decken die

vier wichtigsten Bereiche eines Unternehmens ab: Kunden, Angebot, Infrastruktur und finanzielle Überlebensfähigkeit. Das Geschäftsmodell ist wie eine Blaupause für eine Strategie, die durch organisationale Strukturen, Prozesse und Systeme umgesetzt werden soll.“¹⁸

Die in Abbildung 1 aufgeführten Elemente bilden die Basis des Geschäftsmodells nach Osterwalder und Pigneur (2011).

3. Methodik: Multi-Case-Study

Die Untersuchungsform der Fallstudie (Case-Study) wurde zur Datenerhebung verwendet. Diese Form wird bevorzugt, um die Gründe des „Wie“ und „Warum“ der Veränderungen der Geschäftsmodelle zu ergründen.¹⁹ In diesem Beitrag wird das Geschäftsmodell von eigentümergeführten Familienunternehmen im Schwarzwald, welche seit mindestens drei Generationen bestehen, untersucht.

Die hier gewählte Untersuchungsform einer Case-Study wird zur Form der interpretativen und qualitativen Forschung gezählt. Aussagen über Verteilungen und Repräsentativität als auch Verallgemeinerungen basierend auf den Forschungsergebnissen können auf Basis dieser explorativen Arbeit nicht getroffen werden.²⁰ Die Auswahl der untersuchten Familienunternehmen fand anhand von verschiedenen Kriterien statt. Diese Kriterien

¹⁶ Vgl. Osterwalder (2004)

¹⁷ Vgl. Wirtz (2011)

¹⁸ Osterwalder & Pigneur (2011), S. 19

¹⁹ Vgl. Yin (2003)

²⁰ Vgl. Rosenthal (2005)

sind im Hinblick auf die Vergleichbarkeit der Untersuchungsergebnisse notwendig. Die Auswahl erfolgte nach folgenden Kriterien:

- | Anzahl der Mitarbeiter (100 bis 1.000 Mitarbeiter)
- | Umsatz (40 bis 100 Mio. Euro Jahresumsatz)
- | Art des Unternehmens (industrielle Produktion, „Industrie“)
- | Räumlicher Bezug (Firmensitz in der Region Schwarzwald, insbesondere dem Landkreis Schwarzwald-Baar)
- | Mehrgenerationen (Führung mindestens in dritter Generation)

In Summe wurden vier Unternehmen untersucht (Unternehmen A: Hersteller von Metallbearbeitungsmaschinen, Unternehmen B: Hersteller von Metallbearbeitungsmaschinen sowie Lohnfertiger, Unternehmen C: Hersteller von Werkzeugen, Unternehmen D: Hersteller von Feinwerktechnikkomponenten).

4. Untersuchungsergebnisse

4.1 Tradition und Innovation – Die stetige Weiterentwicklung von Kernkompetenzen (Key Resources)

Eine Gemeinsamkeit aller untersuchten Unternehmen ist, dass das Produkt, welches heute Hauptumsatzträger der Unternehmen ist, immer noch eine starke Ähnlichkeit mit dem Produkt der ersten Generation hat. So kann man innerhalb dieser Untersuchungsreihe erkennen, dass alle Firmen über die Generationswechsel und den Unternehmensverlauf hinweg an ihrer Kernkompetenz und darauf basierenden Produkten festgehalten haben. Die Kernkompetenzen, welche die einzelnen Unternehmen noch heute auszeichnen, haben eine starke Verbindung zum Kernprodukt aus der Gründergeneration. Anhand des untersuchten Unternehmens D lässt sich dies gut erkennen. Begonnen hatte es mit Bestandteilen von Uhren, vor allem Uhrzeigern. Durch eine fortschreitende und kontinuierliche Spezialisierung innerhalb des Geschäftsmodells im Zeitablauf stellt das Unternehmen heute praktisch nur noch Zeiger her, allerdings nicht nur für Uhren, sondern hauptsächlich für andere Produktparten. So kann man davon sprechen, dass die Kernkompetenz und das damit verbundene Kernprodukt feste Bestandteile des Unternehmens sind und diese auch Ursache einer gewissen Tradition im Hinblick auf das Wertangebot darstellen. Die Produkte und die zugrundeliegende Kernkompetenz wurden stetig weiterentwickelt und innoviert, wodurch die Komplexität ebenso kontinuierlich anstieg. Das gesellschaftli-

che Umfeld, welches sich über die Jahre hinweg in technologischer Hinsicht stark veränderte, trieb diese Entwicklung ebenfalls voran. Doch war nicht nur das „Mitschwimmen“ mit den Trends für die Innovationen ursächlich, sondern auch eine intrinsische Motivation der Unternehmensführung. Hier sind sowohl der Tüftlergeist und die Befriedigung von Kundenproblemen als auch das Finden von Anwendungen für die neuen Erfindungen und Weiterentwicklungen maßgeblich. Meist war es auch der Unternehmer selbst, welcher die Entwicklungstätigkeit, angetrieben durch den inneren Erfindergeist, maßgeblich vorantrieb. Mit fortschreitender Zeit wurden mehr Ingenieure und ausgebildetes, technisches Fachpersonal am Markt verfügbar. Die technischen Zusammenhänge und Methoden wurden für manche Unternehmer und „Tüftler“ zu komplex. Fortschreitend sind zur Mitte des 20. Jahrhunderts erste Kooperationen zu Forschungsinstituten zu erkennen, wenn auch bis in die 70er und 80er Jahre in eher verhaltener Art und Weise.²¹ Die Unternehmen, welche mittlerweile (für damalige Verhältnisse) technologisch hoch entwickelte Produkte herstellten, waren durch die Entwicklung des Marktumfelds hin zu einem Käufermarkt zu dieser Gangart mehr oder minder gezwungen. Durch Forschungs- und Entwicklungskooperationen wurde eine hohe Innovationsrate im Bereich des Wertangebots, welche sich fortlaufend auf höherem Niveau bewegte, fortgeführt. Ein weiterer Indikator für den technologischen Fortschritt in den Unternehmen sowie des Unternehmensumfelds ist die zunehmende Bedeutung der Patente und des Know-hows für die Unternehmen. Diese wurden in den Interviews in allen Fällen als Schlüsselressourcen genannt. Diese Entwicklung begann etwa ein bis zwei Generationen vor der heutigen Generation.

4.2 Kontinuierlicher Wissenszuwachs

Ein den Fallstudien gemeinsamer Aspekt ist, dass in den Unternehmen zu einem speziellen Themenumfeld großes Wissen und Know-how vorhanden ist, welches über die Jahre als Folge des Konzentrationsprozesses stetig wuchs. Die Innovationen wurden teilweise durch Patente gesichert. So wurde im Verlauf das Produktangebot immer weiter spezialisiert und das Unternehmen an sich wurde immer mehr zum Spezialisten. Durch die Orientierung an der Kernkompetenz, welche die Unternehmen beibehielten, konnte die Folgegeneration jeweils kontinuierlich auf dem Wissen der Vorgängergeneration aufbauen.

²¹ Vgl. Friedrich (1986)

Daher kann man hier von einem nahezu linearen Zuwachs an Wissen sprechen.

Bei diesen Unternehmen kann ebenfalls die Tendenz erkannt werden, dass Bestehendes kontinuierlich fortgesetzt wurde. Neben dem Festhalten am Kernprodukt wurden die Anwendungsfelder um die Kernkompetenz der Unternehmen über die Generationen hinweg weiter vertieft. Es kann im Hinblick auf die Geschäftsmodellentwicklung also von einer Weiterentwicklung unter Berücksichtigung des traditionsreichen Produktes bzw. auf Basis der Kernkompetenz gesprochen werden.

Bei einem der untersuchten Unternehmen fand dagegen eine starke Veränderung des Geschäftsmodells in Bezug auf das Wertangebot sowie der Wertschöpfung, welche das Unternehmen abbildet, zwischen erster und dritter Generation statt. Dadurch änderte sich ebenfalls die Produktpolitik und in späterer Folge auch die Zielbranche. Der Grund für diesen Verlauf ist darin zu finden, dass das Unternehmen die Entwicklung neuer Produktangebote verpasste. Das Unternehmen konnte das vom Markt geforderte Angebot in der Folge nicht zu den gewünschten Preisen sowie in vollem Umfang abdecken und war somit nicht mehr konkurrenzfähig. Infolgedessen musste das Wertangebot stark verändert und hinsichtlich der Kostenstruktur verbessert werden. Dadurch wurden die ehemaligen Wettbewerber des Unternehmens zum neuen Kundensegment. Durch diese gravierende Änderung im Geschäftsmodell fand in diesem Fall ein Rückschritt in Form der Abnahme der Produktkomplexität als auch des technologischen Anspruchs statt. Klein (2010) und Goehler (1993) weisen darauf hin, dass Nachfolgeproblematiken häufig im Einklang mit mangelnder strategischer Ausrichtung des Unternehmens vorzufinden sind. Im vorliegenden Fall kann eine Parallele zu dieser Aussage gefunden werden.

4.3 Zunehmende Positionierung in Nischenmärkten

Im Verlauf der Geschäftstätigkeit aller untersuchten Unternehmen ist eine fortschreitende Spezialisierung erkennbar. Dieser Trend hat eine zunehmende Positionierung in Nischenmärkten zur Folge. „Gerade in Märkten, in denen die Hauptwettbewerber Großunternehmen sind, bleiben häufig interessante Nischen unbesetzt, da diese schlichtweg zu klein für die Konzerne sind. Die Losgrößen sind zu klein, das Know-how zu spezifisch und die Umrüstkosten der Anlagen übersteigen die Mehrerlöse.“²²

Diese vorliegende Erkenntnis von Klein (2010) kann durch die durchgeführte Untersuchung zu-

sätzlich untermauert werden. Die Spezialisierung wird in dieser Arbeit anhand der Faktoren der Fertigungstiefe, des Wertangebots sowie der Zielkunden nach Kundensegmenten bewertet. In Bezug auf die Fertigungstiefe ist zu erkennen, dass diese kontinuierlich ausgebaut wurde. So wurden zunehmend komplexere Fertigungstechnologien zur Reduktion der Herstellkosten eingeführt, was die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen stärken sollte. Durch zunehmend speziellere und automatisierte Fertigungsanlagen wurde jedoch auch die Flexibilität der Unternehmen hinsichtlich des Produktionsprogramms eingeschränkt. Durch diese Entwicklung positionierten sich alle untersuchten Unternehmen in Nischenmärkten, um sich auf das spezialisierte Produktprogramm zu konzentrieren und das erworbene Wissen über die Generationen hinweg auch gezielt einsetzen zu können. Hier ist ebenfalls ein Zusammenhang zwischen der Fokussierung auf Kernkompetenzen und Kernprodukte (siehe Abschnitt 4.1) sowie der Wissensmanagementstrategie (siehe Abschnitt 4.2) zu erkennen. Klein (2010) spricht in ihrer Analyse das spezifische Know-how an, welches Großunternehmen oft überfordert. Die Fallstudien deuten darauf hin, dass eine zunehmende Spezialisierung innerhalb der Nischenmärkte stattfindet.

4.4 Wandel der Kundenstruktur

Zu Beginn des 20. Jahrhunderts stieg die deutsche Uhrenindustrie – vor allem im Schwarzwald – zum Weltmarktführer für Großuhren auf.²³ Die untersuchten Unternehmen profitierten von diesem Aufschwung und wuchsen stark. Doch nach den Kriegsjahren erholte sich der deutsche Binnenmarkt für Uhren nicht wieder. So konnte die Uhrenindustrie nicht wie andere Branchen am Wirtschaftswunder ab Mitte der 1950er Jahre teilhaben.²⁴ Infolgedessen wuchsen die Unternehmen, welche zu einem hohen Anteil vom Uhrenabsatz abhängig waren, nur unterdurchschnittlich. Zu diesem Zeitpunkt begannen die hier untersuchten Familienunternehmen ihre Kundenstruktur neu zu ordnen und eine Diversifikationsstrategie zu verfolgen. Eine strategische Wende hinsichtlich der Zielbranchen stand bevor. Die Unternehmen versuchten das Risiko zu minimieren und in wachsende Märkte, wie die des Automobils, der Feinmechanik sowie der Elektroindustrie einzudringen.

²² Klein (2010), S. 313

²³ Vgl. Graf (2011)

²⁴ Vgl. ebd.

Der damals wachstumsträchtigeste Markt war die Automobilbranche. Die großen Automobilhersteller waren nahezu alle im Süden Deutschlands angesiedelt, was der Schwarzwaldregion eine geografisch gesehen günstige Ausgangslage bescherte. Diese wurde genutzt und die untersuchten Unternehmen konzentrierten sich fortan auf die wachsende und vielversprechende Automobilbranche. Dabei blieben die Unternehmen dennoch ihren Kernkompetenzen treu. Diese Entwicklung setzte sich bis zum heutigen Tage und zum gegenwärtigen Geschäftsmodell fort. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang ein interessantes Detail: Waren zur ersten Generation noch alle Unternehmen zu 100% von der Uhrenindustrie abhängig, so sind sie dies heute in nahezu gleichem Maß von der Automobilindustrie.

4.5 Umgang mit Veränderungen der Gesellschafterstruktur

Allgemein konnte der Trend festgestellt werden, dass mit fortschreitender Generation die Anzahl der Einzelgesellschafter, bedingt durch das Erbe der Gesellschaftsanteile, teilweise stark zunimmt.

Es wurden zwei unterschiedliche Richtungsentwicklungen innerhalb der letzten und gegenwärtigen Generationen entdeckt. Eine Richtung ist bei den Unternehmen A, C und D zu erkennen. Diese ist von Harmoniestreben sowie einem Einheitsgefühl bezüglich der Entscheidungsfindung unter den Gesellschaftern geprägt. Ein grundlegender Erfolgsfaktor war ein funktionierendes Konfliktmanagement innerhalb der Familie und des Gesellschafterkreises, insbesondere wenn mehrere Familienstämme Unternehmensanteile halten. Eine andere Richtung wurde bei Unternehmen B festgestellt. In diesem Fall gab es unlösbare Konflikte mit der Folge eines Teilverkaufs der Unternehmensanteile. Hierdurch reduzierte sich die Anzahl der Gesellschafter von über zwanzig auf nunmehr zwei. Eine Folge des Verkaufs war, dass der Gesellschafter aus der Unternehmerfamilie nur noch Minderheits Eigentümer ist.

Der Generationswechsel und damit auch der Gesellschafterwechsel in Form von Mehrung oder Minderung haben offenbar auch Einfluss auf das Geschäftsmodell. So konnte durch den Verkauf bei Unternehmen B eine Änderung hinsichtlich der Absatzkanäle und des Netzwerkes erkannt werden. Durch die Aufnahme in eine mittelständische Unternehmensgruppe erhielt das Unternehmen Zugang zu neuen Netzwerken, womit neue Möglichkeiten eröffnet wurden.

5. Zusammenfassung: Erfolgsfaktoren bei der Anpassung von Geschäftsmodellen

Aus den Ergebnissen der verschiedenen Betrachtungen hinsichtlich der Forschungsfrage lassen sich bestimmte Erfolgsfaktoren ableiten. Dabei wird in dieser Arbeit dann von Erfolg gesprochen, wenn der Fortbestand eines Familienunternehmens über mindestens drei Generationen gesichert wurde. Folgende Faktoren, welche für den Erfolg der Unternehmen ausschlaggebend sind, wurden identifiziert:

| Konzentration auf die Beherrschung einer Kernkompetenz. Die Eigenschaft, welche das Unternehmen als besonders auszeichnet, wird durch Spezialisierung kontinuierlich weiterentwickelt. Somit sind die Unternehmen keine Multi-Sortiment-Anbieter, sondern Spezialisten und Experten, welche sich in Nischenmärkten positionieren.

| Aufbau auf dem Bestehenden: Man nutzt das Vorhandene an Wissen, Know-how, Patenten, Maschinen sowie Mitarbeitern und baut dieses weiter aus bzw. entwickelt es weiter.

| Klare Gesellschafterstrukturen, um jederzeit beschlussfähig zu sein: Bei Konflikten werden Lösungen im Sinne des Unternehmensfortbestandes gefunden. Auch wenn es letzten Endes den Verkauf der Mehrheit der Anteile bedeutet, um den Fortbestand des Unternehmens zu sichern.

| Mit den Marktgegebenheiten mitgehen: Früh erkennen, wann man sich in einem schrumpfenden Marktsegment befindet und konsequente, strategische Maßnahmen zur Neupositionierung des Unternehmens einleiten bzw. umsetzen.

| Gesellschaftliche Veränderungen und Trends haben eine übergeordnete Rolle und einen starken, aber schwer messbaren Einfluss auf das Geschäftsmodell sowie die Unternehmenskultur. Eine Anpassung an die jeweils aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen und Trends ist für die Existenz eines Mehrgenerationen-Familienunternehmens in jeder Phase des Unternehmensverlaufs zwingend notwendig.

| Offenheit für Innovationen sowie den technologischen Fortschritt, insbesondere durch eigene Entwicklungsabteilungen und Forschungs- und Entwicklungskooperationen mit institutionellen Einrichtungen. Hierbei spielen sowohl der Erfindergeist des Familienunternehmens als auch der unternehmerische Mut zur Modernisierung eine relevante Rolle. Der Aspekt der Unternehmenstradition, verbunden mit dem angesammelten und dazu gewonnenen Wissen, wird mitberücksichtigt.

6. Fazit und Ausblick

Die Analyse der Untersuchungsergebnisse ergab, dass es Einflussfaktoren auf Veränderungen des Geschäftsmodells gibt. Diese Anpassungen des Geschäftsmodells können dazu beitragen, die Existenz eines Familienunternehmens über mehrere Generationen zu sichern. Es konnten erhebliche Veränderungen des Geschäftsmodells bei den untersuchten Unternehmen festgestellt werden. Marktgetriebene Veränderungen konnten bei drei von vier untersuchten Unternehmen erkannt werden. Hier vollzog sich ein teils massiver Wechsel der Kundenstruktur, welcher durch den Zusammenbruch der Uhrenbranche verursacht wurde. In Folge dessen fand eine Neuorientierung im Sinne des technologischen Fortschritts zum Automobilsektor – damals die aufstrebende Branche – statt. Trotz aller Veränderungen konnte jedoch auch eine traditionelle Verbundenheit der Unternehmen zur Kernkompetenz erkannt werden. Die Kernkompetenz der Gründergeneration wurde stetig weiterentwickelt, innoviert und verbessert. Heutzutage ist diese bei allen untersuchten Unternehmen ein maßgeblicher Garant für den Unternehmenserfolg. Die Anpassung an die stetig komplexer und schwieriger werdenden Marktgegebenheiten unter Berücksichtigung der Unternehmenstradition kann als Erfolgsfaktor für die Existenzsicherung festgestellt werden.

Der gesellschaftliche Wandel beeinflusst auf der einen Seite natürlich die Marktgegebenheiten und auf der anderen Seite auch die innerfamiliären Strukturen der untersuchten Mehrgenerationen-Familienunternehmen.

Eine wichtige Erkenntnis dieser Untersuchung ist, dass das Phänomen der Geschäftsmodellinnovation in traditionellen Familienunternehmen noch viele „Geheimnisse“ birgt. Dieser Beitrag konnte dabei erste Zusammenhänge aufzeigen; das Forschungsfeld bietet dennoch immens viel Raum für wertvolle zukünftige Untersuchungen.

Literatur

Boer, E., Ernst, C., Huber, S., Kirchdörfer, R., Peter, B., Rotfuß, W., Schmidt, S., Schröder, M. & Westerheide, P. (2008): Wissenschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen (Kurzfassung). In: Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. Mannheim: Zentrum für europäische Wirtschaftsforschung.

Carlock, R.S. & Ward J. L. (2001): Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business. Houndmills: Palgrave.

Dreyer, N. (2008): Nachfolge aus Perspektive der Organisation: Die Organisation im Rahmen der Nachfolge mitdenken. In: von Schlippe, A., Nischak, A. & El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen (S. 151–162). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Freund, W. & Kayser, G. (2004): Unternehmensnachfolgen in Deutschland, Neubearbeitung der Daten des IfM Bonn. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung (1/2004), Schriften zur Mittelstandsforschung Nr. 106, Wiesbaden.

Friedrich, H. R. (1986): Hochschule und Wirtschaft – Neue Tendenzen und Anforderungen im gegenseitigen Verhältnis. In: Staudt, E. (Hrsg.): Das Management von Innovationen. Frankfurter Allgemeine Zeitung, Frankfurt.

Goehler, A. (1993): Der Erfolg großer deutscher Familienunternehmen im fortgeschrittenen Lebenszyklus dargestellt am Beispiel der deutschen Brauwirtschaft. Dissertation, Universität St. Gallen.

Graf, J. (2011): Von Hundert auf Null in 40 Jahren – Die deutsche Großuhrenindustrie in der Nachkriegszeit. In: Deutsche Gesellschaft für Chronometrie – Jahresschrift 2011, Band 50.

Groth, T. (2011): Gute Lösungen von Generation zu Generation – Langlebige Familienunternehmen. In: von Schlippe, A., Nischak, A., El Hachimi, M. (Hrsg.): Familienunternehmen verstehen – Gründer, Gesellschafter und Generationen (S. 31–41). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Habbershon, T.G. & Williams, M.L. (2000): A Model for Understanding the Competitiveness of Family-Controlled Companies. In: Poutziouris, P. (Hrsg.): Tradition or Entrepreneurship in the New Economy? The Family Business Network: 11th Annual World Conference London, Academic Research Forum Proceedings, S. 93–117.

Habbershon, T.G., Williams, M.L. & MacMillan, I.C. (2003): A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance. Journal of Business Venturing, 18(4), 451–465.

Habig, H. & Berninghaus, J. (2004): Die Nachfolge in Familienunternehmen ganzheitlich regeln. Berlin/Heidelberg/New York: Springer Verlag.

Hennerkes, B.-H. (Hrsg.) (1995): Unternehmenshandbuch Familienunternehmen. Köln: Carl Heymanns Verlag.

Kahlert, H. (2007): 300 Jahre Schwarzwälder Uhrenindustrie (2. Auflage). Gernsbach: Casimir Katz Verlag.

Klein, S. (2010): Familienunternehmen: Theoretische und empirische Grundlagen (3. Auflage). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Lauer, H. (2011): Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung – Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente (11. Auflage). Offenbach: Gabal Verlag.

Mühlebach, C. (2004): Familiyness als Wettbewerbsvorteil – Ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen. Bern: Haupt Verlag.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011): Business Model Generation – Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer. Frankfurt/New York: Campus Verlag.

Rosenbauer, C.C. (1994): Strategische Erfolgsfaktoren des Familienunternehmens im Rahmen seines Lebenszyklus: Ein eigenerorientiertes Konzept zur Steigerung der Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Familienunternehmens, Dissertation Hochschule St. Gallen, Rosch Buch, Hallstadt.

Rosenthal, G. (2005): Interpretative Sozialforschung – Eine Einführung. Weinheim/München: Juventa Verlag.

Saluz, E.C. (2007): Innovation als Tradition – ein Vorwort. In: Kahlert, H. (Hrsg.): 300 Jahre Schwarzwälder Uhrenindustrie (2. Aufl.). Gernsbach: Casimir Katz Verlag.

Schmid, H.-H. (2011): Die Serienherstellung von Uhren und der Einfluss der amerikanischen Uhrenindustrie auf die Fertigung von Uhren in Deutschland. In: Deutsche Gesellschaft für Chronometrie (Hrsg.): Jahresschrift 2011 (Band 50). Stuttgart.

Terberger, D. (1998): Konfliktmanagement in Familienunternehmen – Ein eigenerorientiertes Konzept zur professionellen Konfliktbewältigung in Familienunternehmen. Dissertation, Universität St. Gallen. Bamberg: Difo-Druck.

Wimmer, R. (2004): Familienunternehmen. In: Scheyögg, G. & Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (4. Ausgabe). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Wimmer, R., Domayer, E., Oswald, M. & Vater, G. (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden: Gabler Verlag.

Wirtz, B. W. (2011): Business Model Management: Design – Instruments – Success Factors. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Yin, R. K. (2003): Case Study Research – Design and Methods (3. Auflage). Thousand Oaks: Sage Publications.

Zellweger, T. & Mühlebach, C. (2008): Strategien zur Wertsteigerung in Familienunternehmen. Das Konzept potentialorientierte Familyness. Bern: Haupt Verlag.

Abstract

Der vorliegende Beitrag untersucht erstmalig die Performanceeffekte von Fremdmanagement in deutschen börsennotierten Familienunternehmen (CDAX). Mithilfe von Längs- und Querschnittsschnittanalysen von 95 deutschen Familienunternehmen im Zeitraum von 2003 bis 2011 wird gezeigt, dass Fremdmanagement signifikant negativ auf die Gesamtkapitalrentabilität wirkt. Dabei hat nicht nur die generelle Existenz von Fremdmanagement sondern auch die Quote an Fremdmanagern im Board einen hochsignifikant negativen Einfluss auf die Erfolgskennzahlen. Erklärungsmöglichkeiten für diese Ergebnisse könnten sein, dass Fremdmanager entweder erst in Krisensituationen eingestellt werden oder aber ein zu großer Anteil an Kontrollrechten im Familienbesitz performancehemmend wirkt.

Fremdmanagement und Performance in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse der Performanceeffekte von Fremdmanagement in deutschen Familienunternehmen¹

Fabio F. F. Franzoi

1. Einführung

Seit dem Beginn der Wirtschaftskrise wird die deutsche Presse nicht müde zu betonen, wie herausragend die Rolle und Performance der Familienunternehmen ist. Sie trotzen der Krise, sie übernehmen mehr Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und den eigenen Mitarbeitern, sie sind bereit mehr Risiko zu tragen und überhaupt liegt ihre Performance über der von anonymen Publikumsgesellschaften, die auf maximale Profitorientierung für ihre Shareholder ausgerichtet sind. Außerdem bilden sie – so lautet mittlerweile die einhellige Einsicht – das Rückgrat der Wirtschaft in Mitteleuropa.

Das Thema Familienunternehmen rückt seit einigen Jahren auch immer stärker in den Fokus der Wissenschaft. Seither hat sich beim Wissen über diese Unternehmensgattung viel getan. Viele Beiträge haben die Bedeutung von Familienunternehmen aufgezeigt² und den Wert für die jeweiligen Volkswirtschaften betont. Inwieweit Familienunternehmen eine bessere Performance aufweisen als Nicht-Familienunternehmen, ist nicht zweifelsfrei geklärt³ bzw. zumindest nicht unumstritten⁴. Es zeigt sich vor allem, dass eine Aussage über eine bessere oder schlechtere Performance von vielen Faktoren abhängig ist: Wie viel Anteil am Kapital ist noch in Familienhand? Handelt es sich um eine oder mehrere Familien? Sitzt die Familie noch in einem Führungs- oder Kontrollgremium? Wie sehen die anderen Großaktionäre aus? Wie ist die Nachfolge geregelt? Einige dieser Fragen wurden im Hinblick auf die Unternehmensperformance in der Literatur bereits beleuchtet. Eine besondere Rolle nimmt dabei auch die Unternehmensführung ein. Der vorliegende Beitrag fokussiert in seinem Forschungsgegenstand auf den besonderen Fall von Fremdmanagement und dessen Auswirkung auf die Unternehmensperformance. Aus der Literaturrecherche ist ersichtlich, dass bei diesem Thema offensichtlich immer noch eine große Forschungslücke klafft, die bisher nur unzureichend durch Publikationen mit ausländischen Untersuchungsobjekten abgedeckt wurde. Die vorliegende Studie zu Deutschland will einen Beitrag zur Schließung dieser Lücke leisten.

2. Theorie

2.1 Familienunternehmen

Aus der immer größer werdenden Anzahl an Forschungsbeiträgen zu Familienunternehmen weltweit fallen im ersten Moment vor allem die Erkenntnisse über deren Verbreitung auf. So fassen etwa Burkart et al. (2003) und Maury (2006) zusammen, dass die meisten Unternehmen weltweit von Familien kontrolliert werden. Dies gilt auch für die meisten sich in Streubesitz befindlichen Unternehmen in Westeuropa⁵, Süd- und Ostasien⁶, Lateinamerika und Afrika⁷. In Westeuropa halten Gründungsfamilien dabei weiterhin hohe Anteile am Eigenkapital, nachdem sie sich aus dem Management zurückgezogen haben.⁸ Deutsche Familienunternehmen haben für die deutsche wie auch für die europäische Volkswirtschaft einen besonderen Stellenwert. Dies wird nicht zuletzt dadurch klar, dass 26 der 50 umsatzstärksten europäischen Familienunternehmen aus Deutschland stammen.⁹

2.2 Fremdmanagement

Die Forschung zu Fremdmanagement in Familienunternehmen ist trotz der Indizien einer hohen Relevanz noch unterentwickelt. Viele Beiträge und Bücher sind im populärwissenschaftlichen Bereich angesiedelt, zeigen aber auch die Relevanz für das Management bzw. Beratungsgesellschaften. Dennoch haben beispielsweise etwa Klein (2004) sowie Andreae (2007) wichtige allgemeine Beiträge herausgestellt. In der überwiegenden Mehrzahl (84%) der Familienunternehmen in Deutschland sind Mitglieder der Gesellschafterfamilie in der Geschäftsleitung vertreten, 43% werden

1 Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse der Bachelorthesis von Fabio F. F. Franzoi vor. Die Bachelorthesis entstand unter Betreuung von Dr. Ursula Koners und Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF).

2 Vgl. z. B. La Porta et al. (1999); Claessens et al. (2000); Faccio & Lang (2002)

3 Vgl. z. B. Kansikas et al. (2011); Sraer & Thesmar (2007); Andres (2008)

4 Vgl. Cannella (2007)

5 Vgl. Faccio & Lang (2002)

6 Vgl. Claessens et al. (2000)

7 Vgl. La Porta et al. (1999)

8 Vgl. Burkart et al. (2003)

9 Vgl. Andreae (2007)

exklusiv von Familienmitgliedern geleitet.¹⁰ Nach Redlefsen (2004) stellt eine familiendominierte Mischgeschäftsführung die überwiegende Realität in den meisten Familienunternehmen dar. Dies wird noch verstärkt durch einen Trend zu Fremdmanagement – als Folge des oft erforderlichen Generationenwechsels in der Führung des Unternehmens.¹¹ Der Einsatz von Fremdmanagern steigt dabei mit wachsendem Umsatz¹² – ein Hinweis auf einen zunehmenden Professionalisierungsbedarf, eine Vergrößerung des Managementkreises (zu wenige Familienmanager) und eine steigende Arbeitgeberattraktivität.¹³ Schultendorff (1984) stellt fest, dass die meisten Familienunternehmen erst durch bestimmte, meist äußere Anlässe Fremdmanager engagieren. Dabei würden die Familienunternehmen nur selten Chancen und Risiken analysieren, um Fremdmanager vorausschauend bereits dann ins Unternehmen zu integrieren, wenn dies noch nicht unbedingt nötig ist.¹⁴

In der bestehenden Forschungsliteratur zeigt sich, dass sich für Familienunternehmen sowohl Vor- als auch Nachteile durch engagierte Fremdmanager ergeben können. Sie können eine Lösung darstellen, wenn ein wachsendes Unternehmen beispielsweise nicht über genügend personelle Ressourcen aus der Gesellschafterfamilie verfügt. Die Art der Zusammenarbeit ist dabei für die Wirkungsmöglichkeiten sowie die Unternehmensperformance entscheidend. Unter Zuhilfenahme der Agency-Theorie sind eine Reihe möglicher Probleme durch Informationsasymmetrien beim Engagement und der Zusammenarbeit mit Fremdmanagern erkennbar – im gleichen Moment wird allerdings auf das Konfliktlösungspotential eines unabhängigen Fremdmanagers als Ruhepol zwischen mehreren Familien hingewiesen.¹⁵

2.3 Unternehmensperformance

Die existierende Literatur zur Performance von Familienunternehmen fokussiert vor allem auf den Performanceeinfluss der Familie und vergleicht so Familien- und Nicht-Familienunternehmen.¹⁶ In den Ergebnissen der verschiedenen Artikel zeigt sich kein Konsens über Performanceunterschiede.¹⁷ Dies liegt vor allem an zwei Umständen: Erstens haben die Gegebenheiten in dem Land, in dem die Erhebung stattfindet, einen maßgeblichen Einfluss auf die Ergebnisse und zweitens muss festgehalten werden, dass die bessere Performance von Familienunternehmen, wenn sie denn vorhanden ist, meist nicht für Familien-

unternehmen in der Nachfolgeneration gilt. So stellen etwa die Beiträge von Anderson & Reeb (2003), Villalonga-Amit (2006) sowie Lee (2006) eine bessere Performance gründergeführter Familienunternehmen fest. Sraer & Thesmar (2007) hingegen widersprechen diesen Ergebnissen und sehen keine negativen Effekte durch die Nachfolgeneration.

Wenige Arbeiten haben sich bis jetzt namentlich mit Fremdmanagern („professional managers“) und der Performance von Familienunternehmen befasst. Dies wird noch dadurch verstärkt, dass es mehr Publikationen zur CEO-Nachfolge innerhalb der Familie¹⁸, als zur Möglichkeit des Engagements von Fremdmanagern¹⁹ gibt. Anderson & Reeb (2003) argumentieren, dass die bessere Performance von Familienunternehmen unter anderem auf das Existieren eines Familien-CEOs zurückzuführen ist und möchten auf diese Weise den Nachweis erbringen, dass Fremdmanager in ihrem Performancebeitrag hinter diesen zurückstehen. Lin & Hu (2007) untersuchen in ihrem Beitrag, welche Familienunternehmen eher Familienmanager einstellen und welche eher Fremdmanager sowie den Effekt des Managerhintergrundes auf die Performance. Dabei kommen sie zu dem Schluss, dass sowohl Fremd- als auch Familienmanager positiv zur Unternehmensperformance beitragen können, wenn die Unternehmenseigenschaften zu deren Fähigkeiten passen (vorausgesetzt es bestehen auch „passende und angebrachte“ Governance-Strukturen). Sie haben damit für Taiwan den Nachweis erbracht, dass ein Fremdmanager die Unternehmensperformance verbessern kann, wenn ein Familienunternehmen hohe Managementfähigkeiten fordert. Die Ergebnisse zeigen aber auch, dass eine zu starke Kontrolle durch die Familie den Fremdmanager dabei einschränken kann, seine vollen Fähigkeiten zu entfalten – was sich unter Umständen wiederum in einer getrübten Unternehmensperformance niederschlagen kann. Diese Limitationen haben sich insbesondere bei hohen Eigenkapitalanteilen der Familie(n) gezeigt.²⁰ Auch Arosa et al. (2010) bestätigen für Spanien, dass unabhängige Außenstehende („independent outsiders“) einen positiven Einfluss auf die Performance

10 Vgl. Klein (2004), S.217

11 Vgl. Andrae (2007); Jeuschede (1995)

12 Vgl. Klein & Bell (2007)

13 Vgl. Klein (2004)

14 Vgl. Klein (2004)

15 Vgl. García-Ramos & García-Olalla (2011)

16 Vgl. Jaskiewicz (2006)

17 Vgl. bspw. Anderson & Reeb (2003); Lee (2006); Maury (2007); Kansikas et al. (2011); Achleitner et al. (2009); Faccio et al. (2001); Jaskiewicz (2006)

18 Vgl. bspw. Morris et al. (1997); Sharma et al. (2001)

19 Vgl. Lin & Hu (2007)

20 Vgl. Kowalewski et al. (2010); Anderson & Reeb (2003)

von Familienunternehmen haben, schränken aber ein, dass dies nur für gründergeführte Unternehmen gilt. Als Implikation für den gegenwärtigen Beitrag zeigt sich erstens, dass eine dringende Notwendigkeit für eine Analyse über einen längerfristigen Zeitraum für deutsche Familienunternehmen besteht. Zweitens zeigt sich, dass bei der Betrachtung von Unternehmensperformance und Fremdmanagement unbedingt, und möglichst umfassend, die Finanzkennzahlen der Familienunternehmen mit untersucht werden müssen. Als dritter Aspekt wird offensichtlich, dass beim gegenwärtigen Untersuchungsgegenstand die Architektur des Vorstands (Boards) ebenfalls beleuchtet werden muss. So weisen beispielsweise Gárci-Ramos & García-Olalla (2011) darauf hin, dass die Größe des Vorstands einen positiven Einfluss auf die Geschäftsperformance nicht-gründergeführter Unternehmen hat.

Aus der geringen Anzahl an Forschungsbeiträgen zu den Performanceeffekten von Fremdmanagement lassen insbesondere die erwähnten Arbeiten von Lin & Hu (2007) sowie Arosa et al. (2010) für börsennotierte Familienunternehmen einen positiven Einfluss von Fremdmanagement auf die Unternehmensperformance vermuten. Dies geschieht vor allem auch unter der Prämisse, dass ein im öffentlichen Handel befindliches Unternehmen die von Lin & Hu (2007) beschriebenen hohen Managementfertigkeiten erfordert.

3. Datenbasis und Methodik

Gegenstand der Untersuchung waren alle im Composite-DAX der deutschen Börse notierenden Familienunternehmen in den Jahren 2003 bis 2011.²¹ Von insgesamt 816 Unternehmen wurden 95 als Familienunternehmen identifiziert. Familienunternehmen im Sinne der vorliegenden Arbeit sind Unternehmen, bei denen die Stimmrechtsanteile mehrheitlich (mind. 50%) in der Hand einer natürlichen Person oder einer oder mehrerer Familien liegen.²² Die Performance der Unternehmen wurde anhand der Gesamtkapitalrendite gemessen. Die Unternehmenskennzahlen wurden der DAFNE-Datenbank entnommen.

Aufgrund des Forschungsgegenstandes kommt der Definition von Fremdmanagement eine besondere Bedeutung zu. Ein Fremdmanager im Sinne dieses Beitrags ist ein Mitglied des obersten Führungsgremiums eines Familienunternehmens (Vorstand) und ist als solcher im Handelsregister eingetragen. Ferner besteht weder ein blutsverwandtes oder verschwägertes Verhältnis zu einzelnen Gesellschaftern oder Gesellschafterfamilien, noch existieren Kinder mit diesen.

Zudem liegt keine größere Beteiligung als Gesellschafter am geführten Unternehmen vor.

Alle Variablen zu Fremdmanagement und Vorstand wurden in dieser Arbeit manuell erhoben – ein direkter Datenbankexport (beispielsweise aus der Bilanzdatenbank DAFNE) war aufgrund nicht existenter Daten nicht möglich. Beginnend mit dem niedrigsten Jahr, wurde für jedes der 95 Unternehmen chronologisch das Fremdmanagement sowie der Vorstand auf Grundlage des jeweiligen Geschäftsberichtes untersucht.²³

4. Empirische Befunde

Bei den untersuchten Familienunternehmen hielt die Familie im Durchschnitt 66% der Kapitalanteile. Die mehrheitlich im produzierenden oder Dienstleistungsgewerbe tätigen Unternehmen hatten dabei fast durchgehend Erfahrung mit Fremdmanagement (97%) gemacht. Rund 57% der Unternehmen hatten im Untersuchungszeitraum sogar ein durchgehendes Fremdmanagement. Etwa 11% wechselten im Untersuchungszeitraum mindestens einmal zu einem Familienmanagement zurück. Die Fremdmanagementquote (Anteil Fremdmanager an der Gesamtgröße des Boards) lag im Mittel bei 72% – bei einer durchschnittlichen Vorstandsgröße von ca. drei Personen.

Die Bilanzsummen lagen im Median bei 149 Mio. Euro, bei einem durchschnittlichen Alter von 75 Jahren (Median = 48 Jahre). Die mittlere Gesamtkapitalrentabilität lag im Schnitt bei 4,68% (Median = 5,81%) und somit auf dem Niveau vergleichbarer Studien.²⁴

Um den Einfluss des Fremdmanagements auf die Unternehmensperformance klar identifizieren zu können, wurden die Einflüsse verschiedener Unternehmens- und Kontrollvariablen überprüft.²⁵

21 Die Untersuchung börsennotierter Familienunternehmen macht sich die umfassenden Informationspflichten der oftmals öffentlichkeitsscheuen Unternehmen zu Nutze und dient der Erzielung strukturell belastbarer Aussagen.

22 Ebenfalls als Familienunternehmen gewertet wurden Unternehmen mit mehrheitlichen Stimmrechtsanteilen von speziellen, juristischen Personen wie Familienholdings oder Stiftungen, die nachweisbar durch eine oder mehrere Familien kontrolliert werden (Quelle der Daten: Jahresabschluss sowie Bureau van Dijk Datenbank DAFNE).

23 Die Information, welche Personen in welchem Umfang am Unternehmen beteiligt sind, wurde der DAFNE-Datenbank oder dem jeweiligen Geschäftsbericht entnommen. Indikatoren über ein Verwandtschaftsverhältnis waren der Familienname der Personen und Familien, Hinweise im Geschäftsbericht sowie in der Presse auf Verwandtschaft jeglicher Art sowie Kinder.

24 Vgl. bspw. Anderson & Reeb (2003)

25 Genannt seien hier beispielsweise Verschuldungsgrad, Industriezugehörigkeit, Unternehmensgröße, Alter, Liquide Mittel, Personalaufwandsquote u.a.

Die Ergebnisse der zur Überprüfung des Performanceeinflusses der Fremdmanager gerechneten Panelregressionen führen zu erstaunlichen Erkenntnissen: In allen gerechneten Modellen zeigt sich ein negativer Einfluss von Fremdmanagement auf die Gesamtkapitalrentabilität der Familienunternehmen. Dabei hat nicht nur die prinzipielle Existenz von Fremdmanagement, sondern auch die Quote an Fremdmanagern²⁶ einen hochsignifikant negativen Einfluss.

Die Gründe für diese Ergebnisse könnten vielfältig sein: Hillier & McColgan (2009) liefern etwa Hinweise, dass Familienmanager an ihren Positionen „kleben“ und so in Krisensituationen erst verspätet Fremdmanager zum Einsatz kommen. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass Fremdmanager nicht zwingend für eine gehemmte Performance verantwortlich sind. Lin & Hu (2007) zeigen, dass zu große Kontrollrechte der Familie performancehemmend sein können. Es liegt die Vermutung nahe, dass diese Kontrollrechte mit steigendem Eigenkapitalanteil der Gesellschafterfamilie(n) anwachsen. Gleichzeitig zeigen sowohl Anderson & Reeb (2003) als auch Kowalewski et al. (2010) eine hängende U-Kurve beim Zusammenhang von Eigenkapitalanteil und Performance (ein zu großer Anteil am Eigenkapital hemmt eine zunächst ansteigende Performance). Außerdem könnte die Vorgeschichte des Fremdmanagers auch einen wichtigen Einfluss haben. Ist dieser etwa im Unternehmen „groß“ geworden, so liegt die Vermutung einer familienmanagerähnlichen Verhaltensweise nahe.

5. Zusammenfassung und Fazit

Die vorliegende Untersuchung leistet einen Beitrag zum Ausbau des Forschungsstands zu Fremdmanagementeffekten in europäischen Familienunternehmen. Um belastbare Ergebnisse zu erzielen, wurden für die Analyse die umfassenden Auskunftspflichten börsennotierter Familienunternehmen genutzt.

In dieser ersten, für deutsche Familienunternehmen, durchgeführten Untersuchung zu den Performanceeffekten von Fremdmanagement wurde ein signifikant negativer Einfluss auf die Gesamtkapitalrendite festgestellt. Die Untersuchung der Unternehmen hat gezeigt, dass Fremdmanagement extrem verbreitet ist (lediglich drei Unternehmen hatten niemals Fremdmanagement). Was könnten also die Gründe für diese weite Verbreitung sein, wenn die Performanceeffekte offenbar bescheiden sind?

Mögliche Gründe könnten die Unternehmensbesonderheiten und die von Lin & Hu (2007) angesprochenen Managerfähigkeiten sein. Vielleicht vermuten Familienunternehmen, dass sie die Herausforderungen eines kapitalmarktorientierten Unternehmens nur mit externen Kräften bewerkstelligen können. Ein weiterer, noch trivialerer Grund, könnte einfach im Alter der Unternehmen liegen. Dieses lag bei den untersuchten Unternehmen im Median bei 48 Jahren. Es könnte somit sein, dass eine Familie nicht genügend qualifizierte Nachkommen aufbringen kann, um ein börsennotiertes Familienunternehmen zu führen – der Median der Unternehmensgröße lag immerhin bei einer Bilanzsumme von 149 Mio. Euro.

Trotz der erstaunlichen Ergebnisse dieser ersten auf Deutschland bezogenen Untersuchung der Performanceeffekte von Fremdmanagement besteht weiterhin ein hoher Forschungsbedarf. Sollten sich die Ergebnisse auch in nachfolgenden Untersuchungen als robust darstellen, könnten Hinweise für Gesellschafter(familien) extrahiert werden, wie die optimale Zusammenarbeit mit Fremdmanagern ausgestaltet sein sollte, um nachhaltige Werte für Unternehmen und Familie zu erwirtschaften.

26 Verhältnis Anzahl Fremdmanager zur Gesamtgröße des Boards

Literatur

Anderson, R. & Reeb, D. (2003): Founding-family ownership and firm performance - Evidence from the S&P 500. *Journal of Finance*, 28(3), 1301–1327.

Andreae, C. (2007): Familienunternehmen und Publikumsgesellschaften – Führungsstrukturen, Strategien und betriebliche Funktionen im Vergleich (1. Auflage). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Andres, C. (2008): Large Shareholders and Firm Performance – An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.

Arosa, B., Iturralde, T. & Maseda, A. (2010): Outsiders on the board of directors and firm performance – Evidence from Spanish non-listed firms. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 236–245.

Burkart, M., Panunzi, F. & Shleifer, A. (2003): Family Firms. *The Journal of Finance*, 58(5), 2167–2201.

Cannella, A., Le Breton-Miller, I., Lester, R. & Miller, D. (2007): Are Family Firms Really Superior Performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

Claessens, S., Djankov, S. & Lang, L. (2000): The Separation of Ownership and Control in East Asian Corporations. *Journal of Financial Economics*, 58(1–2), 81–112.

Faccio, M. & Lang, L. (2002): The Ultimate Ownership of Western European Corporations. *Journal of Financial Economics*, 65(3), 365–395.

Faccio, M., Lang, L. & Young, L. (2001): Dividends and Expropriation. *American Economic Review*, 91(1), 54–78.

García-Ramos, R. & García-Olalla, M. (2011): Board characteristics and firm performance in public founder- and nonfounder-led family businesses, *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 220–231.

Hillier, D. & McColgan, P. (2009): Firm Performance and Managerial Succession in Family Managed Firms. *Journal of Business Finance & Accounting*, 36(3), 461–484.

Jaskiewicz, P. (2006): Performance-Studie börsennotierter Familienunternehmen in Deutschland, Frankreich und Spanien. Dissertation, European Business School. Lohmar/Köln: Josef Eul Verlag.

Jeuschede, G. (2000): Zusammensetzung, Anforderungen, Auswahl und Gewinnung von Beiräten und Aufsichtsräten. In: Jeschke, D., Kirchdörfer, R. & Lorz, R. (Hrsg.): *Planung, Finanzierung und Kontrolle im Familienunternehmen* (S. 277–292). München: C.H. Beck Verlag.

La Porta, R., Lopezde Silanes, F. & Shleifer, A. (1999): Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517.

Kansikas, J., Tourunen, K. & Laaksonen, S. (2011): Family Influence on Firm Performance – Finnish Publicly Held Family Firm Perspective. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), 48–61.

Klein, S.B. (2004): *Familienunternehmen – Theoretische und empirische Grundlagen* (2. Auflage). Wiesbaden: Gabler.

Klein, S.B. & Bell, F.-A. (2007): Non-Family Executives in Family Businesses – A Literature Review. *Electronic Journal of Family Business Studies (EJFBS)*, 1(1), 19–37.

Kowalewski, O., Talavera, O. & Stetsyuk, I. (2010): Influence of Family Involvement in management and Ownership on Firm Performance – Evidence From Poland. *Family Business Review*, 23(45), 45–59.

La Porta, R., Lopezde-Silanes, F. & Shleifer, A. (1999): Corporate Ownership around the World. *The Journal of Finance*, 54(2), 471–517.

Lee, J. (2006): Family firm performance – further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103–114.

Lin, S.-H. & Hu, S.-Y. (2007): A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance, *Corporate Governance*, 15(6), 1348–1362

Maury, B. (2006): Family Ownership and Firm Performance – Empirical Evidence From Western European Corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.

Morris, M.H., Williams, R.O., Jeffrey, A. & Avila, R.A. (1997): Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

Redlefsen, M. (2004): *Der Ausstieg von Gesellschaftern aus großen Familienunternehmen – Eine praxisnahe Untersuchung der Corporate Governance-Faktoren*. Dissertation, WHU Vallendar. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Schultendorff, D.v. (1984): *Fremdmanager in Familienunternehmen – Eine empirische Analyse*. Dissertation No. 922, Hochschule St. Gallen, Schweiz.

Sharma, P., Chrisman, J.J., Pablo, A. & Chua, J.H. (2001): Determinants of Initial Satisfaction with the Succession Process in Family Firms – A Conceptual Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(3), 1–19.

Sraer, D. & Thesmar, D. (2007): Performance and Behavior of Family Firms – Evidence from the French Stock Market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709–751.

Villalonga, B. & Amit, R. (2006): How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385–417.

Abstract

In der vorliegenden Forschungsarbeit werden die Effekte von heterogenen Anteilseignern auf den Unternehmenserfolg und die Kapitalstruktur bei 133 deutschen börsennotierten Familienunternehmen untersucht. Zu diesem Zweck werden kumulierte Stimmrechtsanteile und die Anzahl unterschiedlicher Anteilseigner in einer Panelregression für den Zeitraum 2001 bis 2009 herangezogen. Auf Basis der empirischen Untersuchung kommt dieser Beitrag zu folgenden wesentlichen Erkenntnissen: Erstens hat der Stimmrechtsanteil der Familie einen positiven Effekt auf die Gesamtkapitalrentabilität des Unternehmens sowie einen negativen Effekt auf seinen Verschuldungsgrad. Zweitens wirkt der Anteil, der von anderen Unternehmen an einem Familienunternehmen gehalten wird, positiv auf den Unternehmenserfolg und die Eigenkapitalquote. Drittens wirkt die Beteiligung von Banken an einem Familienunternehmen negativ auf Verschuldungsgrad und entsprechend positiv auf die Eigenkapitalquote des Unternehmens.

Eigentümerstruktur bei börsennotierten Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung zum Einfluss von Anteilseignern auf den Unternehmenserfolg¹

Jens Hansmeier

1. Einleitung

Deutsche Unternehmen zeichnen sich im internationalen Vergleich häufig durch eine konzentrierte Eigentümerstruktur aus, die vielfach von einem oder wenigen sehr großen Anteilseignern (Blockholdern) geprägt wird. Dabei nehmen insbesondere in Deutschland Familien die Rolle dieses vorherrschenden Mehrheitseigentümers ein. Obwohl Ökonomen mit der Rolle eines Blockholders in der Regel auch eine aktive Überwachungs- und Kontrollfunktion und damit einen positiven Einfluss auf Unternehmenswert und -entwicklung verbinden, zeichnet sich in der wissenschaftlichen Literatur ein weniger klares Bild vom Einfluss der Familie auf den Unternehmenserfolg ab. Das typische Bild eines Familienunternehmens ist vielmehr geprägt von der Vorstellung eines beschränkten Zugangs zu externem Kapital, Konflikten zwischen den Generationen oder Nepotismus. In diesem Zusammenhang bleibt allerdings offen, ob und inwieweit die Interaktion von Familien mit anderen Blockholdern die Unternehmensstrategie und -performance wesentlich beeinflussen.

Somit ist es kaum verwunderlich, dass in der aktuelleren wissenschaftlichen Literatur weniger auf das Vorhandensein eines Mehrheitseigentümers abgestellt wird, sondern vermehrt auf die Identität der Anteilseigner. Cronqvist und Fahlenbrach (2009) untersuchen in ihrer Studie für die USA den Einfluss von verschiedenen Blockholdern² auf Unternehmensperformance und -politik und stellen signifikante Effekte fest. Sie führen ihre Ergebnisse darauf zurück, dass Blockholder unterschiedliche Überzeugungen, Fähigkeiten und Präferenzen besitzen – und damit verschiedene Einflüsse ausüben.³ Der überwiegende Teil existierender Studien zu verschiedenen Blockholderstrukturen bezieht sich jedoch auf die USA.

Vor dem Hintergrund dieser Ergebnisse und der prominenten Stellung der Eigentümerfamilie innerhalb eines Unternehmens wird im Rahmen dieser Arbeit der Einfluss unterschiedlicher Typen von Anteilseignern wie Familien, Banken, Finanzinstitutionen oder anderen Unternehmen auf deutsche börsennotierte Familienunterneh-

men empirisch untersucht. Ziel dieses Beitrags ist es, die Auswirkungen unterschiedlicher Blockholder auf den Unternehmenserfolg und die Kapitalstruktur von Familienunternehmen darzustellen.

2. Übersicht zum Stand der Literatur

In der wissenschaftlichen Literatur zeichnet sich kein klares Bild vom Einfluss unterschiedlicher Anteilseigner auf die Unternehmensperformance ab. Während einige Studien einen positiven Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Unternehmensperformance feststellen, finden andere Untersuchungen einen negativen Einfluss. Ein positiver Effekt kann möglicherweise durch die persönliche Verbundenheit und Verantwortung der Familie gegenüber dem Unternehmen erklärt werden. Darüber hinaus bündeln Unternehmerfamilien in Familienunternehmen ein erhebliches technisches Know-how und kennen sich exzellent in ihrem Marktumfeld aus. Ferner zeigt sich eine langfristige Orientierung nicht nur bei Investitionen sondern auch bei der Finanzierung des Unternehmens.⁴ Familienunternehmen haben zudem generell das Bestreben, das Unternehmen an zukünftige Generationen zu vererben. Aus diesem Grund werden Nachfolgenerationen bereits vor einer möglichen Nachfolge mit dem Unternehmen sozialisiert und sammeln Informationen über das Familienunternehmen sowie das Unternehmensumfeld. Unter der Voraussetzung, dass die Nachfolger über ausreichendes Know-how und Managementfähigkeiten verfügen, ist eine positive Auswirkung auf den Unternehmenserfolg daher wahrscheinlich.

1 Dieser Artikel trägt die wichtigsten Ergebnisse aus der Bachelorthesis von Jens Hansmeier zusammen. Die Bachelorthesis entstand unter Betreuung von Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner am Buchanan Institut für Unternehmer- und Finanzwissenschaften der Zeppelin Universität.

2 In Anlehnung an Choi (1991) wird als Blockholder definiert, wer mehr als 5% und weniger als 50% der Stimmrechte besitzt. In Anlehnung an Cronqvist & Fahlenbrach (2009) können „large shareholder“ und „Blockholder“ als Synonym verwendet werden.

3 Vgl. Cronqvist & Fahlenbrach (2009)

4 Vgl. Schraml (2010); Sirmon & Hitt (2003); Sirmon et al. (2003) bezeichnen die typisch langfristige Orientierung bei der Finanzierung als „Patient Financial Capital“.

Lehmann et al. (2000) bringen es wie folgt auf den Punkt: „Given an emotional involvement, these owners (hier ist die Unternehmerfamilie gemeint, Anm. d. Verf.) may be more strongly interested in the success of the firm than investors for which the firm is just one piece in their portfolios. A large shareholder 'personally' attached to the firm possibly motivates managers and employees to more commitment and determination so that firm performance improves.“⁵

Hingegen kann sich durch die Besetzung von Führungspositionen mit Familienmitgliedern auch ein negativer Effekt auf den Unternehmenserfolg ergeben. Dies könnte daraus resultieren, dass nicht die Leistung, sondern die familiäre Beziehung zu der Führungsposition verhilft. Ein hinzukommender Mangel an Know-how verstärkt die negative Wirkung. Auch Spannungen zwischen den Familieneigentümern können einen negativen Effekt auf den Unternehmenserfolg haben.⁶ Konsistent mit der Vermutung, dass sich dies negativ auf die Unternehmensperformance auswirken sollte, veröffentlichten Thonet und Poensgen (1979) als eine der ersten in diesem Gebiet die Erkenntnis, dass fremdgeführte Unternehmen in Deutschland eine höhere Eigenkapitalrentabilität liefern als eigentümergeführte Unternehmen.⁷ Maury (2006) untersucht 1.672 Industrieunternehmen aus 13 westeuropäischen Ländern, davon 259 Unternehmen aus Deutschland. Er kommt zu dem Ergebnis, dass eine Einflussnahme der Familie sowohl den Unternehmenswert als auch die -performance erhöht. Unter Familieneinfluss versteht Maury (2006), wenn die Familie mindestens in einer Top-Führungsposition vertreten ist.⁸ Explizit für Deutschland zeigt Jaskiewicz (2006) bei börsennotierten Familienunternehmen, dass sich ein Familieneinfluss positiv auf die Unternehmensperformance auswirkt. Jedoch wandelt sich der Einfluss mit zunehmender Anzahl von Familienmitgliedern im Unternehmen zu einem negativen Effekt auf die Unternehmensperformance.⁹ Auch Achleitner et al. (2009) diskutieren in ihrer Studie die Auswirkung der Gründerfamilie auf die Performance des Unternehmens.¹⁰ Sie überprüfen die Unternehmensperformance anhand des „Return on Assets“ und des „Return on Equity“ und finden eine geringe positive Korrelation zwischen dem Einfluss der Familie und der Performance.¹¹

Aber auch der Einfluss von anderen Blockholdern (nicht die Familie) innerhalb von Familienunternehmen spielt in der wissenschaftlichen Literatur eine zunehmend wichtigere Rolle. So stellen Maury und Pajuste (2005) für 136 finnische Unternehmen im Zeitraum 1993 bis 2000 fest,

dass ein weiterer Blockholder in einem Unternehmen opportunistisches Verhalten der Familie eindämmen kann. Familien, die typischerweise im Management oder Aufsichtsrat vertreten sind, neigen weniger dazu, den eigenen Vorzügen nachzukommen, wenn sie von einem starken Blockholder überwacht werden.¹² Als einer der ersten für Deutschland nimmt Andres (2008) in seiner Analyse für börsennotierte Familienunternehmen die Blockholderidentitäten mit auf. Das Ergebnis seiner Studie geht mit einem positiven signifikanten Effekt auf den „Return on Assets“ für den Block „Familie“ einher. Für andere Blockholdertypen konnte entweder ein negativer oder kein Effekt auf die Unternehmensperformance festgestellt werden.¹³

Die angeführte Literatur verdeutlicht, dass die Eigentümerstruktur einen Effekt auf das Familienunternehmen haben kann. Die bisherigen Forschungsergebnisse sind jedoch widersprüchlich. Im Folgenden gilt es daher, diese Fragestellung detailliert zu untersuchen.

3. Datenbasis und Methodik

Für die empirische Untersuchung wurden zwei Datensätze angefertigt: Ein erster Datensatz mit den Stimmrechtsanteilen der Anteilseigner, und ein zweiter mit den Finanzdaten börsennotierter Familienunternehmen. Die Daten beziehen sich auf im CDAX gelistete Familienunternehmen im Zeitraum vom 01.01.2001 bis 31.12.2009.

Der erste Datensatz für die Stimmrechtsanteile der unterschiedlichen Anteilseigner am Familienunternehmen wurde mit Hilfe der Onlinedatenbank der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) und der Geschäftsberichte der Familienunternehmen erstellt.¹⁴ Der zweite Datensatz wurde mit Hilfe der Datenbank „AMADEUS“ des Bureaus van Dijk erstellt. Diese Datenbank verfügt über Finanzdaten von rund 14

5 Lehmann & Weigand (2000), S.162

6 Vgl. Achleitner et al. (2009); Bertrand & Schoar (2006); Jaskiewicz (2006); Lehmann & Weigand (2000); Pindado et al. (2011)

7 Vgl. Thonet & Poensgen (1979)

8 Vgl. Maury (2006)

9 Vgl. Jaskiewicz (2006)

10 Vgl. Achleitner et al. (2009)

11 Vgl. ebd.

12 Vgl. Maury & Pajuste (2005)

13 Vgl. Andres (2008)

14 In der Datenbank „Bedeutende Stimmrechte nach § 21 WpHG“ konsolidiert die BaFin Veröffentlichungen zu Stimmrechtsanteilen, die börsennotierte Kapitalgesellschaften nach § 21 WpHG der BaFin innerhalb von vier Handelstagen zu melden haben.

15 Aus theoretischen und inhaltlichen Aspekten ist es für diese Arbeit sinnvoll, die Daten auf Jahresbasis zu generieren, zumal Bilanzen und Gewinn- und Verlustrechnungen bei Aktiengesellschaften nach § 325 HGB jährlich veröffentlicht werden müssen. Vgl. hierzu auch Schnell et al. (2011).

Millionen Unternehmen in Europa.¹⁵ Ausgangspunkt für die Erstellung des Datensatzes sind 202 im Zeitraum von 2001 bis 2009 im CDAX gelistete Familienunternehmen. Der Datensatz wurde von Unternehmen bereinigt, die in dem genannten Zeitraum als insolvent galten bzw. sich im Insolvenzverfahren befanden. Darüber hinaus wurden ebenfalls die Unternehmen ausgeschlossen, für die keine ausreichende Datenhistorie bei AMADEUS bzw. bei der BaFin-Datenbank „Bedeutende Stimmrechte nach § 21 WpHG“ verfügbar waren. Dies führte letztlich zu einem Datensatz von 133 börsennotierten Familienunternehmen.

Die Anteilseigner wurden verschiedenen Hauptgruppen zugeordnet. Die Zuordnung erfolgte unter Zuhilfenahme der AMADEUS-Datenbank in folgende Anteilseignergruppen:

- | Banken
- | Andere Unternehmen
- | Familie
- | Andere Finanzinstitutionen¹⁶
- | Sonstige¹⁷

Die Daten für diese Arbeit wurden für ein Panel design erhoben.¹⁸ Dabei kombinieren Paneldaten Quer- und Längsschnittdaten miteinander, sodass die jeweiligen Variablen sowohl über einen gewissen Zeitraum als auch über mehrere Unternehmen hinweg (Querschnitt) betrachtet werden können.¹⁹

Die Eigentümerstruktur wurde zum einen über die Anzahl der heterogenen Blockholder in dem Familienunternehmen und zum anderen über die kumulierten Anteile der unterschiedlichen Anteilseigner gemessen. Folglich summieren sich die Stimmrechtsanteile der Familie bei mehreren Familienmitgliedern auf. Dies wird in der Variable „Anteil Familie“ zusammengefasst. Für den Einfluss anderer Anteilseigner (Banken, andere Unternehmen und andere Finanzinstitutionen) auf das Familienunternehmen wurden zwei verschiedene Variablen gewählt. Zum einen wurden die kumulierten Anteile dieser drei Blockholder an den Familienunternehmen einbezogen und zum anderen ihre absolute Anzahl. Zur Messung des Unternehmenserfolgs lehnt sich diese Arbeit an die etablierten Kennzahlen der Literatur an.²⁰ Zum einen wurde daher als Profitabilitätskennzahl die Gesamtkapitalrentabilität (engl.: Return on Assets) untersucht und zum anderen in Anlehnung an Anderson et al. (2003) der Cashflow dividiert durch die Bilanzsumme. Zur Untersuchung der Kapitalstruktur als endogene Variable wurden der Verschuldungsgrad und die Eigenkapitalquote verwendet. Des Weiteren wurden fünf verschiedene Kont-

rollvariablen (z. B. Eigenkapitalrentabilität, engl.: Return on Equity, oder das logarithmierte Gesamtvermögen) gewählt, die alle als Kennzahl in das Modell eingehen.

4. Empirische Befunde

Der Datensatz mit den Eigentümerstrukturdaten der 133 börsennotierten Familienunternehmen verfügt in dem Zeitraum 2001 bis 2009 über 2.548 Beobachtungspunkte (Firmenjahre) mit 359 heterogenen Anteilseignern. Diese teilen sich auf fünf verschiedene Blockholdertypen auf. Dabei sind Familien im Besitz von rund 55% (arithmetisches Mittel) der Stimmrechtsanteile. Etwa 36% der Stimmrechtsanteile werden durch andere Unternehmen gehalten. Banken und andere Finanzinstitutionen halten rund 12% bzw. 20% der Stimmrechte. Hinsichtlich der Kapitalstruktur kann festgestellt werden, dass Familienunternehmen eine konservative Finanzierung bevorzugen. Dies zeigt sich unter anderem in einem geringeren Verschuldungsgrad bzw. einer höheren Eigenkapitalquote. Die Eigenkapitalquote liegt bei den 133 Familienunternehmen im Mittel bei 46,86%, was konsistent mit dem Ergebnis von Achleitner et al. (2009) ist.

Die Literatur weckt die Erwartung, dass der Anteil der Familie an dem Unternehmen einen positiven Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat. Wie bereits beschrieben wurde, wird die operative Performance über die Gesamtkapitalrentabilität bzw. über das Verhältnis Cashflow zu Bilanzsumme gemessen. Bei der Gesamtkapitalrentabilität zeigt sich ein hochsignifikanter Einfluss des Anteils der Familie auf die Gesamtkapitalrentabilität (vgl. Tabelle 1). Dies bedeutet: Je mehr Anteile die Familie an dem Familienunternehmen hält, desto positiver wirkt sich dies auf die Gesamtkapitalrentabilität aus. Durch den Anteil allein kann jedoch nicht eindeutig der Rückschluss gezogen werden, dass die Familie auch Einfluss auf das

16 Hierunter wurden die Typen „Insurance Company“, „Mutual & Pension Funds/Nominee/Trust/Trustee“ sowie „Financial Company“ gefasst. Eine Zusammenfassung dieser Gruppen erfolgte aus zweierlei Gesichtspunkten: Einerseits durch die Existenz einer größeren Anzahl an Beobachtungen, andererseits definiert die AMADEUS-Datenbank diese Gruppen nicht explizit wodurch keine exakte Zuordnung möglich ist. Damit Interpretationsfehler vermieden werden, erfolgte eine Zusammenfassung dieser drei Typen zu einem Typ von Anteilseigner.

17 Hierunter fallen folgende AMADEUS-Kategorien „Foundation/Research Institute“, „Public Authority, State, Government“, „Employees/Managers/Directors“, „Self Owned“, „Private Equity Firms“: Aufgrund von zu geringen Beobachtungswerten wurden diese nicht näher betrachtet.

18 Genauer wurde in dieser Untersuchung mit einem Fixed Effects Model (FEM) gearbeitet.

19 Vgl. Wooldridge (2009); Stock & Watson (2012)

20 Für eine Übersicht über die in der Literatur am häufigsten verwendeten Performance-Maße siehe Jaskiewicz (2006), S. 43ff.

Management nimmt. Es liegt allerdings nahe, dass die Familie in irgendeiner Weise Einfluss nimmt, da es sich um „ihr“ Unternehmen handelt. Dieser positive Einfluss könnte sich bspw. dadurch erklären, dass die Unternehmerfamilie eine persönliche Verbundenheit und Verantwortung gegenüber dem Unternehmen verspürt. Diese Ergebnisse sind mit den Resultaten anderer Studien konform. Achleitner et al. (2009) stellen bspw. einen positiven Einfluss der Familie auf den Return on Assets fest.²¹ Weitere Studien, die bei Familieneinfluss zu ähnlichen Ergebnissen kommen, sind von Andres (2008), Maury (2006) oder Jaskiewicz (2006) verfasst. Erstaunlicherweise konnte für den Anteil der Familie kein statistisch signifikanter Einfluss auf die zweite endogene Performance-Variable festgestellt werden. Dies könnte darin begründet sein, dass der Cashflow im Gegensatz zur Gesamtkapitalrentabilität wesentlich mehr von der Abschreibungs- und Investitionspolitik beeinflussbar wird.

Bei der Untersuchung des Einflusses der Familie auf den Verschuldungsgrad und die Eigenkapitalquote stellt sich ein interessantes Bild heraus. Der Anteil der Familie hat einen hochsignifikanten negativen Einfluss auf den Verschuldungsgrad und als Pendant einen hochsignifikanten positiven Effekt auf die Eigenkapitalquote. Hält die Familie einen größeren Anteil am Unternehmen, wirkt sich dies in einer geringeren Verschuldung bzw. in einer höheren Eigenkapitalfinanzierung aus. Dieses Ergebnis könnte die These stützen, dass Familienunternehmen – wie in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert²² – zu einer konservativeren Finanzierungsstruktur neigen und in ihrem Finanzierungsverhalten risikoscheuer sind.

Hinsichtlich des Einflusses weiterer Anteilseigner zeigt sich für die Gruppe der „Anderen Unternehmen“ bei der operativen Performance ein hochsignifikanter positiver Einfluss (vgl. Tabelle 1). Dies könnte damit zusammenhängen, dass gerade in Familienunternehmen viel technologisches Know-how vorhanden ist. Viele Familienunternehmen befinden sich in Nischenmärkten und sind zudem häufig Marktführer (sog. „Hidden Champions“²³). Andere Unternehmen beteiligen sich möglicherweise einerseits aus strategischen Gründen und/oder andererseits, um Synergieeffekte realisieren zu können.²⁴ Die Ergebnisse zeigen zudem einen positiven Effekt der kumulierten Anteile von anderen Unternehmen an dem Familienunternehmen auf die Eigenkapitalquote und einen negativen Effekt auf den Verschuldungsgrad. In zukünftigen Studien wäre es hier interessant, die Identität der Variable „andere Unternehmen“ einzubeziehen. Beteiligen sich bspw. vermehrt Familienunternehmen untereinander oder eher große Börsenun-

ternehmen, die evtl. Nischentechnologien für die eigene Wettbewerbsfähigkeit benötigen?

Beim kumulierten Anteil ist sowohl bei Banken als auch bei anderen Finanzinstitutionen kein signifikanter Einfluss auf den Unternehmenserfolg bzw. die Kapitalstruktur zu erkennen. Hingegen wirken sich auch Banken über die „Anzahl an Blockholdern“ negativ auf die Verschuldung und positiv auf die Eigenkapitalquote aus (vgl. Tabelle 2). Dies bedeutet: Je mehr Banken an Familienunternehmen beteiligt sind, desto geringer ist die Verschuldung und desto höher die Eigenkapitalquote. Brickley et al. (1988) definieren Banken und Versicherungen als „pressure sensitive“, da diese Managemententscheidungen weniger in Frage stellen, um die gegenwärtige bzw. potentielle Geschäftsbeziehung nicht zu gefährden.²⁵ Es könnte vermutet werden, dass es Banken als Anteilseigner bei börsennotierten Familienunternehmen nicht darum geht, hohe Anteile zu halten, sondern lediglich darum, einen „Fuß in der Tür“ des Familienunternehmens zu haben. Banken könnte es weniger darum gehen Kredite zu verkaufen, sondern vermehrt darum, dem Familienunternehmen bzw. der Unternehmerfamilie andere Beratungsleistungen anzubieten. Das Auftreten als Anteilseigner könnten sich Banken deshalb aus strategischen Gründen zu Nutzen machen, um über eine persönliche Ebene an weiterführende Geschäfte zu gelangen. Hinzu kommt die Tatsache, dass gerade bei Familienunternehmen häufig das sogenannte „Hausbank-Prinzip“ vorherrscht. Damit ist die über einen längeren Zeitraum gewachsene Beziehung zu einer Bank gemeint. Es ist wahrscheinlich, dass es nicht im Interesse der Bank ist, ihren „Hausbank-Status“ in Gefahr zu bringen.²⁶ Eine fordernde Einmischung in Managemententscheidungen könnte somit als eher unwahrscheinlich angesehen werden.

5. Fazit und Ausblick

Vor allem im Hinblick auf die Wirkung anderer Anteilseigner auf Familienunternehmen in Deutschland gibt es bisher nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse. Diese Arbeit leistet deshalb einen wissenschaftlichen Beitrag zu diesem noch unterrepräsentierten Forschungsfeld. Die Untersuchung dieser Arbeit fokussiert auf

21 Vgl. Achleitner et al. (2009)

22 Vgl. Schraml (2010)

23 Der Begriff geht auf Hermann (1990) zurück.

24 Vgl. Bethel et al. (1998)

25 Vgl. Brickley et al. (1988)

26 Vgl. Schraml (2010)

die Effekte der Unternehmerfamilien, Banken, anderer Finanzinstitutionen sowie anderer Unternehmen als Anteilseigner auf den Unternehmenserfolg bzw. auf die Kapitalstruktur börsennotierter Familienunternehmen.

Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass der Anteil der Familie einen positiven, hochsignifikanten Einfluss auf die operative Performance und einen negativen Einfluss auf die Verschuldung bzw. einen positiven Effekt auf die Eigenkapitalquote hat. Die drei Anteilseignergruppen Banken, andere Finanzinstitutionen und andere Unternehmen weisen zwischen dem kumulierten Anteil und der Anzahl unterschiedliche Einflüsse auf. Andere Unternehmen zeigen sowohl über den kumulierten Anteil als auch über die Anzahl einen positiven, hochsignifikanten Effekt auf die Performance der Familienunternehmen auf, wohingegen ein negativer Effekt auf den Verschuldungsgrad bzw. ein positiver Effekt auf die Eigenkapitalquote deutlich wird. Bei den Anteilseignergruppen Banken und andere Finanzinstitutionen konnten lediglich

für deren absolute Anzahl negative, signifikante Effekte auf den Verschuldungsgrad bzw. positive Effekte auf die Eigenkapitalquote festgestellt werden. Weitere Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich andere Unternehmen sowie Banken als Anteilseigner oftmals aus strategischen Gründen an börsennotierten Familienunternehmen beteiligen.

Dieser Paneldatensatz bietet Möglichkeiten für eine ganze Reihe an weiteren Auswertungen. So könnte bspw. in Anlehnung an Miller et al. (2007) untersucht werden, ob es bei deutschen Familienunternehmen einen Unterschied in der Performance gibt, wenn nur der Gründer oder weitere Familienmitglieder in dem Unternehmen involviert sind. Ein weiterer interessanter Ansatz ergäbe sich in Anlehnung an Elyasiani et al. (2010). Diese beziehen die zeitliche Stabilität der Anteilseigner mit ein. Auch der Einbezug des jeweiligen Generationsstandes könnte in Bezug auf Andres (2008) weitere Rückschlüsse auf den Einfluss von Familien liefern.

	Operative Performance-Variablen						Kapitalstruktur-Variablen					
	Return on Assets			Cashflow/Total Assets			Verschuldungsgrad			Eigenkapitalquote		
	Anteil Familie			Anteil Familie			Anteil Familie			Anteil Familie		
Blockholder-identitäten												
	0,057 (3,124)***	0,05794 (3,182)***	0,0573 (3,118)***	0,00006 (0,403)	0,00007 (0,471)	0,00006 (0,396)	-0,00047 (-2,766)***	-0,00047 (-2,761)***	-0,00046 (-2,698)***	0,04417 (2,612)***	0,0440 (2,610)***	0,04298 (2,542)**
Bank (Anteil)	0,027 (0,182)			-0,00005 (-0,040)			-0,002 (-1,636)			0,208 (1,597)		
Andere Unternehmen (Anteil)		0,300 (4,168)***			0,002 (3,244)***			-0,002 (-2,654)***			0,169 (2,543)**	
Andere Finanzinstitutionen (Anteil)			-0,001 (-0,017)		-0,0001 (-0,409)				-0,0003 (-0,803)			0,031 (0,783)
Kontrollvariablen												
Return on Equity				0,001 (17,464)***	0,001 (17,482)***	0,001 (17,481)***						
Return on Assets							-0,001 (-1,361)	-0,001 (-1,086)	-0,001 (-1,352)	0,119 (1,576)	0,099 (1,315)	0,118 (1,566)
log Gesamtvermögen	-0,532 (-0,257)	-0,999 (-0,488)	-0,512 (-0,247)	0,010 (0,584)	0,008 (0,437)	0,011 (0,606)	-0,041 (-2,047)**	-0,039 (-1,982)**	-0,041 (-2,080)**	3,317 (1,660)*	3,187 (1,597)	3,382 (1,689)*
Verschuldungsgrad	-19,938 (-5,835)***	-18,587 (-5,471)***	-19,972 (-5,853)***	-0,119 (-3,903)***	-0,109 (-3,598)***	-0,119 (-3,917)***						
Cashflow/Total Assets							-0,094 (-1,063)	-0,105 (-1,188)	-0,096 (-1,080)	6,940 (0,782)	7,951 (0,898)	7,119 (0,800)
Anzahl der Observationen	956	956	956	892	892	892	904	904	904	905	905	905
Adjustiertes R ²	4,45%	6,16%	4,45%	27,00%	27,85%	27,01%	5,65%	6,10%	5,43%	5,13%	5,54%	4,93%

Die Signifikanzniveaus sind durch *(10%), **(5%) und ***(1%) gekennzeichnet. Die t-Werte sind in Klammern angegeben.

Quelle: Eigene Berechnung
Tabelle 1: Regressionsmodell (1)

	Operative Performance-Variablen						Kapitalstruktur-Variablen					
	Return on Assets			Cashflow/Total Assets			Verschuldungsgrad			Eigenkapitalquote		
	Anteil Familie			Anteil Familie			Anteil Familie			Anteil Familie		
Blockholder-identitäten												
	0,058 (3,143)***	0,04778 (2,629)***	0,0591 (3,203)***	0,00006 (0,412)	-0,00001 (-0,038)	0,00007 (0,483)	-0,00044 (-2,619)***	-0,00043 (-2,523)**	-0,00042 (-2,500)**	0,04163 (2,469)**	0,04054 (2,397)**	0,03958 (2,331)**
Bank (Anzahl)	-1,802 (-1,182)			-0,005 (-0,430)			-0,033 (-2,507)**			3,322 (2,468)**		
Andere Unternehmen (Anzahl)		7,845 (5,488)***			0,060 (5,070)***			-0,029 (-2,141)**			2,595 (1,899)*	
Andere Finanzinstitutionen (Anzahl)			-0,676 (-1,026)		-0,005 (-0,873)			-0,010 (-1,655)*				1,05 (1,744)*
Kontrollvariablen												
Return on Equity				0,001 (17,481)***	0,001 (17,361)***	0,001 (17,479)***						
Return on Assets							-0,001 (-1,483)	-0,001 (-1,071)	-0,001 (-1,470)	0,128 (1,697)*	0,100 (1,318)	0,128 (1,698)*
log Gesamtvermögen	-0,325 (-0,157)	-0,377 (-0,185)	-0,326 (-0,158)	0,011 (0,614)	0,014 (0,813)	0,011 (0,636)	-0,038 (-1,907)*	-0,044 (-2,201)**	-0,040 (-2,011)**	3,039 (1,520)	3,589 (1,799)*	3,200 (1,599)
Verschuldungsgrad	-20,292 (-5,933)***	-18,405 (-5,459)***	-20,094 (-5,889)***	-0,120 (-3,927)***	-0,104 (-3,439)***	-0,120 (-3,942)***						
Cashflow/Total Assets							-0,085 (-0,965)	-0,104 (-1,183)	-0,086 (-0,974)	6,074 (0,685)	7,872 (0,888)	6,078 (0,682)
Anzahl der Observationen	956	956	956	892	892	892	904	904	904	905	905	905
Adjustiertes R ²	4,59%	7,38%	4,56%	27,01%	29,05%	27,06%	6,02%	5,85%	5,65%	5,50%	5,24%	5,18%

Die Signifikanzniveaus sind durch *(10%), **(5%) und ***(1%) gekennzeichnet. Die t-Werte sind in Klammern angegeben.

Quelle: Eigene Berechnung
Tabelle 2: Regressionsmodell (2)

Literatur

Achleitner, A.-K., Kaserer, C., Kauf, T., Günther, N. & Ampenberger, M. (2009): Börsennotierte Familienunternehmen in Deutschland. München: Stiftung Familienunternehmen.

Anderson, R.C., Mansi, S.A. & Reeb, D.M. (2003): Founding family ownership and the agency cost of debt. *Journal of Financial Economics*, 68(2), 263.

Andres, C. (2008): Large shareholders and firm performance – An empirical examination of founding-family ownership. [Article]. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431-445.

Bertrand, M. & Schoar, A. (2006): The Role of Family in Family Firms. [Article]. *Journal of Economic Perspectives*, 20(2), 73-96.

Bethel, J.E., Liebeskind, J.P. & Opler, T.I.M. (1998): Block Share Purchases and Corporate Performance. *Journal of Finance*, 53(2), 605-634.

Brickley, J., Lease, R. & Smith, C. (1988): Ownership structure and voting antitakeover amendment. *Journal of Financial Economics*, 20, 267–292.

Choi, D. (1991): Toehold Acquisitions, Shareholder Wealth, and the Market for Corporate Control. *Journal of Financial & Quantitative Analysis*, 26(3), 391–407.

Cronqvist, H. & Fahlenbrach, R. (2009): Large Shareholders and Corporate Policies. *Review of Financial Studies*, 22(10), 3941–3976.

Elyasiani, E. & Jia, J. (2010): Distribution of institutional ownership and corporate firm performance. *Journal of Banking & Finance*, 34(3), 606–620.

Hermann, S. (1990): Hidden Champions. Speerspitze der deutschen Wirtschaft. *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 60, 875–890.

Jaskiewicz, P. (2006): Performance-Studie börsennotierter Familienunternehmen in Deutschland, Frankreich und Spanien. Köln: Eul.

Lehmann, E. & Weigand, J. (2000): Does the Governed Corporation Perform Better? Governance Structures and Corporate Performance in Germany. *European Finance Review*, 4, 157-195.

Maury, B. (2006): Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of Corporate Finance*, 12(2), 321–341.

Maury, B. & Pajuste, A. (2005): Multiple large shareholders and firm value. *Journal of Banking & Finance*, 29(7), 1813-1834.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R.H. & Cannella, A.A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

Pindado, J., Requejo, I. & de la Torre, C. (2011): Family control and investment–cash flow sensitivity: Empirical evidence from the Euro zone. *Journal of Corporate Finance*, 17(5), 1389–1409.

Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2011): *Methoden der empirischen Sozialforschung* (9., aktualisierte Aufl. ed.). München: Oldenbourg.

Schraml, S.C. (2010): *Finanzierung von Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.

Sirmon, D.G. & Hitt, M.A. (2003): Managing Resources: Linking Unique Resources, Management, and Wealth Creation in Family Firms. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 27(4), 339-358.

Stock, J.H. & Watson, M.W. (2012): *Introduction to econometrics* (3. ed.). Boston: Pearson.

Thonet, P.J. & Poensgen, O.H. (1979): Managerial Control and Economic Performance in Western Germany. *The Journal of Industrial Economics*, 28(1), 23–37.

Wooldridge, J.M. (2009): *Introductory econometrics* (4. ed.). Mason, Ohio: South Western cengage learning.

Abstract

Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung, die Nachfolge im Familienunternehmen anzustreben? Im vorliegenden Beitrag wird die bis dato wenig erforschte Perspektive der nächsten Generation mithilfe einer empirischen Studie von 235 Unternehmerkindern im Alter von 16 bis 35 Jahren beleuchtet. Die Ergebnisse zeigen, dass die Nachfolgeabsicht zum einen von demographischen Variablen des potentiellen Nachfolgers (Alter, Geschlecht, Anzahl der Geschwister) sowie von Charakteristika des Familienunternehmens (Größe, Standort) beeinflusst wird. Zum anderen wirken sich persönliche Einstellungen (Befürwortung der Einbindung der Familie ins Unternehmen, Familienklima) auf die Nachfolgeintention aus. So möchten insbesondere diejenigen die Nachfolge in der Führung des Familienunternehmens antreten, die eine enge Verbindung von Familie und Unternehmen befürworten und sich einer starken familiären Unterstützung sicher sind.

Eine empirische Exploration der Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht der nächsten Generation in deutschen Familienunternehmen

Reinhard Prügl & Jana Hauck

1. Hintergrund

Familienunternehmen standen in den vergangenen Jahren sowohl international als auch im deutschsprachigen Raum zunehmend im Mittelpunkt des Interesses, sei es in der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung und Lehre, als auch von Seiten der Medien und der Politik. Insbesondere in krisenanfälligen Zeiten war und ist eine besondere Aufmerksamkeit für die spezifischen Leistungen und Werthaltungen der Familienunternehmen zu beobachten. Da lediglich 30% der Familienunternehmen erfolgreich in die zweite Generation übergeben werden und nur 15% den Wechsel in die dritte Generation schaffen¹, kann die Nachfolge als eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen gesehen werden. Rückt man also die beträchtliche volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen² und gleichzeitig die Herausforderung der Nachfolge in den Fokus, wird nahezu zwangsläufig eine besondere Aufmerksamkeit auf die potentiellen Nachfolgerinnen und Nachfolger gerichtet. Während zunächst lange Zeit allein der Familienunternehmer im Fokus des wissenschaftlichen Interesses stand³, rückte nach und nach das gesamte „Familiensystem“⁴ und damit auch die Rolle der nachfolgenden Generation in den Blickpunkt der Forschung über Familienunternehmen. Die ersten Studien, die aus der Perspektive der nächsten Unternehmergegeneration berichten, erschienen erst Ende der 1980er Jahre.⁵ Vor allem in den letzten Jahren rückt diese Perspektive wieder zunehmend in den Fokus der Aufmerksamkeit. Umso wertvoller ist es folglich, sich erneut und entsprechend empirisch fundiert der Frage zu widmen, wie die nächste Generation an (potentiellen) Familienunternehmern hinsichtlich ihrer Einstellungen zum Thema Familie und Familienunternehmen, sowie ihrer Karriere- und Zukunftspläne einzuschätzen ist. Andererseits gilt es zu verstehen, welche Faktoren die Entscheidung für oder gegen die Nachfolge im Familienunternehmen beeinflussen. Bis dato gibt es dazu in der internationalen Forschungslandschaft erstaunlicherweise nur vereinzelte empirisch fundierte Ansätze.⁶ Vor allem in Deutschland, einem Land mit einer besonderen Tradition und Stärke im Bereich der Familienunternehmen, scheint eine fundierte

empirische Exploration der Nachfolgepläne des unternehmerischen Nachwuchses überfällig.

Das Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität widmet sich dieser Forschungslücke seit dem Jahr 2010 mit einem langfristig angelegten Forschungsprojekt. Unser Beitrag basiert auf der zweiten empirischen Studie zu „Deutschlands nächster Unternehmergegeneration“, welche in umfassender Weise die Einstellungen, Werthaltungen und Pläne der nächsten Unternehmergegeneration mittels einer Fragebogenerhebung beleuchtet.⁷ Die vorliegenden Ausführungen fokussieren sich auf die Exploration von Einflussfaktoren auf die Nachfolgeabsicht der nächsten Unternehmergeeneration in deutschen Familienunternehmen.

2. Empirische Erhebung

Aufbauend auf einer qualitativ ausgerichteten Einstiegsphase in das Forschungsfeld mit zwölf umfassenden Interviews mit potentiellen Nachfolgern wurde ein quantitatives Erhebungsinstrument unter Einbeziehung aktueller Literatur aus unterschiedlichen Forschungssträngen entwickelt. Erstmals wurden im Jahr 2010 die für eine empirische Exploration notwendigen Daten mittels eines Fragebogens (n = 202) erhoben. Vor der Haupterhebung 2012, auf die sich dieser Beitrag bezieht, wurden erstens ein umfassender Pretest (n = 5) sowie zweitens eine Pilotstudie (n = 23) durchgeführt.

1 Vgl. Beckhard & Dyer (1983); Ward (1987); Jaskiewicz et al. (2005)
2 Familienunternehmen machen laut einer Studie der Stiftung Familienunternehmen (durchgeführt von ZEW und ifm Mannheim in 2011) in Deutschland den Großteil aller Unternehmen aus (rund 91%), verzeichnen rund 47% aller Umsätze und beschäftigen 55% aller Mitarbeiter. http://familienunternehmen.de/media/public/pdf/studien/volkswirtschaftl_bed_Jan_2012_gekuerzte_fassung.pdf
3 Vgl. bspw. Barnes & Hershon (1976); Danco (1980, 1982); Davis (1968); Schein (1983); Levinson (1974)
4 Vgl. Birley (1986); Blotnick (1984); Patrick (1985)
5 Vgl. Birley (1986); Handler (1989)
6 Eine nennenswerte Ausnahme bildet die Studie von Sue Birley aus dem Jahr 2002, die sich jedoch a) auf Einstellungen zur Familie und dem dazugehörigen Unternehmen seitens der Nachfolgeneration und b) auf Familienunternehmer in Großbritannien beschränkt.
7 Weitere umfassende Analysen zu allgemeinen Werthaltungen, Einstellungen und Zukunftsplänen des Unternehmensnachwuchses finden sich in der folgenden Studie: Stiftung Familienunternehmen, impulse, Zeppelin Universität (Hrsg.). (2012). Deutschlands nächste Unternehmergeeneration II. Download unter: http://www.zu.de/deutsch/lehrstuehle/Innovation_Technologie/2012_studie_deutschlands-naechste-unternehmergeeneration.pdf

Das finale Erhebungsinstrument wurde auf Basis der Erkenntnisse dieser Testphase entsprechend adaptiert und orientiert sich größtenteils an bereits existierenden und erprobten Skalen.⁸ Die Haupterhebung wurde im Zeitraum März bis Juli 2012 durchgeführt. Insgesamt nutzten rund 86% der Zielgruppe einen Online-Fragebogen, der verbleibende Anteil wurde in papierbasierter Form auf dem Postweg eingebracht. Die folgenden Analysen basieren auf insgesamt 235 von Unternehmerkindern im Alter zwischen 16 und 35 Jahren vollständig ausgefüllten Fragebögen.

Demographische Daten der befragten Unternehmerkinder und der zugehörigen Familienunternehmen

Die Stichprobe setzt sich aus 60% männlichem und 40% weiblichem Unternehmensnachwuchs zusammen und weist ein Durchschnittsalter von 26,1 Jahren auf. Knapp 14% der Befragten sind erstgeboren und haben durchschnittlich 1,6 Geschwister (Min = 0, Max = 6 Geschwister). Während 43% der Teilnehmer noch Schüler bzw. Studenten sind, haben 57% die Berufsausbildung bereits abgeschlossen und sind ins Arbeitsleben eingetreten – ein Großteil davon ins eigene Familienunternehmen. Fast alle Teilnehmer stammen aus Deutschland (98%), der verbleibende Anteil aus Österreich oder der Schweiz. Die Familienunternehmen, aus denen die Befragten stammen, befinden sich seit durchschnittlich 2,4 Generationen im Familienbesitz (37% erste Generation, 23% zweite Generation, 35% dritte bis sechste Generation, 5% keine Angabe). Die Mehrzahl der Befragten stammt aus Familienunternehmen in der Industrie (37%), gefolgt von Dienstleistung (27%), Handel (23%) und Handwerk (12%). Die meisten Unternehmen sind klein und mittelständisch: 76% der Familienunternehmen beschäftigen bis zu 250 Mitarbeiter, 25% mehr als 250 Mitarbeiter. Die Umsatzgrößen verhalten sich entsprechend: 66% der Unternehmen weisen einen Jahresumsatz von bis zu 50 Mio. Euro aus. Etwa ein Drittel (38%) der Familienunternehmen haben ihren Sitz an einem ländlichen Standort und werden nach Aussage der Befragten in durchschnittlich etwa 7,5 Jahren an die nächste Generation übergeben.

3. Zentrale Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die deskriptiven Ergebnisse bezüglich der Einstellung zu Familie, Familienunternehmen sowie Karriereplänen der nächsten Generation dargestellt. Danach wird anhand einer logistischen Regressionsanalyse

erläutert, welche Faktoren die Nachfolgeabsicht des befragten Unternehmensnachwuchses beeinflussen. Welche strategischen Prioritäten die potentiellen Nachfolger nach dem Einstieg ins Familienunternehmen setzen werden, wird am Ende des Kapitels beschrieben.

Einstellungen zum Themenkomplex „Familie“

Unter den Befragten herrscht ein überaus positives Familienbild. Die Familie wird überwiegend als unterstützend (Zustimmung 89%), respektvoll (87%), angenehm (87%), aufmerksam (77%) und konfliktarm (45%) wahrgenommen. Darüber hinaus kann aus den empirischen Befunden abgeleitet werden, dass das Thema Work-Life-Balance und das daraus resultierende Spannungsfeld sehr wohl wahrgenommen wird. Die Anforderungen werden jedoch tendenziell optimistisch beurteilt. So lehnt nur ein Anteil von 14% der Befragten die Aussage „Familie und Beruf lassen sich gut miteinander vereinbaren“ völlig ab. Im Zweifelsfall wird dem Unternehmen nach dem „Firm First“-Prinzip Vorrang eingeräumt: Rund zwei Drittel (67%) der Befragten stimmen der Aussage „Aufgrund von beruflichen Verpflichtungen muss man Pläne für familiäre Aktivitäten anpassen“ stark zu.

Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

Der Unternehmensnachwuchs ist sich seiner Verantwortung für das Familienunternehmen bewusst – so stimmen 70% der Aussage „Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen“ stark und sehr stark zu (siehe Tabelle 1). Damit einhergehend lässt sich eine starke Zustimmung zur Einbindung der Familie in das Unternehmen beobachten – und das von Kindesbeinen an (66% starke und sehr starke Zustimmung zu „Kinder sollten bereits in frühen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden“, 71% zu „Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder involviert sind“). In Bezug auf ihre Ausbildung versucht sich die junge Unternehmergeneration jedoch von den Anforderungen des Unternehmens zu lösen und den eigenen Weg zu gehen: So sind nur 14% der Unternehmerkinder der Ansicht, dass „die Ausbildung der Kinder [...] an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden sollte“. Neben der Einbindung der Familie ins Unternehmen scheint der Zusammenhalt und Kooperationswille der Unternehmerfamilie einen hohen Stellenwert bei der nächsten Generation

⁸ Skalen adaptiert nach Albert et al. (2010); Athayde (2009); Barnes & Hershon (1976); Birley (1986, 2002); Liñán & Chen (2009); Handler (1990, 1991); Hoelter & Harper (1987); Ingelhart (1981); Kolvereid (1996); Netemeyer et al. (1996); zumeist mit 5-stufigen Likert Skalen.

Statement	Zustimmung* in %	Neutral in %	Dagegen* in %
Kinder aus Familienunternehmen haben eine Verantwortung für das Unternehmen.	70	16	14
Kinder sollten bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.	66	21	13
Das Unternehmen ist stärker, wenn die Familienmitglieder aktiv involviert sind.	71	17	11
Die Ausbildung der Kinder sollte an den Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet werden.	14	27	59
Die Nachfolger in der Geschäftsleitung sollten aus der Familie stammen.	42	37	22
Es kann nur einen Nachfolger und nicht mehrere in der Geschäftsführung geben.	23	21	56
Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut.	2	9	89
Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied in das Unternehmen integriert werden kann.	74	16	10
Es sollte klare Kriterien dafür geben, wie ein Familienmitglied das Unternehmen verlassen kann.	71	14	15
Familien- und Unternehmensbelange sollten klar getrennt bleiben.	73	16	11
Die Kontrolle über das Unternehmen sollte nur in der Hand der Familie liegen.	47	24	29

(5-stufige Likert-Skala: 1= trifft völlig zu; 5= trifft gar nicht zu; n=235; * für eine einfachere Interpretation wurden die Werte 1 und 2 sowie 4 und 5 in der vorliegenden Darstellung zusammengefasst)

Tabelle 1: Einstellungen zum Themenkomplex „Familienunternehmen“

einzunehmen. So sprechen sich 42% der Befragten für eine familieninterne Nachfolge in der Geschäftsführung aus, die überwiegende Mehrheit kann sich eine Teamgeschäftsführung vorstellen (nur 23% ist der Ansicht, dass nur ein Familienmitglied die Nachfolge antreten kann). Andererseits ist das Bewusstsein für die schädliche Wirkung von Rivalitäten unter Geschwistern stark ausgeprägt (89% sind gegen die Aussage „Rivalitäten unter Geschwistern innerhalb des Unternehmens tun dem Unternehmen gut“). Daher sieht die Mehrheit die Notwendigkeit klarer Regelungen zum Ein- und Austritt aus dem Unternehmen (74% bzw. 71% starke und sehr starke Zustimmung) sowie zur eindeutigen Trennung von Familien- und Unternehmensbelangen (73% starke und sehr starke Zustimmung).

Zukunfts- und Nachfolgepläne Karrierepräferenzen

Unternehmerisches Denken und Handeln stellt bei den in Unternehmerfamilien aufgewachsenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen eine stark präferierte Handlungsalternative dar. Die Top-Karrierepräferenz des befragten Unternehmensnachwuchses ist ganz klar eine Karriere als

selbstständiger Unternehmer (80% halten diesen Karriereweg für wahrscheinlich) vor einer Karriere als Angestellter in einem Familienunternehmen (72%). Ein weitaus geringerer Anteil der befragten Unternehmerkinder betrachtet andere Karriereoptionen, wie in einem Konzern angestellt zu sein (17%), eine politische Funktion auszuüben (9%) oder im öffentlichen Dienst tätig zu sein (6%), als wahrscheinlich. Die Familie sowie Freunde und Bekannte sind sowohl dem Einstieg ins Familienunternehmen als auch der Gründung eines eigenen Unternehmens sehr positiv gegenüber eingestellt und schaffen somit ein unternehmerfreundliches Umfeld.

Der wahrgenommene Druck zur Nachfolge seitens der Eltern wird als vergleichsweise gering wahrgenommen – die Eltern des Unternehmensnachwuchses möchten offenbar ihren Kindern vor allem die Freiheit geben, selbst zu entscheiden. Rund die Hälfte der Befragten (49%) konstatiert, dass ihre Eltern erwarten, dass sie „einen Beruf finden, der Freude macht“. Dagegen ist die Zustimmung zur Aussage „Es wird von mir erwartet, dass ich die Nachfolge übernehme“ mit 26% vergleichsweise gering ausgeprägt – wenngleich eine gewisse Erwartungshaltung trotzdem vorhanden ist.

Nachfolgeintention

Die Nachfolge im Familienunternehmen wird von 60% des befragten Unternehmensnachwuchses geplant, 25% sind noch unentschieden. Ein Anteil von 13% hat sich gegen die Nachfolge entschieden, verbleibende 2% der Befragten geben an, keinen Einfluss auf die Entscheidung zu haben. Doch von welchen Faktoren wird die Absicht zur Nachfolge beeinflusst? Die Ergebnisse einer logistischen Regressionsanalyse⁹ zeigen, dass zum einen demographische Variablen des potentiellen Nachfolgers sowie Charakteristika des Familienunternehmens einen Einfluss auf die Nachfolgeentscheidung ausüben. Zum anderen zeigt sich, dass auch die Einstellungen der nächsten Generation zu Themenkomplexen, welche die Dynamiken zwischen Familie und Unternehmen betreffen, die Nachfolgeabsicht entscheidend beeinflussen. Der Einfluss der verschiedenen Variablen auf die Nachfolgeintention ist in Tabelle 2 vereinfacht dargestellt.

	Wirkung auf Nachfolgeintention
Potentieller Nachfolger	
Alter	+
Geschlecht (weiblich)	-
Anzahl der Geschwister	+
Geburtsfolge (erstgeboren)	n.s.
Familienunternehmen	
Größe (Anzahl Mitarbeiter)	+
Standort (ländlich)	+
Anzahl Generationen	n.s.
Wirtschaftszweig (Industrie)	n.s.
Einstellungen	
Familie ins Unternehmen	+
Familienklima	+
Work-Life-Balance	n.s.

Legende: + = signifikant positiver Einfluss auf die Nachfolgeintention, - = signifikant negativer Einfluss auf die Nachfolgeintention, n.s. = kein signifikanter Einfluss auf die Nachfolgeintention

Tabelle 2: Einfluss von demographischen Variablen des Nachfolgers und des Familienunternehmens sowie von Einstellungen auf die Nachfolgeintention (Zusammenfassung der Ergebnisse einer logistischen Regressionsanalyse)

Zum einen zeigt sich also, dass demographische Variablen des Unternehmensnachwuchses die Nachfolgeintention beeinflussen. Im Allge-

meinen wird davon ausgegangen, dass Karrierepräferenzen mit steigendem Alter klarer werden¹⁰ – so auch bei dem befragten Unternehmensnachwuchs. Die Daten weisen einen positiven Zusammenhang zwischen dem Alter der Befragten und der Nachfolgeintention auf ($\beta = 0.259$, $p < .001$). Darüber hinaus lässt sich feststellen, dass das männliche Geschlecht eine deutlich stärkere Tendenz zur Nachfolge zeigt. Der weibliche Unternehmensnachwuchs weist eine signifikant geringere Absicht zur Nachfolge auf ($\beta = -1.347$, $p < .001$). Wendet man sich der Geschwisterkonstellation zu, so könnte man zunächst annehmen, dass die Nachfolgeintention mit steigender Geschwisteranzahl abnimmt. Beispielsweise könnte zum einen nur Platz für einen Nachfolger im Unternehmen bestehen¹¹, zum anderen könnten drohende Konflikte und Geschwisterrivalitäten eine entmutigende Wirkung haben¹² und schließlich ist die Diffusion der Verantwortung unter den Geschwistern denkbar. Die empirischen Befunde deuten jedoch auf einen positiven Zusammenhang zwischen steigender Geschwisteranzahl und der Nachfolgeintention hin ($\beta = 0.335$, $p < .05$). Dies kann als Zeichen für den starken Kooperationswillen und die ausgeprägte Teamorientierung der nächsten Generation eingeordnet werden. Die Geburtsfolge hingegen erweist sich als nicht relevant für die Nachfolgeabsicht – das Erstgeborenenrecht scheint überholt.

Über die demographischen Variablen der potentiellen Nachfolger hinaus wird erkennbar, dass Eigenschaften des Familienunternehmens die Nachfolgeintention der nächsten Generation beeinflussen können. Die Größe des Familienunternehmens, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, steht in einem positiven Zusammenhang mit der Nachfolgeintention der nächsten Generation ($\beta = 0.693$, $p < .05$). Größere Unternehmen versprechen tendenziell höhere monetäre und nicht-monetäre Anreize und scheinen daher attraktiver für die Nachfolger zu sein. Des Weiteren zeigen die empirischen Befunde, dass die Nachfolgeintention positiv von einem ländlichen Standort des Unternehmens beeinflusst wird ($\beta = 0.823$, $p < .05$). Die Historie des Familienunternehmens (Anzahl der Generationen) sowie der Wirtschaftszweig üben hingegen keinen signifikanten Einfluss auf die Nachfolgeintention der Befragten aus.

9 Das Modell ist nach der Chi Quadrat-Statistik mit $p < .001$ höchst signifikant, sagt 75% der Antworten korrekt vorher und erklärt 43,2% der Varianz (Nagelkerke R²).

10 Vgl. Wilson et al. (2007); Handler (1989)

11 Vgl. Eckrich & Loughhead (1996)

12 Vgl. De Massis et al. (2008)

stärkeren Teamorientierung und einer partizipativen Führung ist hier klar erkennbar. Weitere häufig genannte Optimierungsbereiche für die Nachfolger sind Organisationsstruktur (12%), Strategie (10%), Marketing (10%), Expansion (7%) sowie Prozesse/Arbeitsabläufe (7%).

4. Fazit

Der Beitrag soll dazu dienen, die wichtige und bis dato wenig erforschte Perspektive der nächsten Generation in deutschen Familienunternehmen zu beleuchten. Die empirische Exploration der Nachfolgeabsichten der nächsten Generation schließt damit einerseits eine relevante Forschungslücke und bietet andererseits wertvolle Einblicke für (künftige) Familienunternehmer, die sich mit dem Thema der Nachfolge auseinandersetzen.

Generell herrscht unter den Befragten ein überaus positives Bild der Familie, die als unterstützend wahrgenommen wird. Das Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie wird zwar sehr wohl wahrgenommen, jedoch eher optimistisch beurteilt. Dabei wird dem Familienunternehmen nach dem „Firm First“-Prinzip im Zweifelsfall Vorrang eingeräumt. Die Bedeutung des Unternehmens für die Familie schlägt sich in dem hohen Verantwortungsbewusstsein der nächsten Generation gegenüber dem Unternehmen sowie der Befürwortung der Einbindung der Familie ins Unternehmen nieder. Es zeigt sich, dass sich insbesondere diejenigen Befragten, die eine enge Verbindung von Familie und Unternehmen befürworten und sich einer starken familiären Unterstützung sicher sind, die Nachfolge beabsichtigen. Zudem ist die Nachfolgeabsicht von demographischen Variablen des potentiellen Nachfolgers (Alter, Geschlecht, Anzahl der Geschwister) sowie Charakteristika des Familienunternehmens (Größe, Standort) beeinflusst.

Die nächste Unternehmergegeneration geht die Führungsnachfolge mit einem ausgeprägten Kooperationswillen und einer starken Teamorientierung an, wengleich auch Wert auf klare Regelungen und die Trennung der Familien- und Unternehmensbelange gelegt wird. Strategische Prioritäten der Nachfolger sind neben einem veränderten Führungsstil insbesondere Innovation und Wachstum mit einer langfristigen Ausrichtung.

Literatur

- Ajzen, I. (1991): The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Albert, M., Hurrelmann, K. & Quenzel, G. (2010): Jugend 2010 – 16. Shell Jugendstudie. Shell Deutschland Holding (Hrsg.), Frankfurt am Main: Fischer.
- Athayde, R. (2009): Measuring Enterprise Potential in Young People. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(2), 481–500.
- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. (1976): Transferring Power in the Family Business. *Family Business Review*, 2(2), 187–202.
- Beckhard, R. & Dyer, W. G., Jr. (1983): Managing continuity in the family-owned business. *Organizational Dynamics*, Summer, 5–12.
- Birley, S. (1986): Succession in the family firm: The inheritor's view. *Journal of Small Business Management*, 24(3), 36–43.
- Birley, S. (2002): Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Practice & Theory*, 27(1), 5–20.
- Blotnick, S. (1984): The Case of the Reluctant Heirs. *Forbes*, 134, 180.
- Cabrera-Suárez, K. (2005): Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16 (1), 71–96.
- Cater, J.J. & Justis, R.T. (2009): The Development of Successors From Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 109–124.
- Danco, L.A. (1980): *Inside the Family Business*. Cleveland, Ohio: University Press.
- Danco, L.A. (1982): *Beyond Survival*. Cleveland, Ohio: University Press.
- Davis, S. (1968): Entrepreneurial succession. *Administrative Science Quarterly*, December, 402–416.
- De Massis, A., Chua, J. J. & Chrisman J. J. (2008): Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Dumas, C., Dupuis, J.P, Richer, F. & St.-Cyr, L. (1995): Factors that influence the next generation's decision to take over the family farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120.
- Eckrich, C.J. & Loughhead, T.A. (1996): Effects of Family Business Membership and Psychological Separation on the Career Development of Late Adolescents. *Family Business Review*, 9(4), 369–386.

Handler, W. (1990): Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 15(1), 37–51.

Handler, W. (1989): Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.

Handler, W. (1991): Key Interpersonal Relationships of Next-Generation Family Members in Family Firms. *Journal of Small Business Management*, 29(3), 21–32.

Hoelter, J. & Harper, L. (1987): Structural and Interpersonal Family Influences on Adolescent Self-Conception. *Journal of Marriage and the Family*, 49(2), 129–139.

Iannarelli, C.L. (1992): The Socialization of Leaders: A Study of Gender in Family Business. Unpublished doctoral dissertation, University of Pittsburgh.

Ingelhart, R. (1981): Post-Materialism in an Environment of Insecurity. *American Political Science Review*, 75, 880–900. (Handbook of Marketing Scales)

Jaskiewicz, P., González, V.M., Menéndez, S. & Schiereck, D. (2005): Long-Run IPO Performance Analysis of German and Spanish Family-Owned Businesses. *Family Business Review*, 18(3), 179–202.

Kolvereid, L. (1996): Prediction of employment status choice intentions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 21(1), 47.

Le Breton-Miller, I., Miller, D. & Steier, L.P. (2004): Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328.

Levinson, H. (1974): Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49, 90–98.

Liñán, F. & Chen, Y. (2009): Development and Cross-Cultural Application of a Specific Instrument to Measure Entrepreneurial Intentions. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(3), 593–617.

Morris, M.H., Williams, R.O., Allen, J.A. & Avila, R.A. (1997): Correlates of Success in Family Business Transitions. *Journal of Business Venturing*, 12(5), 385–401.

Netemeyer, R.G., Boles, J.S. & McMurrian, R. (1996): Development and Validation of Work-Family and Family-Work Conflict Scales. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 400–410.

Patrick, A. (1985): Family Business: The Offspring's Perception of Work Satisfaction and Their Working Relationship with Their Father. Unpublished doctoral dissertation, The Fielding Institute.

Schein, E.H. (1983): Organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12, 13–28.

Venter, E., Boshoff, C. & Maas, G. (2005): The Influence of Successor-Related Factors on the Succession Process in Small and Medium-Sized Family Businesses. *Family Business Review*, 18(4), 283–303.

Vera, C.F. & Dean, M.A. (2005): An Examination of the Challenges Daughters Face in Family Business Succession. *Family Business Review*, 18(4), 321–345.

Ward, J. (1987): Keeping the family business healthy. San Francisco: Jossey-Bass.

Wilson, F., Kickul, J. & Marlino, D. (2007): Gender, Entrepreneurial Self-Efficacy, and Entrepreneurial Career Intentions: Implications for Entrepreneurship Education. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 31(3), 387–406.

Abstract

Welche Kriterien kommen beim Selektions- und Entscheidungsprozess des Familienunternehmers für einen Lebenspartner zum Tragen? Auf Basis einer ersten empirischen Exploration dieser Fragestellung konnten konkrete Kriterien, die vom Individuum, der Unternehmerfamilie sowie dem Familienunternehmen ausgehen, identifiziert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse schaffen eine Basis für weiterführende Forschung und zeigen deutlich auf, dass unbewusste, emotionale Entscheidungskriterien in den untersuchten Fällen ausgeprägter sind als die hier identifizierten bewussten, strategischen Entscheidungskriterien.

Lebenspartnerwahl im Kontext von Familienunternehmen: Eine erste empirische Exploration¹

Marcel Megerle

1. Einführung

Geld, Macht und Liebe – die Triade aller menschlichen Grundmotivlagen unseres gemeinsamen Handelns. Die Familie gilt als kleinste soziale Einheit unserer sozialen Umwelt, der Gesellschaft. Wird die Familie um eine kaufmännische Perspektive ergänzt, ergibt dies das Familienunternehmen. Im vorliegenden Beitrag wird die Verbindung der Begriffe Geld, Macht und Liebe – übertragen auf das Familienunternehmen – im Rahmen einer ersten empirischen Untersuchung explorativ ergründet.

Freud unterscheidet unser menschliches Dasein in die zwei Kernelemente „Lieben und Arbeiten“². Lassen sich Liebe und Arbeit miteinander verbinden und auch wieder voneinander trennen? Grundaussgangslage ist, dass die Elemente der emotionalen Liebe und des rationalen Arbeitens im System des Familienunternehmens in Bezug gesetzt werden können. Die Lebenspartnerwahl ist fundamental in der individuellen Lebensausrichtung und der Bestandsausrichtung des Familienunternehmens.

Ziel der Ausführungen ist es zu verstehen, ob und inwiefern die Lebenspartnerwahl des Familienunternehmers bzw. der Familienunternehmerin Auswirkungen auf das Gesamtsystem der Unternehmerfamilie, des Familienunternehmens und des gesellschaftlichen Umfelds hat. Spezifischer interessiert die Fragestellung: Welche Kriterien kommen beim Selektions- und Entscheidungsprozess des Familienunternehmers für einen Lebenspartner – vom Zeitpunkt des Kennenlernens, bis hin zum Zeitpunkt der Heirat oder des eheähnlichen Verhältnisses – zum Tragen?

2. Theoretischer Hintergrund

Die Besonderheit von Familienunternehmen³ kann in einer kurzen Form wiedergegeben werden: „[...] dass es die Familie ist, die den Unterschied für die Familienunternehmen macht“⁴. Die Familie und ihr tiefgründiges soziales System sind es, die das Familienunternehmen prä-

gen und in seiner Andersartigkeit gestalten.⁵ Die elementare Fragestellung der Lebenspartnerwahl hat auf die gewünschte Unabhängigkeit und gesteigerte Überlebensfähigkeit des Familienunternehmens daher einen bedeutenden Einfluss. Ebenso wird die Sozialisation der nachfolgenden Generationen im System der Unternehmerfamilie durch die Lebenspartner entscheidend mitgestaltet. Dies wirkt sich wiederum auf die Motivation und die Befähigung zur potentiellen Übernahme des Familienunternehmens aus.

Die Verknüpfung von Familie und Produktion entspricht der Urform jedes kaufmännischen Wirtschaftens. Simon bestimmt, dass es drei gekoppelte Systeme⁶ der Familie gibt: Familie, Eigentum und Unternehmen. Gerade die Verbindung von zwei der drei sozialen Systeme – Familie und Unternehmen – ist die spannende Herausforderung der Forschung über Familienunternehmen. Zwar sind die drei Systeme Familie, Eigentum und Unternehmen voneinander abgegrenzt und jedes entscheidet und agiert in seiner Logik, jedoch gibt es Akteure, die eine Doppelrolle als Mitglieder mehrerer Systeme haben. Losgelöst von der analytischen Untersuchung entfaltet sich die Spannung im Alltag in konkreter Interaktion und Kommunikation im Unternehmen und der Familie, in erlebbaren Bindungen und Konflikten, in Liebe und Hass, in rationaler Kalkulation und emotionaler Reaktion, in Gefühlen und Geschäften.⁷ Durch die Lebenspartnerwahl entsteht das System der Familie des Nachfolgers, wodurch die bestehende Familie um eine eigene, weitere Familieneinheit ergänzt wird.

1 Dieser Beitrag fasst die wichtigsten Erkenntnisse der Masterthesis von Marcel Megerle zusammen. Die Masterthesis entstand unter Betreuung von Dr. Ursula Koners und Prof. Dr. Reinhard Prügl am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF.

2 Winer (2001), S. 91

3 Bei der Definition eines Familienunternehmens wurde sich auf die Definition der Stiftung für Familienunternehmen (2012) bezogen.

4 Jäkel-Wurzer (2010), S. 20

5 Simon (2011) definiert, dass Familie und Betrieb begrifflich voneinander getrennt werden müssten, um sie dann später wieder als „ko-evolutive“ Einheit zusammenzuführen. Hieraus leitet Simon Familienbetriebe als originäre soziale Einheit ab und bezeichnet „Familienbetriebe sind Familien eigener Art“ (S.118).

6 „Nur ein System kann operieren, und nur Operationen können ein System produzieren“ (Berghaus, 2004, S. 39).

7 Vgl. Simon (2011)

Der Bereich, in welchem Gefühle in der Kommunikation eine Rolle spielen, wird in der westlichen, industriellen Welt als Privatleben bezeichnet. Die sozialen Systeme, in denen Gefühle legitimiert sind, werden als Paarbeziehung und Familien bezeichnet.⁸ In diesen Systemen werden die Entscheidungen nicht nach monetären Kriterien der Rentabilität (aus Geben und Nehmen) entschieden, sondern der zu erwartende Lohn wird in ideeller Weise gefordert und bezahlt, in z. B. „Verpflichtungs- und Schuldgefühlen, Dankbarkeit, Anerkennung etc. und eben gezeigter oder geforderter Liebe“⁹. Besonders im Familienunternehmen kann aus der Familienpsychologie angeführt werden, dass die Verbundenheit zwischen Familie und Unternehmen einen deutlichen Unterschied für die Entwicklung der Familiendynamik und die individuelle Psychodynamik der jeweiligen Familienmitglieder macht.¹⁰

Das System der Partnerschaft als Organisationsform des Familiensystems umfasst weitere zu koordinierende Kriterien: von Heiratsordnungen, Eheverboten, legitimer Abstammung oder Unehelichkeit, Verwandtschaft, Übertragung von Namen, Eigentum, Beruf, Rang und Würden, Vormundschaft, Unterhaltspflicht, Verteilung der Autorität innerhalb und außerhalb der Familie, über die Verteilung der wirtschaftlichen Arbeit auf Mann und Frau, Rechte und Pflichten der Eltern und weiterer Verwandtschaftskreise, bis hin zu den Rechten und Pflichten der Kinder.¹¹

Wie jede Familie folgt auch die Familie des Familienunternehmers spezifischen Regeln und Entwicklungsdynamiken. Durch bestimmte Konstellationen der Familien- und Beziehungsdynamik entwickeln sich für die einzelnen Familienmitglieder entsprechende soziale und psychische Anforderungen.¹² Die Herausforderung in Unternehmerfamilien liegt insbesondere im jeweiligen Rollenwechsel der Familienmitglieder zwischen den Rollen in der Familie und im Unternehmen begründet. Die Herausforderung für Mitglieder von Familienunternehmen ist folglich in zwei Dimensionen einzuteilen: a) in die Rolle in der Familie an sich und b) in die Rolle im dazugehörigen Unternehmen.

Im Verbund des Familienunternehmens ist es ökonomisch gesehen besonders günstig, wenn Familienmitglieder mitarbeiten. Das Subsystem der Partnerschaft und das Subsystem der Liebe sind daher die tragenden Säulen des Familienunternehmens und ein Charakteristikum des Familienunternehmens.

In der Gesellschaft wird heute die Liebe als die wesentliche Voraussetzung für die Lebenspartnerwahl angesehen.¹³ König spricht davon, dass sich die moderne Individualkultur ein ausgesprochen individualistisches Ehebild geschaffen hat. Weiter führt er aus, dass Eltern zwar ihren Kindern die Freiheit der Partnerwahl grundsätzlich konzedieren, jedoch trotzdem eingreifen. Das Bild zwischen Ideal und Realität stimmt dann nicht überein, wenn man annimmt, dass die Entscheidung scheinbar frei ist, obwohl sie in ein Determinationssystem eingebunden ist, „das den Kreis der ‚Wählbaren‘ einschränkt, und zwar mindestens regional und nach sozialer Klasse“¹⁴. Zusätzlich beeinflusst die Frage der Kompatibilität oder Inkompatibilität der Charaktere die direkte Wahl und Entscheidung des Partners.

Aus der Soziologie heißt es, dass die Partnerwahl in heutigen Zeiten nicht auf einem großen und unbestimmten Radius, sondern in einem eng begrenzten Rahmen erfolgt.¹⁵ Hier spricht man von Homogämie. Die Verschiedenheit der Partner wird als Heterogämie bezeichnet und soll für das Scheitern von Lebenspartnerschaften verantwortlich sein. Als Kriterien für die Bestimmung der Ähnlichkeit gelten: Rasse, Nationalität, Geburtsort, Konfession, räumliche Nähe, gleiche soziale Klasse, ähnliche Weltanschauung (auch politisch), Bildung, Ausbildung und sonstige Gewohnheiten.¹⁶

Ob und inwiefern sich diese und andere Kriterien bei der Lebenspartnerwahl von Familienunternehmern auswirken, soll in der Folge mittels einer empirischen Exploration näher beleuchtet werden.

3. Modell und Methodik

Als Rahmen für die Ergründung der Fragestellung wurde in dem vorliegenden Beitrag ein von Jäkel-Wurzer (2010) entwickeltes strukturlogisches Modell herangezogen. Das Modell besteht aus vier Kreissystemen (von innen nach außen: 1. Individuum, 2. Unternehmerfamilie, 3. Familienunternehmen, 4. Soziale Umwelt).¹⁷ Die Kreise der Systeme bedingen sich einander und stehen

8 Vgl. Simon (2011).

9 ebd., S. 12

10 Vgl. ebd.

11 Vgl. König (1974)

12 Vgl. Simon (2011)

13 Vgl. König (1974)

14 ebd., S. 51

15 Vgl. ebd.

16 Vgl. ebd.

17 Vgl. Jäkel-Wurzer (2010)

in einer gegenseitigen Abhängigkeit. Dabei muss das Kreissystem des Familienunternehmens sich selbst durch einen beständigen Wall nach innen wie nach außen schützen: Nach innen, um die Tradition aufrecht zu erhalten und Schutz vor dem Abgang von Familienmitgliedern zu bieten, und nach außen, um Fremden keinen freien Zugang in das System des Familienunternehmens zu gewähren. Die bestehende Verbindung zwischen Familie und Unternehmen gibt den Bezug zur Orientierung von privaten Handlungen an den Erfordernissen des Unternehmens.

Basierend auf der Annahme, dass die Partnerwahl einen deutlichen Einfluss auf die Veränderung des Systems der Unternehmerfamilie nimmt, wurde das Modell auf die Partnerwahl übertragen. Die gegenseitige Abhängigkeit der antagonistischen Systeme Familie und Unternehmen setzt als Grundlage voraus, dass die „Privatheit als Grundlage der affektiven Sozialbeziehungen“¹⁸ besteht. Die Familie des Unternehmers sichert familiäre Bindungen über die Implementierung von bestimmten Impulsen ab und orientiert sich dabei am Unternehmen.

Die sozialisatorischen Interaktionsprozesse geben Anlass zur Untersuchung, inwieweit ein Lebenspartner die einzelnen Systemkreise an bestimmten durchlässigen Stellen in der Kreisgrenze durchdringt. Ausgehend von dem innersten Kreis, dem Individuum, soll analysiert werden, wie der Partner die anderen Kreise durchdringt. Das Modell zeigt, dass zuerst der Lebenspartner den individuellen Kriterien entsprechen muss, dann den Kriterien der Unternehmerfamilie, anschließend jenen des Familienunternehmens und schließlich jenen des sozialen Gefüges. Jäkel-Wurzer spricht gewisse Durchlässigkeiten im System an, präzisiert jedoch nicht, an welchen Stellen und warum das System durchlässig ist. Folgend wird hier der Versuch unternommen, die Durchlässigkeiten anhand der Partnerwahlkriterien zu bestimmen. Passt also der potentielle Lebenspartner von der Mitte ausgehend alle Kreisbanden, könnte er sich im Auswahl- und Entscheidungsprozess als der ideale Partner aus unterschiedlichen „Prüfungsperspektiven“ herausstellen.

Bedingt durch die Tatsache, dass das Thema der Lebenspartnerwahl von Familienunternehmern bislang in der Forschung nicht bearbeitet wurde, wurde ein exploratives Vorgehen¹⁹ gewählt. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wurden persönliche, semi-strukturierte Interviews mit fünf ausgewählten Experten (einem Paarpsychologen, einem evangelischen Dekan, einem Strategieberater für Familienunternehmen, einer systemischen

Familienberaterin, einem Juristen für Familienunternehmen) sowie mit fünf Familienunternehmern (alles Ehemänner und Familienunternehmer in der zweiten bis siebten Generation) durchgeführt. Die Datenerhebung fand im Zeitraum Dezember 2011 bis April 2012 statt. Die transkribierten Interviews wurden in Form einer Inhaltsanalyse ausgewertet. Dabei wurden die Kategorisierung und Codierung der Daten anhand der verwendeten Literatur und mit Hilfe des elektrischen Sequenzanalysetools MAXQDA vorgenommen. Im Allgemeinen bezieht sich die Herleitung der Familie und des Eheverhältnisses auf den kulturellen Raum Deutschlands.

4. Ergebnisse der empirischen Exploration

Die Ergebnisse lassen sich anhand des abgewandelten strukturlogischen Modells von Jäkel-Wurzer (2010) darstellen: Abbildung 1, zeigt den möglichen Pfad, den der Auszuwählende durch die Systeme anhand der Selektions- und Entscheidungskriterien²⁰ durchläuft. Eines der Ergebnisse, welches im Kontext erste Beachtung finden muss und als Grundlage für die weiteren Ausführungen angenommen wird, ist, dass das System „Familienunternehmen“ als Organisationseinheit nicht selbst kommunizieren kann. Es kommuniziert entweder über die Mitarbeiter und Führungskräfte verbal bzw. schriftlich oder durch die Unternehmerfamilie.

Den Auswahlkriterien geht die Zeitspanne des Kennenlernens voraus.²¹ Im Gesamtbild war der Hintergrund (z. B. aus einem Familienunternehmen zu kommen), so man dies beim ersten Kennenlernen weiß, als Einfluss erkennbar – dieser war aber nicht ausschlaggebend für das weitere Kennenlernen. Folglich kann abgeleitet werden, dass primär ein emotionaler, unterbewusster Prozess im Kennenlernen, da man sich gegenseitig gefallen hat, einsetzt und dies weniger aus einer strategischen Überlegung erfolgt.

18 Jäkel-Wurzer (2010), S. 37f.

19 Mithilfe eines explorativen Ansatzes soll verstanden werden, wie die handelnden Personen zu welchem Zeitpunkt unter dem Einfluss bestimmter Kriterien und Zuhilfenahme von verschiedenen (Vertrauens-)Personen zur individuellen strategisch/rationalen Lebenspartnerwahl kamen. Daher wurde zunächst nur eine Forschungsfrage für die Arbeit aufgestellt, das Forschungsproblem jedoch erst im Laufe der Untersuchung ausdifferenziert und auf die Aufstellung von Thesen verzichtet.

20 Dies könnte die Erweiterung des Modells anhand der empirischen Auswertung darstellen. Die Kriterien, die in der Theorie und den Experteninterviews genannt wurden, jedoch in der Sequenzanalyse der Interviews nicht vorgefunden wurden, wurden in der vorliegenden Darstellung nicht berücksichtigt. Ferner werden in der Darstellung nur Kriterien genannt, welche zwei oder mehr Nennungen bei der Analyse ergaben.

21 Hier nehmen die Mechanismen der biologischen und triebdiagnostischen Wissenschaft Einzug.

wurde von allen Befragten als Bedingung genannt. Besonders über die Familienmuster hat sich das System der Unternehmerfamilie ein Bild von dem potenziellen Lebenspartner machen können: Wie und wo sind die Lebenspartner aufgewachsen, welche Prägung haben sie aus ihrem Elternhaus erfahren? Die übergebende Generation geht davon aus, dass die Kinder einen Partner wählen, welcher den in der Familie und Unternehmen gelebten Werten entspricht. Es entsteht der Eindruck, dass der Erhalt des Namens und des Besitzes sehr entscheidend ist. Die Familie scheint im Vergleich zu den individuellen Kriterien einen deutlicheren Blick auf das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens, vor allem auf die Repräsentanz des Unternehmens nach außen, bei der Wahl des Partners einzubringen bzw. einzufordern.

Kreissystem 3 „Familienunternehmen“ – primär vom Unternehmen genannte Kriterien

- 3a) Unternehmertum
- 3b) Nachfolgeregelung (dynastischer Wille)
- 3c) Verständnis
- 3d) Entwicklungsstufe des Unternehmens
- 3e) Anpassung an die jeweilige Unternehmenssituation
- 3f) Repräsentationsfunktion und lokales Engagement
- 3g) Mitarbeiter
- 3h) Belastbarkeit
- 3i) Einfluss auf das Geschäftsmodell
- 3j) Geographische Entfernung

Wie beschrieben kann das Familienunternehmen nicht eigenständig kommunizieren und bedarf daher verschiedener Kanäle, um die Anforderungen an Lebenspartner vorbringen zu können. Mögliche Kommunikationskanäle sind dabei die Unternehmerfamilie oder auch die Mitarbeiter des Familienunternehmens. Entscheidend ist dabei, dass der Lebenspartner in zweierlei Weise Verständnis für das Unternehmen aufbringt: Zum einen inhaltliches Verständnis für das Geschäftsmodell des Unternehmens und zum anderen Verständnis für die Tätigkeit des Familienunternehmers. Der Familienunternehmer lebt zumeist eine Berufung, die eben nicht einem „normalen“ Beruf entspricht, und hat dadurch selten geregelte und limitierte Arbeitszeiten oder eine strikte Trennung zwischen Beruf und Familie. Besonders leicht kann dieses Verständnis von Lebenspartnern aufgebracht werden, die selbst in einer Unternehmerfamilie sozialisiert wurden oder selbst unternehmerisch tätig sind.

Das Phänomen Familienunternehmen kann nur dann existieren, wenn es den Willen zur Weiterführung in die nächste Generation (dynastischer

Wille) gibt. Aus diesem Grunde ist im Speziellen die Nachfolgesituation ein Kriterium, welches aus dem Unternehmen heraus kommuniziert wird. Inwieweit der Nachfolger bzw. dessen Partner im Unternehmen akzeptiert wird, lässt sich mit dem Treibhauseffekt²³ erklären. Vorteilhaft aus der Perspektive des Familienunternehmens ist es, wenn der Partner einen gewissen Sicherheitsfaktor darstellt, indem er im Notfall im Unternehmen einspringen könnte. In der Gründungsphase sind Bildung, Können und Engagement des Partners im Unternehmen gefragt, während es in späteren Generationen oder Wachstumsstufen nicht zwangsläufig auf die Mitarbeit der eigenen Familie aus Ressourcen- und finanziellen Gründen ankommt. Vielmehr sind dann soziales Engagement durch Ehrenämter oder Repräsentationsfunktionen des Partners stärker gewünscht, da die Unternehmerfamilie meist in der regionalen Umgebung sehr stark eingebunden und verwurzelt ist. Durch die Repräsentationsfunktionen und auch durch das aktive Mitwirken im Unternehmen in verschiedensten Situationen ist die Akzeptanz durch die Mitarbeiter höher. Entscheidend bei der Auswahl ist zudem die Belastbarkeit des Partners. Das Familienunternehmen an sich bringt eventuell sehr große – rationale wie emotionale – Herausforderungen mit sich. Ferner kann sich der Einfluss des Partners auf das Unternehmen durch seine Ausbildung oder seinen kulturellen Hintergrund auf die Selektion auswirken, ist jedoch an die jeweiligen Entwicklungsstufen im Unternehmen gekoppelt. Die geographische Nähe bzw. Lage kann außerdem ein Kriterium der Partnerwahl sein.

Kreissystem 4 „Soziale Umwelt“ – primär vom Umfeld genannte Kriterien

Hier wurden keine nennenswerten Kriterien genannt, welche Einfluss auf die Partnerwahl hatten.

5. Zusammenfassung und Fazit

Familienunternehmen wird nachgesagt, dass sie das größte Geschenk und auch das größte Verderben bedeuten können. Erweitert um die Partnerschaft bzw. das System der Familie kann eine zusätzliche Dynamik entstehen, die neben Glück auch viel Leid bedeuten kann, geprägt von Misslingen und Missverständnissen.²⁴ Im vorliegenden Beitrag wurde eine Forschungslücke aufgezeigt, welche in einem ersten Schritt auf Basis

²³ Hierunter versteht man, dass der Nachfolger aus der Familie im eigenen Unternehmen schneller hierarchisch aufsteigt, als es bei einem Externen erfolgen würde.

²⁴ Vgl. Scheider (1990)

einer empirischen Exploration der Lebenspartnerwahl im Kontext von Familienunternehmen näher bestimmt wurde.

Die erörterten Ergebnisse zeigen zunächst nicht die negative Lasten a) eines Familienunternehmens und zusätzlich b) einer Lebenspartnerschaft auf. Im Gegenteil: Es scheint, dass sich die Interviewpartner in hohem Maße mit dem Modell der Lebenspartnerschaft in Kombination mit dem Familienunternehmen arrangiert haben und die täglichen Herausforderungen gemeinsam meistern.²⁵

Es konnten konkrete Kriterien aus den Systemen „Individuum“, „Unternehmerfamilie“ und „Familienunternehmen“ identifiziert werden. Jedoch erfolgt der Entscheidungsprozess mehrdimensional und in Abhängigkeit der Biographie des Partners individuell. Eine monokausale, homogene Abfolge von Kriterien und Meilensteinen im Entscheidungsprozess war weder zu erwarten noch identifizierbar. Als deutliches Ergebnis – auch vor dem Hintergrund der heutigen gesellschaftlichen Muster – kann festgehalten werden, dass eine hohe Individualisierung und Selbstverwirklichung des Einzelnen relevant ist. Einflüsse seitens der Familie und des Familienunternehmens werden im Vergleich mit der Vergangenheit als geringer eingeschätzt und erfolgen meist eher indirekt.

Dieser erste Schritt in diesem Forschungsfeld hat naturgemäß einige Limitationen. So ist beispielsweise die Identifizierung der Kriterien durch die Einbindung von Literatur aus weiteren Disziplinen noch deutlich erweiterbar. Zudem waren die befragten Unternehmer alle männlich; Ehefrauen wurden nicht befragt. Eine Befragung von Unternehmerinnen oder Unternehmergattinnen wäre somit ebenso sinnvoll wie notwendig, um den Prozess und die Auswahlkriterien bei der Partnerwahl von Familienunternehmern um eine neue Dimension zu erweitern. Ferner wäre es entscheidend, weitere Anspruchsgruppen aus der Familie und dem Unternehmen zu befragen.

Die in diesem Beitrag gewonnenen Ergebnisse zeigen auf, dass emotionale Entscheidungskriterien, die häufig unbewusst sind, in den untersuchten Fällen deutlich ausgeprägter sind als die hier untersuchten bewussten, strategischen und rationalen Entscheidungskriterien. Für ein detaillierteres Verständnis der Lebenspartnerwahl im Kontext von Familienunternehmen ist weiterführende empirische Forschung jedenfalls unabdingbar.

²⁵ In den Interviews wurden auch viele Hinweise aus der Erfahrung gegeben, wie man eine Ehe als Familienunternehmer führen solle, damit sie dauerhaften Bestand hat – hierauf wurde jedoch in den Ausführungen nicht eingegangen.

Literatur

Baumeister, R.F. & Vohs, K.D. (2004): Sexual Economics: Sex as Female Resource for Social Exchange in Heterosexual Interactions. *Personality and Social Psychology Review*, 8(4), 339-363.

Berghaus, M. (2004): *Luhmann leicht gemacht*. Wien: Böhlau Verlag.

Harf, R. (2009): Das Gefühl, das uns zu Menschen macht, *GEO kompakt*, 20, 8f-23.

Hartmann, M. (2005): *Gefühle: Wie die Wissenschaften sie erklären* (1. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.

Hartmann, M. (2010): *Gefühle: Wie die Wissenschaften sie erklären* (2. Aufl.). Frankfurt: Campus Verlag.

Jäkel-Wurzer, D. (2010): *Töchter im Engpass: Eine fallrekonstruktive Studie zur weiblichen Nachfolge in Familienunternehmen* (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

König, René, (1974): *Die Familie der Gegenwart. Ein interkultureller Vergleich*. München: Beck.

Scheider, N. (1990): Woran scheitern Partnerschaften? Subjektive Trennungsgründe und Belastungsfaktoren bei Ehepaaren und nichtehelichen Lebensgemeinschaften. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 458-470.

Simon, F. B. (2011): *Die Familie des Familienunternehmens: Ein System zwischen Gefühl und Geschäft* (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer Verlag.

Volkman, J. (2004): *Kugelmenschen: Ein gerissenes Stück Philosophie* (1. Aufl.). Nürnberg: Erlesene Bücher.

Winer, J. & Anderson, J. (2001): Sigmund Freud and His Impact on the Modern World. *Annual of Psychoanalysis Series*, 29, 1-332.

Informationen zum FIF-Forschungspanel

Wie profitieren Familienunternehmen eigentlich von Universitäten? Durch Wissenstransfer.

Forschung zu Familienunternehmen braucht die Beteiligung von Familienunternehme(r)n. Für Fallstudien und Interviews zur Verfügung zu stehen sowie Fragebögen auszufüllen bedeutet einen nicht unbeträchtlichen zeitlichen Aufwand. Meist bleibt dieser Aufwand unsichtbar, die Konsequenzen Ihres Beitrags sowie der Rücktransfer bzw. und die Nutzung der Ergebnisse im Unternehmen finden vielfach nicht statt. Dem möchten wir entgegenwirken.

Wie? Indem wir einem exklusiven Kreis an Familienunternehmen eine tiefgreifende Zusammenarbeit anbieten. Um somit in einem geschützten Raum, wo wechselseitiges Vertrauen und Nachhaltigkeit verbindend wirken, die Forschung zu Familienunternehmen gemeinsam voranzubringen.

Registrierung & Kontakt

Schon einer der nächsten Beiträge im zurFIF 2014 kann unter Ihrer Beteiligung entstehen – seien Sie mit dabei am Puls der Forschung zu Familienunternehmen. Weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Registrierung finden Sie auf www.fif-panel.de.

Bei Fragen und Anregungen erreichen Sie unsere Mitarbeiterin Frau Jana Hauck unter jana.hauck@zu.de oder +49 7541 6009 2080.

Unser Versprechen an Sie

1. Von Holschuld zu Bringschuld

Als Mitglied des FIF-Forschungspanels bekommen Sie Forschungsergebnisse vor allen anderen. Das bedeutet einen Informationsvorsprung und vor allem einen „automatischen“ Zugang zu aktuellen FIF-Studien. Persönliche Rücksprachen mit den verantwortlichen Wissenschaftlern inklusive.

2. Von Unsichtbarkeit zu Sichtbarkeit

Sie sind berechtigt, Ihre Mitgliedschaft im FIF-Forschungspanel aktiv zu kommunizieren und erhalten dafür von uns den entsprechenden „Engagement-Button“ des FIF-Panel, den Sie auf Ihrer Homepage und in Ihren Printprodukten verwenden können. Damit werden Ihr Beitrag zur Forschung und die damit verbundene ernst genommene gesellschaftliche Verantwortung kommunizierbar.

3. Reduktion statt Redundanz

Stammdaten zum Unternehmen müssen nicht für jede Studie wieder neu angegeben werden, sondern werden einmal eingegeben und dann nur noch im Bedarfsfall aktualisiert. Das verkürzt die Antwortzeit und spart so Zeit und Nerven.

4. Zusage statt Warteliste

Als Teilnehmer unseres Forschungspanels haben Sie eine Platzgarantie für unseren regelmäßig stattfindenden Kongress für Familienunternehmer, dem Friedrichshafener FamilienFrühling sowie weiteren FIF-Veranstaltungsformaten

Ihr Versprechen an uns

1. Persönliche Bindung statt anonymer Massenverteiler

Sie sagen uns verbindlich zu, an zwei Studien pro Jahr mitzuwirken. In der Regel handelt es sich um Online-Befragungen, die etwa 20 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen sowie ggf. (telefonische) Interviews und Fallstudien, thematische Passung und Bereitschaft Ihres Unternehmens vorausgesetzt. Die Befragungen und Fallstudien werden von Studierenden und Wissenschaftlern des FIF durchgeführt.



Förderer des FIF

Grieshaber Logistik AG
IHK Bodensee-Oberschwaben
IHK Schwaben
IHK Ulm
KPMG AG
Ilse Lang
Münster Stegmaier Rombach Family Office GmbH
Stiftung Familienunternehmen
VBH Deutschland GmbH
Siegfried Weishaupt

Impressum**Herausgeber**

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
Prof. Dr. Reinhard Prügl, Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen
www.zu.de/fif

Ansprechpartner

Jana Hauck
Fon: +49 7541 6009 2080
E-Mail: jana.hauck@zu.de

Gestalterische Konzeption

Philipp N. Hertel

Gestalterische Umsetzung

Zwei für Gestaltung | www.zweifuegestaltung.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der
Beiträge nur mit ausdrücklicher Genehmigung.

1. Auflage April 2013
ISSN: 2196-0445

