

2 Familienunternehmen

“Family firms have been established as a unique area of research that has experienced exponential growth in recent years.”⁴⁰

Familienunternehmen stellen die dominante Organisationsform der durch den Mittelstand geprägten deutschen Volkswirtschaft dar. So zählten in 2008 nach Schätzungen der STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2009) knapp 91 % aller deutschen Unternehmen zu der Gruppe der Familienunternehmen. Ebenso eindrucksvoll wie ihre zahlenmäßige Dominanz ist ihr Beitrag zur Wertschöpfung und Beschäftigung in Deutschland. Denn circa 46 % aller Umsätze und mehr als 50 % der sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer deutscher Unternehmen werden den Familienunternehmen zugerechnet.⁴¹ Somit spielen sie nicht nur in wirtschaftlicher, sondern auch in sozialer Hinsicht eine tragende Rolle in der deutschen Gesellschaft.⁴² Folglich wird den Familienunternehmen auch von wissenschaftlicher Seite zunehmendes Interesse entgegengebracht. Dies äußert sich nicht nur in der Gründung spezialisierter Journals, wie des „Family Business Review“, sondern auch durch das Einbeziehen der Familienunternehmensforschung in die „mainstream journals“⁴³ der betriebswirtschaftlichen Forschung.⁴⁴

Dieses Kapitel verfolgt das Ziel, einen Überblick über die wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen und den aktuellen Stand der Forschung zu Familienunternehmen zu geben. Dazu wird in Abschnitt 2.1 anhand verschiedener empirischer Erhebungen die Bedeutung von Familienunternehmen für die deutsche Wirtschaft herausgestellt. Anschließend soll auf die Definitionsproblematik der Familienunternehmensfor-

⁴⁰ Vgl. Zellweger *et al.* (2010a), S. 54.

⁴¹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 13 ff. Dieses Ergebnis bezieht sich auf die mittlere Definition des Begriffs „Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen. Gemäß dieser Abgrenzung wird ein Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert, wenn a) mehr als 50 % des Eigenkapitals des Unternehmens in Hand einer bzw. mehrerer natürlicher Personen liegen und b) die Kontrolle bzw. das Management des Unternehmens durch eine oder mehrere natürliche Personen ausgeübt wird. Auch Untersuchungen wie IfM Bonn (2001), IfM Bonn (2007) und IfM Bonn (2010) deuten auf die hohe wirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen in Deutschland hin. Doch nicht nur in Deutschland, sondern auch in vielen anderen Industrienationen der Welt wird das wirtschaftliche und soziale Geschehen maßgeblich durch Familienunternehmen geprägt, vgl. La Porta *et al.* (1999), S. 471-473, Miller und Le Breton-Miller (2005b), S. 517.

⁴² Vgl. Litz (1997), S. 57 f.

⁴³ Unter dem Begriff „mainstream journals“ werden u. a. das „Academy of Management Journal“, der „Academy of Management Review“, das „Journal of Finance und das „Journal of Organizational Science“ verstanden, vgl. Sharma (2004), S. 1.

⁴⁴ Vgl. Chua *et al.* (2003), S. 333, Sharma (2004), S. 1, Astrachan (2010), S. 2-3.

schung eingegangen werden. Denn die klare Abgrenzung des Begriffs „*Familienunternehmen*“ stellt nach wie vor eines der größten Hindernisse bei der Weiterentwicklung dieses wichtigen Forschungsfelds dar.⁴⁵ Abschnitt 2.2 dieses Kapitels widmet sich der Entwicklung und dem aktuellen Stand der konzeptionellen und empirischen Forschung zu Familienunternehmen. Dabei werden nach einer kurzen Einführung zu der Entwicklung und dem Stand der Familienunternehmensforschung die wesentlichen Erkenntnisse der beiden dominanten Forschungsstränge dieses Forschungsbereichs vorgestellt. Abschließend bietet Abschnitt 2.3 eine Zusammenfassung der Erkenntnisse dieses Kapitels und leitet zu Kapitel 3 über.

2.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung und Definition von Familienunternehmen

In diesem Abschnitt soll zunächst die große soziale und wirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland herausgestellt werden. Ziel ist es, die hohe Relevanz der weitergehenden Erforschung dieser Organisationsform zu verdeutlichen. Mit der Debatte um die Bedeutung von Familienunternehmen geht auch die Frage nach ihrer Definition und Abgrenzung einher. Denn bisher ist weder in der Praxis noch in der Wissenschaft abschließend geklärt, was genau der Begriff „*Familienunternehmen*“ umfasst.⁴⁶

2.1.1 Volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland

“The economic landscape of most nations remains dominated by family firms.”⁴⁷

Das wirtschaftliche und soziale Leben in vielen Ländern dieser Welt wird stark durch Familienunternehmen beeinflusst.⁴⁸ Auch in Deutschland haben Familienunternehmen wie die Henkel AG & Co. KGaA, die Dr. August Oetker KG und die Franz Haniel &

⁴⁵ So betont z. B. Handler (1989): “[d]efining the family firm is the first and most obvious challenge facing family business researchers“, vgl. Handler (1989), S. 258.

⁴⁶ Astrachan *et al.* (2002) sprechen in diesem Zusammenhang von einem „*Family business definition dilemma*“, vgl. Astrachan *et al.* (2002), S. 41.

⁴⁷ Vgl. Chrisman *et al.* (2003a), S. 1.

⁴⁸ Für internationale Studien zur volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen siehe u. a. für die Golf-Region: Davis *et al.* (2000); Italien: Corbetta (1995); Spanien: Gallo (1995); Schweden: Morck und Yeung (2003) und die USA: Heck und Stafford (2001), Astrachan und Shanker (2003).

Cie GmbH den Charakter der deutschen Wirtschaft maßgeblich geprägt und prägen ihn nach wie vor.⁴⁹ Doch trotz ihrer augenscheinlich großen Bedeutung wurde ihre volkswirtschaftliche Bedeutung in Deutschland, mit Ausnahme von Untersuchungen des IfM Bonn, nur relativ selten in einer strukturierten und vergleichbaren Weise empirisch überprüft.⁵⁰

Dies ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass es in Deutschland bisher keinerlei amtliche Statistiken zur Erfassung der wesentlichen Kennzahlen von Familienunternehmen gibt. Daher gestaltet sich eine Abgrenzung von Familien- und Nichtfamilienunternehmen z. B. auf der Basis der Variable „Anteilsbesitz“ schwierig. Infolgedessen müssen bestehende Untersuchungen zur Darstellung der volkswirtschaftlichen Bedeutung der Familienunternehmen entweder eine Primärerhebung⁵¹ mit einem repräsentativen Teil der Grundgesamtheit,⁵² und/oder über intelligente Verknüpfungen die vorhandenen Sekundärdaten zusammenführen.⁵³

Jedoch stehen die Forscher bei beiden Verfahren vor dem Problem, dass Familienunternehmen als private Organisationsform oftmals nicht bereit sind Informationen zu den Kennzahlen ihres Unternehmens an Externe zu kommunizieren.⁵⁴ Außerdem besteht auch das Problem einer genauen Abgrenzung zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen, das im folgenden Abschnitt diskutiert wird.⁵⁵ Dies erschwert die Vergleichbarkeit deutscher und internationaler Studien aufgrund verschiedener operativer Definitionsansätze erheblich.⁵⁶ Doch trotz der bestehenden methodischen und operativen Probleme haben sich einige Institute und Autoren dieser Herausforderung gestellt. Die Ergebnisse ihrer empirischen Studien sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

⁴⁹ Vgl. Baus (2003), S. 11.

⁵⁰ Vgl. Welsch (1991), S. 193 ff. und die Studie von Freund *et al.* (1995), S. 7 ff.

⁵¹ Siehe hierzu auch die weitergehenden Ausführungen zu Primär- und Sekundärdaten in Abschnitt 6.1 dieser Arbeit.

⁵² Vgl. hierzu die Ergebnisse der Untersuchungen von Klein (2000), Klein (2004).

⁵³ Vgl. IfM Bonn (2007), S. 25 ff., IfM Bonn (2010), S. 1-2.

⁵⁴ Dies ist insbesondere der Fall, wenn es sich hierbei um abgrenzungsrelevante Informationen, wie den Anteil einer Unternehmerfamilie am Grundkapital des Unternehmens, handelt, vgl. Litz (1997), S. 60-64.

⁵⁵ An dieser Stelle sei auf die Studie von Westhead *et al.* (1997) verwiesen, die zeigt, dass sich der Anteil an Familienunternehmen in Großbritannien je nach gewählter Definition zwischen 15 % und 78,5 % bewegen kann, vgl. Westhead *et al.* (1997), S. 12 ff.

⁵⁶ Dazu stellen Westhead und Cowling (1998) fest: *“The scale of family firm activity in any developed economy is highly sensitive to the family firm definition selected”*, vgl. Westhead und Cowling (1998), S. 48. Analog hierzu konstatiert Klein (2000) im Hinblick auf Deutschland: *“[T]here is no reliable information concerning the number and structure of family businesses in Germany”*, vgl. Klein (2000), S. 157.

Eine der ersten systematischen Untersuchungen zur Bedeutung und Struktur von Familienunternehmen in Deutschland wurde durch KLEIN (2000, 2004) für die Jahre 1995 und 2000 durchgeführt. In beiden Untersuchungen grenzt die Autorin Familien- und Nichtfamilienunternehmen über die von ihr entwickelte SFI-Skala ab.⁵⁷ Auf der Basis des auswertbaren Rücklaufs von ca. 1.000 Fragebögen pro betrachtetem Jahr rechnet KLEIN (2000, 2004) einen Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtzahl deutscher Unternehmen von 66,8 % für das Jahr 1995 und 83,9 % für das Jahr 2000 hoch. Weitergehend kann KLEIN (2000, 2004) aufzeigen, dass mit zunehmender Unternehmensgröße in ihrer Stichprobe die Anzahl der Familienunternehmen abnimmt.⁵⁸

Auch in den Untersuchungen des Instituts für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM Bonn) für die Jahre 1998, 2000 und 2006 wird die Bedeutung der Familienunternehmen in der deutschen Wirtschaftslandschaft hervorgehoben. In seinen Untersuchungen klassifiziert das IfM Bonn in einer engen Definition alle Unternehmen als Familienunternehmen, bei denen sich 50 % des Stimmrechtsanteils in der Hand einer oder mehrerer natürlicher Personen befinden und bei denen mindestens eine dieser Personen in der Geschäftsführung⁵⁹ vertreten ist.⁶⁰

Auf der Basis dieser Definition beziffert das IfM Bonn in seinen Untersuchungen die absolute Anzahl der Familienunternehmen in Deutschland auf ca. 3,0 Millionen Unternehmen. Bei Grundgesamtheit von ca. 3,2 Mio. deutschen Unternehmen bewegt sich der Anteil von Familienunternehmen laut dem IfM Bonn je nach zugrunde liegendem Jahr zwischen 94,8 % und 95,3 %.⁶¹ Vor diesem Hintergrund kommt das IfM Bonn zu

⁵⁷ Zur Datenerhebung nutzt die Autorin einen standardisierten Fragebogen. Insgesamt wurden in der 1995iger Studie 6.000 und in der 2000er Studie 9.000 Unternehmen mit mehr als 2 Millionen DM ($\approx$ 1 Mio. EUR) Umsatz angeschrieben, die zuvor durch eine Zufallsstichprobe aus der Hoppenstedt-Datenbank gezogen wurden, vgl. Klein (2000), S. 159, Klein (2004), S. 42.

⁵⁸ Dies kann die Autorin anhand des durchschnittlichen Umsatzes und der durchschnittlichen Mitarbeiterzahl von Familienunternehmen zeigen, vgl. Klein (2000), S. 162.

⁵⁹ Hierdurch werden explizit alle Familienunternehmen, die zwar im Besitz einer Unternehmerfamilie sind, aber durch Fremdmanager geführt werden, aus der Betrachtung ausgeschlossen, vgl. IfM Bonn (2010), S. 3.

⁶⁰ Die Basis für die Untersuchung bilden die Umsatzsteuerstatistiken der Vorjahre in Kombination mit einer Zufalls-Stichprobenziehung aus der MARKUS-Datenbank des Verbandes der Vereine Creditreform e.V. Auf der Basis dieser Daten wurden anschließend per statistischer Verfahren Rückschlüsse auf die Grundgesamtheit gezogen. Die MARKUS-Datenbank beinhaltet die Firmenprofile und Kernfinanzdaten von ca. 1,3 Millionen deutschen, österreichischen und luxemburgischen Unternehmen und ermöglicht zudem einen sehr guten Einblick in die Eigentümer-Struktur der untersuchten Unternehmen, vgl. IfM Bonn (2001), S. 54, IfM Bonn (2007), S. 11. Für eine ausführliche Darstellung der angewandten Methodik siehe IfM Bonn (2001), S. 29-41.

⁶¹ Die Werte beziehen sich auf die enge Definition von Familienunternehmen, vgl. IfM Bonn (2001), S. 72, IfM Bonn (2007), S. 18 ff., IfM Bonn (2010), S. 15.

dem Schluss, dass Familienunternehmen in Deutschland „in allen Wirtschaftsbereichen der vorherrschende Unternehmenstyp sind.“⁶²

In den aktuelleren Untersuchungen des IfM für die Jahre 2000 und 2006 konnten die Autoren zudem Rückschlüsse auf den Anteil der Familienunternehmen an den in Deutschland generierten Gesamtumsätzen sowie den Anteil der Familienunternehmen an der deutschen Gesamtbeschäftigung ziehen. Auf der Basis der Hochrechnungen generierten Familienunternehmen laut der aktuellsten Studie des IfM in 2006 ca. 2 Billionen Euro Umsatz und somit 41,1 % aller in der deutschen Umsatzsteuerstatistik ausgewiesenen Umsätze.⁶³ Noch signifikanter ist die Rolle der Familienunternehmen im Bereich der Beschäftigung, da im Jahr 2006 mehr als 15 Millionen Menschen und somit 61,2 % aller sozialversicherungspflichtigen Arbeitnehmer in Deutschland in einem Familienunternehmen angestellt waren.⁶⁴

Eine der aktuellsten Studien zur volkswirtschaftlichen Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland wurde durch die Stiftung Familienunternehmen in Zusammenarbeit mit dem Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) und dem IfM Bonn für das Jahr 2008 erstellt.⁶⁵ Im Gegensatz zu den vorangegangenen Studien wird in dieser Untersuchung nahezu der gesamte deutsche Unternehmensbestand für die Analysen herangezogen.⁶⁶ Hierdurch konnten potenzielle Hochrechnungsfehler vermieden werden.⁶⁷ Zudem untersuchten die Autoren die Daten im Hinblick auf drei unterschiedliche operationale Familienunternehmensdefinitionen. Auf der Basis einer nominellen Definition, die lediglich auf der Übereinstimmung von Familien- und Unternehmensname basiert, kommen sie zu dem Ergebnis, dass 78,6 % der deutschen Unternehmen als „Familienunternehmen“ bezeichnet werden können. In einer etwas weiteren Definition, nach der das Unternehmen durch eine überschaubare Anzahl natürlicher Personen kontrolliert werden muss, errechnen sie einen deutlich höheren Wert von 93,2 %. Ge-

⁶² Vgl. IfM Bonn (2010), S. 26.

⁶³ Vgl. IfM Bonn (2010), S. 19.

⁶⁴ Jedoch zeigen auch diese Statistiken, dass Familienunternehmen im Durchschnitt geringere Umsatz- und Beschäftigungszahlen als Nichtfamilienunternehmen aufweisen, vgl. IfM Bonn (2010), S. 16 ff.

⁶⁵ Die Basis für die Untersuchung bilden Daten des Mannheimer Unternehmenspanels (MUP), das sich im Wesentlichen aus den Daten des Verbands der Vereine Creditreform (VVC) speist. Der Verband der Vereine Creditreform e. V. ist der Dachverband für die 130 Creditreform-Geschäftsstellen in Deutschland, vgl. Creditreform (2011).

⁶⁶ So zeichnen die Creditreform-Daten nach Auffassung der Autoren ein weitgehend repräsentatives Bild der deutschen Unternehmenslandschaft. Nach Einschätzung von Harhoff und Stahl (1995) liegt die Abdeckung des Unternehmensbestands durch die Creditreform-Daten bei rund 80 %, vgl. Harhoff und Stahl (1995), S. 19, Broer *et al.* (2008), S. 12 ff.

⁶⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 9 ff.

maß der dritten Definition, die nahezu der engen Definition des IfM⁶⁸ entspricht, wird zusätzlich noch das Mitwirken eines Familienmitglieds in der Unternehmensführung vorausgesetzt. Unter Anwendung dieses Definitionsansatzes kommen die Autoren zu dem Schluss, dass ca. 2,6 Millionen Unternehmen und somit 90,6 % der deutschen Unternehmen als Familienunternehmen klassifiziert werden können.⁶⁹

Auch der Umsatz- und Beschäftigungsanteil der deutschen Familienunternehmen wurde von der STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2009) beziffert. Demnach hatten Familienunternehmen in 2008 einen Umsatzanteil von ca. 46 % sowie einen Anteil von ca. 50 % an der Gesamtbeschäftigung.⁷⁰ Die wesentlichen Erkenntnisse der vorgestellten empirischen Untersuchungen zur Bedeutung von Familienunternehmen in Deutschland fasst Tabelle 1 zusammen.

⁶⁸ Jedoch weichen die Operationalisierungskriterien der beiden Definitionen leicht voneinander ab, vgl. Broer *et al.* (2008), S. 12 ff.

⁶⁹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 15 ff.

⁷⁰ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 29 ff.

Tabelle 1: Volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland

Autor	Sabine Klein		IfM (Bonn)			Stiftung Familienunternehmen
Jahr	1995	2000	1998	2000	2006	2008
Definition	Über SFI-Index = EK-Anteil Familie >50% + % Familie Mgmt. + % Familie in AR Mgmt. (%) > 1		Zwei natürliche Personen oder Familienmitglieder halten mindestens 50 % der Stimmberechtigten Anteile und diese Personen gehören der Geschäftsführung an.			Eigentümergeführte Unternehmen: > 50 % des Eigenkapitals, Kontrolle und Mgmt. durch natürliche Person(en)
Anteil der Unternehmen	66,8 %	83,9 %	94,8 %	95,1 %	95,3 %	90,6 %
Anteil am Umsatz	-	-	-	41,5 %	41,1 %	46,0 %
Anteil an den Beschäftigten	58,0 %	-	-	57,3 %	61,2 %	50,0 %
Datenbasis	Standardisierter Fragebogen, Stichprobe aus Hoppenstedt-Datenbank		Umsatzsteuerstatistik, MARKUS-Datenbank des Verbands der Vereine Creditreform (VVC)			Daten des Verbands der Vereine Creditreform (VVC)

Quelle: Eigene Darstellung auf der Basis der Untersuchungen von KLEIN (2000,2004), IFM BONN (2006, 2007, 2010) und STIFTUNG FAMILIENUNTERNEHMEN (2009)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich der Anteil der Familienunternehmen an der Gesamtzahl der deutschen Unternehmen je nach gewählter Definition und Methodik zwischen 66,8 % und 95,3 % bewegt.⁷¹ Auch hinsichtlich der Umsatz- und Beschäftigungsanteile tragen Familienunternehmen einen signifikanten Teil zur deutschen Volkswirtschaft bei. Sie stellen somit nicht, wie einige Autoren vermuten, ein Auslaufmodell dar,⁷² sondern bilden das Rückgrat für das Wachstum und den Wohlstand der deutschen Volkswirtschaft.⁷³ Folglich ist die weitergehende wissenschaftliche Untersuchung dieser Organisationsform hoch relevant.

⁷¹ Allerdings muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass die stärkeren Abweichungen zwischen den Untersuchungen von KLEIN (2000, 2004) auf der einen Seite und dem IfM Bonn sowie der Stiftung Familienunternehmen auf der anderen Seite vor allem auf der von Klein (2000) und Klein (2004) gewählten restriktiveren Definition sowie der Begrenzung der Stichprobe auf Unternehmen mit mehr als einer Million Euro Umsatz zurückzuführen ist, vgl. Klein (2000), S. 160-165.

⁷² Vgl. hierzu z. B. die Stagnations-Perspektive, die bei Miller *et al.* (2008), S. 57 ff., ausführlich erläutert wird. Vgl. auch Allio (2004), S. 24 ff., Kellermanns *et al.* (2008), S. 8 ff.

⁷³ Vgl. La Porta *et al.* (1999), S. 471 ff., Stiftung Familienunternehmen (2009), S. 13 ff.

2.1.2 Dichotome Definitionsansätze

Die klare Definition und Abgrenzung des Untersuchungsobjekts stellt in vielen Bereichen der Sozialwissenschaften eine der größten Herausforderungen⁷⁴ und zugleich einen der wichtigsten Bausteine zur Weiterentwicklung der jeweiligen Forschungsrichtung dar.⁷⁵ So fragten schon LANSBERG *et al.* (1988) im Leitartikel des 1988 erstmals erschienenen „Family Business Review“⁷⁶ „*What is a family business?*“⁷⁷ Doch auch mehr als 20 Jahre später kann diese Frage weder in der Forschung noch in der Praxis eindeutig und umfassend beantwortet werden.⁷⁸

Zwar haben Wirtschaft und Gesellschaft eine gewisse Vorstellung davon, was sich hinter dem Begriff „*Familienunternehmen*“ verbirgt, doch wird die wahre Komplexität von Familienunternehmen oftmals erst bei genauerer Betrachtung ersichtlich.⁷⁹ Denn Familienunternehmen können vom einfachen Kiosk an der Straßenecke, der von zwei Familienmitgliedern geführt wird, bis hin zum multinationalen Großkonzern mit mehreren Familienstämmen reichen.⁸⁰

Auch in der wissenschaftlichen Literatur konnte sich bisher keine einheitliche und allgemein gültige Definition für den Begriff „*Familienunternehmen*“ durchsetzen.⁸¹ Allen bisherigen Definitionsversuchen ist jedoch gemein, dass sie auf der Interaktion zwischen einem Familien-⁸² und einem Unternehmenssystem mit wechselseitigen Abhängigkeiten basieren.⁸³ Insofern stellt der Einfluss der Familie auf das (Familien-) Unternehmen einen der wesentlichen Abgrenzungsfaktoren zu Nichtfamilienunternehmen dar. Dies wird auch von CHRISMAN *et al.* (2005a) bekräftigt: „*Researchers in family*

⁷⁴ Unter anderem besteht das Definitions-Problem im Bereich der „*Entrepreneurship*“- und der „*Leadership*“-Forschung, vgl. YUKL (1989), S. 252-253, SHANE und VENTAKARAMAN (2000), S. 218-219.

⁷⁵ Vgl. HANDLER (1989), S. 258, SHARMA (2004), S. 3.

⁷⁶ Der „Family Business Review“ wurde 1988 erstmals von Blackwell Publishing aufgelegt und war das erste akademische Journal, das sich exklusiv dem Bereich der Familienunternehmensforschung widmete, vgl. SHARMA (2004), S. 3 ff.

⁷⁷ Vgl. LANSBERG *et al.* (1988), S. 1.

⁷⁸ Vgl. LITTUNEN und HYRSKY (2000), S. 41, Le Breton-Miller und MILLER (2009), S. 1170 ff.

⁷⁹ Vgl. CHUA *et al.* (1999), S. 19-20, CHRISMAN *et al.* (2005a), S. 556-557.

⁸⁰ An dieser Stelle lassen sich deutsche Familienunternehmen wie die Franz Haniel & Cie. GmbH, die Dr. August Oetker KG und die Henkel AG und Co. KG nennen, an denen jeweils mehrere Familienstämme und teilweise mehr als 600 Familienmitglieder beteiligt sind.

⁸¹ Vgl. KLEIN *et al.* (2005), S. 321.

⁸² FLÖREN (2002) definiert den Begriff „*Familie*“ folgendermaßen: „*A family is a social system consisting of individuals, related either by blood, by marriage or by legal adoption, interacting with and influencing the behavior of each other*“, vgl. FLÖREN (2002), S. 28.

⁸³ Vgl. CHRISMAN *et al.* (2003a), S. 2.

business believe that family influence makes a family business distinct from a nonfamily one.“⁸⁴

Der Einfluss der Familie kann sich im Unternehmen jedoch auf sehr unterschiedliche Arten manifestieren, wodurch die Komplexität einer Abgrenzung dieser Unternehmensform zunimmt.⁸⁵ Die hieraus resultierende Problematik wird durch die Erkenntnisse der Arbeit von FLÖREN (2002) verdeutlicht. Er stellt in einer umfassenden Literaturanalyse fest, dass mehr als 50 unterschiedliche Definitionen zu *Familienunternehmen* in der wissenschaftlichen Literatur angewandt werden.⁸⁶ Angesichts der Vielzahl an Definitionen scheint es schwierig, eine klare Strukturierung der bestehenden Literatur zur Definition von Familienunternehmen vorzunehmen. Einen ersten Versuch in diese Richtung unternahmen CHRISMAN *et al.* (2005b), indem sie auf der Basis einer Literaturanalyse zwei wesentliche Strömungsrichtungen bisheriger Definitionsversuche synthetisieren – den sogenannten Komponenten-⁸⁷ und den Essenz-Ansatz.⁸⁸

Autoren, die auf den sogenannten „Komponenten-Ansatz“ zurückgreifen, versuchen Familien- von Nichtfamilienunternehmen auf der Basis der Beteiligung der Familie am Unternehmen abzugrenzen.⁸⁹ Der Fokus dieser Studien liegt dabei auf den Komponenten „Anteilsbesitz“,⁹⁰ „Tätigkeit in Aufsichtsrat und Management“⁹¹ sowie der „Absicht der Familie, das Unternehmen an die kommende Generation weiterzugeben“.⁹² Je nach operationaler Definition müssen eine oder mehrere dieser objektiv messbaren Komponenten in einem Unternehmen vorhanden und zu einem bestimmten Grad ausgeprägt sein, um es als *Familienunternehmen* zu klassifizieren. Doch trotz der daraus resultie-

⁸⁴ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 559.

⁸⁵ Vgl. Miller und Rice (1967), S. 271-273, Chrisman *et al.* (2005a), S. 559 f.

⁸⁶ Vgl. Flören (2002), S. 24 ff. Die Gründe für diese Vielzahl von Definitionsansätzen sind mannigfaltig. So spielen neben der schier unüberschaubaren Heterogenität von Familienunternehmen im nationalen und internationalen Kontext sicher auch der theoretische Blickwinkel und die Ziele der jeweiligen Forschungsarbeit eine wesentliche Rolle, vgl. Wortman (1994), S. 4, Sharma und Nordqvist (2007), S. 2, und Smyrnios *et al.* (1998), S. 50.

⁸⁷ In der Literatur wird dieser Ansatz mit dem Begriff „*components of involvement*“ bezeichnet, vgl. Chua *et al.* (1999), S. 19.

⁸⁸ Hier sprechen die Autoren vom „*Essence*“-Ansatz, vgl. Chua *et al.* (1999), S. 19.

⁸⁹ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 556-557, Holt *et al.* (2010), S. 79.

⁹⁰ Vgl. Lansberg *et al.* (1988), S. 1-2, Donckels und Frohlich (1991), S. 149, Anderson und Reeb (2003), S. 1308.

⁹¹ Vgl. Burch (1972), S. 27 ff., Barnes und Hershon (1976), S. 106 ff., Daily und Dollinger (1993), S. 83.

⁹² Vgl. Ward (1984), S. 10 ff., Churchill und Hatten (1987), S. 52 ff.

renden guten Operationalisierbarkeit unterliegt der Komponenten-Ansatz unterschiedlichen Beschränkungen.⁹³

So wird dieser Ansatz vor allem kritisiert, weil es bisher keine einheitlichen und eindeutig festgelegten Schwellenwerte für die Ausprägungen der Komponenten Anteilsbesitz, Management und Nachfolge-Absicht gibt.⁹⁴ Dieses Problem lässt sich sehr gut anhand der Untersuchungen von SMYRNIOS *et al.* (1998) und CRONQVIST und NILSSON (2003) verdeutlichen. Denn beide Untersuchungen versuchen, Familien- und Nichtfamilienunternehmen über die Komponente „Anteilsbesitz“ abzugrenzen.⁹⁵ Während SMYRNIOS *et al.* (1998) jedoch Familienunternehmen als Unternehmen, in denen mindestens 50 % des Eigenkapitals von Angehörigen einer Unternehmerfamilie gehalten werden, definieren, reichen in der Studie von CRONQVIST und NILSSON (2003) bereits mehr als 5 % Eigenkapital aus, um ein Unternehmen als Familienunternehmen zu klassifizieren.⁹⁶ Dieses Vorgehen hat zur Konsequenz, dass sich beide Untersuchungen zwar mit dem gleichen Forschungsobjekt beschäftigen, ihre Ergebnisse allerdings kaum miteinander zu vergleichen sind.

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der theoretischen Fundierung und der Verhaltensrelevanz des Komponenten-Ansatzes. Hintergrund dieser Kritik sind die Ergebnisse der empirischen Untersuchung von WESTHEAD und COWLING (1998) die zeigen, dass sich Unternehmen trotz gleicher Eigentumsanteile der Unternehmerfamilie selbst mal als Familien- und mal als Nichtfamilienunternehmen wahrnehmen.⁹⁷ Demnach liefert eine rein auf den Komponenten der Familienbeteiligung basierende Definition keinerlei Erklärung dafür, welchen Einfluss die Komponenten des Familieneinflusses auf das Selbstverständnis und das Verhalten eines Unternehmens haben.⁹⁸

⁹³ Für einen Überblick der bisherigen Versuche in diesem Bereich siehe u. a. Chua *et al.* (1999), S. 22 ff.

⁹⁴ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 556-557.

⁹⁵ Siehe hierzu unter anderem die angewandten Definitionen in den Studien von Westhead *et al.* (1997), Smyrniotis *et al.* (1998), Burkart *et al.* (2003), Cronqvist und Nilsson (2003).

⁹⁶ Vgl. Smyrniotis *et al.* (1998), S. 50, Cronqvist und Nilsson (2003), S. 704. Weitere Studien die einen relativ niedrigen Anteilseigner-Wert annehmen, sind die Arbeiten von Anderson und Reeb (2003) und Villalonga und Amit (2006).

⁹⁷ Siehe hierzu weitergehend die Studie von Westhead und Cowling (1998).

⁹⁸ In einer ähnlichen Weise kritisiert auch Litz (1995) den Komponenten-Ansatz und sieht eher die Absicht der Familie, die Verbindung zum Unternehmen aufrechtzuerhalten und zu verstärken, als den Kern des Familienunternehmens. Allerdings integriert Litz (1995) anschließend die beiden Ansätze, da er die wesentlichen Komponenten als unverzichtbar für eine vollständige Definition ansieht.

Die Kritik am Komponenten-Ansatz hat in der Konsequenz zur Entwicklung eines theoriebasierten Definitionsansatzes, dem Essenz-Ansatz, beigetragen.⁹⁹ Definitionen, die auf dem sogenannten Essenz-Ansatz basieren, versuchen den Kern (die „Essenz“) eines Familienunternehmens zu destillieren, der diesem seine Einzigartigkeit verleiht.¹⁰⁰ Diese Einzigartigkeit kann sich z. B. durch den Einfluss der Familie auf die strategische Stoßrichtung¹⁰¹ und das Verhalten des Unternehmens sowie durch dessen „*familiness*“¹⁰² manifestieren. Daher wird im *Essenz-Ansatz* nicht die Beteiligung der Familie am Unternehmen, sondern die Einflussnahme der Familie auf das Verhalten des Unternehmens in den Vordergrund der Analyse gestellt.¹⁰³

Jedoch ist auch der Essenz-Ansatz unterschiedlichen Kritikpunkten ausgesetzt. Ein wesentliches Problem liegt in der Tatsache, dass bisher noch nicht eindeutig spezifiziert wurde, wie sich die „Essenz“ eines Familienunternehmens definieren und abgrenzen lässt. Damit einher geht auch das Problem einer begrenzten Anwendbarkeit dieses Ansatzes in der praktischen Forschung. Denn während der Essenz-Ansatz zwar theoretisch überzeugend sein mag, ist sein Einsatz in empirischen Untersuchungen aufgrund einer geringen Operationalisierbarkeit begrenzt.¹⁰⁴

Sharma (2007) fasst die Kernaussagen dieser beiden Definitions-Strömungen folgendermaßen zusammen: "[T]he components approach is descriptive in its orientation and addresses the 'what' and 'when' questions" und, im Hinblick auf den *Essenz-Ansatz*: "[F]ocuses on the 'how' questions, or the consequences of family involvement".¹⁰⁵ Somit stellt der Komponenten-Ansatz den Grad der Beteiligung einer Unternehmerfamilie in einem Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt fest, während der Essenz-Ansatz der Frage nachgeht, inwiefern sich der Familieneinfluss in einem Unternehmen auf seine strategische Ausrichtung und das Verhalten auswirkt. CHRISMAN *et al.* (2005a)

⁹⁹ Vgl. Chrisman *et al.* (2003a), S. 8-9, Chrisman *et al.* (2005a), S. 556 ff.

¹⁰⁰ Vgl. Chua *et al.* (1999), S. 19 ff., Chrisman *et al.* (2003c), S. 8 ff.

¹⁰¹ So besteht gemäß Chua *et al.* (1999) der Kern eines Familienunternehmens aus einer von der dominanten Koalition aus Familienmitgliedern entwickelten Vision des Unternehmens, die über mehrere Generationen hinweg gelebt werden soll, vgl. Chua *et al.* (1999), S. 20 ff.

¹⁰² Unter dem Begriff „*familiness*“ wird „the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business“ verstanden, vgl. Habbershon und Williams (1999), S. 11. Siehe hierzu auch Abschnitt 3.1.2 dieser Untersuchung, der näher auf das Konzept der „*familiness*“ und seine theoretischen Wurzeln eingeht.

¹⁰³ Vgl. Chrisman *et al.* (2010a), S. 7-8.

¹⁰⁴ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 556-557. Siehe hier auch die Untersuchung von Chrisman *et al.* (2010a), in der die Autoren die Essenz eines Unternehmens über die Absicht der Weitergabe des Unternehmens an kommende Unternehmensgenerationen und das Commitment der Familie gegenüber dem Unternehmen definieren.

¹⁰⁵ Vgl. Sharma und Nordqvist (2007), S. 1.

gehen an dieser Stelle einen Gedankenschritt weiter, indem sie auf die logische Verknüpfung der beiden Ansätze hinweisen. Nach ihrer Auffassung sieht der Komponenten-Ansatz die Beteiligung einer Unternehmerfamilie als hinreichende Bedingung, während der Essenz-Ansatz diese nur als notwendige Bedingung betrachtet. Demnach muss, gemäß CHRISMAN *et al.* (2005a), die Beteiligung einer Unternehmerfamilie am Unternehmen zu Verhaltensweisen führen, die das Unternehmen einzigartig machen, um es als Familienunternehmen zu charakterisieren.¹⁰⁶ Dadurch wird deutlich, dass Komponenten- und Essenz-Ansatz nicht nur als konkurrierende, sondern auch als sich ergänzende Definitionsschemata genutzt werden können.¹⁰⁷ In diesem Kontext stellen CHRISMAN *et al.* (2005a) zusammenfassend fest: “[H]owever, the components-of-involvement and the essence approaches appear to be converging”.¹⁰⁸

Trotz der zunehmenden Annäherung dieser beiden Definitions-Strömungen unterliegen beide Ansätze nach wie vor der Problematik, dass sie die Organisationsformen Familien- und Nichtfamilienunternehmen als dichotom ansehen. Demnach wird ein Unternehmen entweder als Familien- oder als Nichtfamilienunternehmen klassifiziert, ohne Abstufungen zuzulassen. Allerdings ist aufgrund der starken Heterogenität von Familienunternehmen davon auszugehen, dass Familien- und Nichtfamilienunternehmen die Extrempunkte eines Kontinuums mit unterschiedlichen Schattierungen in der Mitte darstellen.¹⁰⁹ Dementsprechend integrieren vor allem neuere Untersuchungen kontinuierliche Familien- und Nichtfamilienunternehmens-Definitionen in ihren Untersuchungsaufbau, die es ermöglichen die augenscheinliche Heterogenität der Familienunternehmen adäquat abzubilden.¹¹⁰ Auf die Entwicklungen in diesem Bereich geht der nachfolgende Abschnitt näher ein.

2.1.3 Kontinuierliche Definitionsansätze

Eine der ersten wissenschaftlichen Arbeiten, in der Unternehmen nach der Intensität der Familienbeteiligung differenziert werden, stammt von SHANKER und ASTRACHAN (1996). Sie entwickeln den sogenannten „bulls-eye“-Ansatz, bei dem sie zwischen einer

¹⁰⁶ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 556-557. Siehe auch Chrisman *et al.* (2003b), S. 470-471.

¹⁰⁷ Vgl. Chrisman *et al.* (2003a), S. 8-9.

¹⁰⁸ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 557.

¹⁰⁹ So kommen Chua *et al.* (2004) zu dem Schluss: „[F]amily and nonfamily business may simply represent the extremes of a continuum“, vgl. Chua *et al.* (2004), S. 28.

¹¹⁰ Als Beispiel lassen sich hier die Untersuchungen von Jaskiewicz *et al.* (2005), Rutherford *et al.* (2008) und Holt *et al.* (2010) nennen.

engen, mittleren und weiten Familienunternehmensdefinition auf der Basis von Komponenten wie dem Familienanteil am Eigenkapital, der Aufsichtsrats- und Managementbeteiligung der Unternehmerfamilie und der Anzahl der Familiengenerationen im Unternehmen unterscheiden.¹¹¹ Hierauf aufbauend haben unter anderem WESTHEAD und COWLING (1998) und SHARMA (2002) Weiterentwicklungen dieses Ansatzes vorgenommen. So erweitern WESTHEAD und COWLING (1998) die Familienunternehmens-Definition auf ein siebenstufiges Kontinuum und zeigen hierdurch, dass der Definitionsansatz einen sehr starken Einfluss auf die Ergebnisse einer Untersuchung haben kann.¹¹² SHARMA (2002) geht sogar einen Schritt weiter und schlägt auf der Basis der Faktoren Anteilsbesitz und Management insgesamt 72 eindeutig abgrenzbare Kategorien von Familienunternehmen vor.¹¹³ Somit gehören diese drei Arbeiten zu den ersten, die eine nicht-dichotome Abgrenzung zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen vornehmen.

Jedoch unterliegen auch diese ersten kontinuierlichen Definitionsansätze gewissen Limitationen. Denn der „*bulls-eye*“-Ansatz ist zwar leicht zu operationalisieren, bildet jedoch nicht die vollständige Bandbreite der Familienunternehmen ab. Auf der anderen Seite bietet das Vorgehen von SHARMA (2002) zwar den Vorteil einer hohen Differenzierungsmöglichkeit, jedoch stellt dieses Vorgehen Forscher vor das Problem einer mangelnden Operationalisierbarkeit.¹¹⁴

Aus der Kritik vorangegangener Definitions-Versuche entwickeln ASTRACHAN *et al.* (2002) und KLEIN *et al.* (2005) eine mehrdimensionale Skala zur Messung des Familieneinflusses in jedweder Organisation, die sogenannte „(F)amily influence on (P)ower, (E)xperience, and (C)ulture“, kurz F-PEC-Skala.¹¹⁵ Die F-PEC-Skala misst den Familieneinfluss in einem Unternehmen als kontinuierliche Variable und setzt sich aus den drei Sub-Skalen Macht („Power“), Erfahrung („Experience“) und Kultur („Culture“) zusammen. Der Gesamtaufbau sowie die einzelnen Sub-Skalen der F-PEC-Skala werden in Abbildung 2 verdeutlicht.

¹¹¹ Vgl. Shanker und Astrachan (1996), S. 109 ff. Die Bezeichnung „*bulls eye*“ geht auf die kreisförmige Darstellungen der weiten über die mittlere bis hin zur engen Definition zurück.

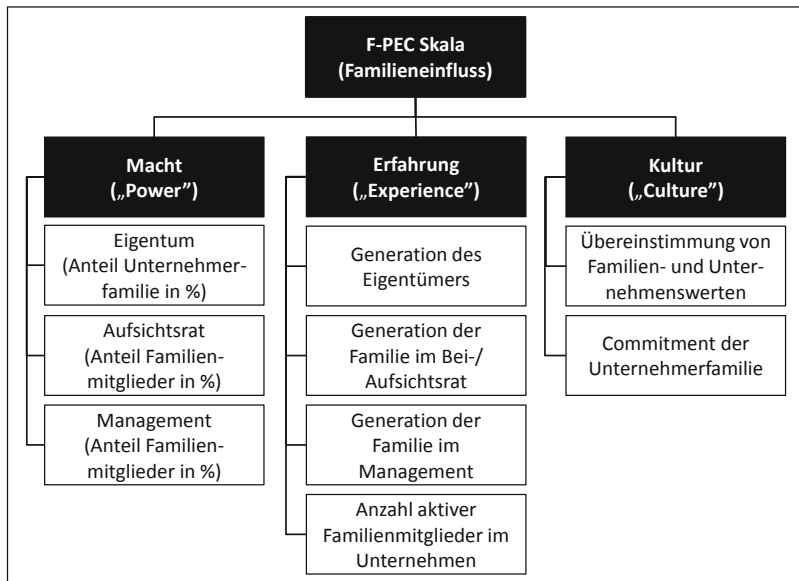
¹¹² So unterscheiden die Autoren auf der Basis der Variablen Anteilsbesitz und Management insgesamt sieben verschiedene Arten von Familienunternehmen, vgl. Westhead und Cowling (1998), S. 40-41.

¹¹³ Vgl. Sharma (2002), S. 1 ff.

¹¹⁴ Vgl. Chrisman *et al.* (2003c), S. 11-12.

¹¹⁵ Vgl. Astrachan *et al.* (2002), S. 323 ff.

Abbildung 2: Die F-PEC-Skala von Astrachan et al. (2002)



Quelle: Eigene Darstellung nach ASTRACHAN *et al.* (2002), S. 52.

Die „Macht“-Dimension¹¹⁶ der F-PEC-Skala erfasst den Einfluss der Unternehmerfamilie über ihren Anteil am Eigenkapital sowie ihre Beteiligung in den Aufsichtsrats- und Managementorganen („*Corporate Governance*“¹¹⁷) des Unternehmens. Die „Erfahrungs“-Dimension steht für die gesammelte Erfahrung, die die Unternehmerfamilie durch die Weitergabe des Unternehmens in den Bereichen Eigentum, Governance und Management sammeln konnte. Demnach basiert dieser Abschnitt der F-PEC-Skala auf der Hypothese, dass die Mitglieder der Unternehmerfamilie mit jedem erfolgreichen Generationswechsel im Hinblick auf den Besitz und die Führung des Unternehmens

¹¹⁶ Basis für die Macht-Skala ist die sogenannte SFI-Skala („*Substantial Family Influence*“), die von Klein (2000) entwickelt wurde. Sie misst den Einfluss einer Unternehmerfamilie auf das Unternehmen über deren Beteiligung im Bereich Eigentum, Governance und/oder Management, vgl. Klein (2000), S. 158-159.

¹¹⁷ Unter dem Begriff „*Corporate Governance*“ wird die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen verstanden. Die Corporate Governance gibt den rechtlichen und faktischen Ordnungsrahmen des Unternehmens sowie seine Einbindung in das Unternehmensumfeld vor. Sie unterscheidet sich von der Unternehmensverfassung insofern, dass sich diese primär mit der Binnenordnung des Unternehmens befasst, vgl. Töpfer (2007), S. 213, Gabler Wirtschaftslexikon (2011).

dazulernen.¹¹⁸ Ferner wird in diesem Bereich auch die Anzahl der Familienmitglieder die sich aktiv im Unternehmen einbringen, berücksichtigt.¹¹⁹ Die letzte Sub-Skala „Kultur“ betrachtet die Übereinstimmung von Familien- und Unternehmenswerten sowie die Beteiligung der Unternehmerfamilie im Unternehmen.¹²⁰ Sie wird mittels standardisierter Fragestellungen des sogenannten „*family business commitment*“-Fragebogens erhoben.¹²¹ Die F-PEC-Skala wurde im Jahre 2003 mit Hilfe einer Zufallsstichprobe von über 1.100 deutschen Unternehmen getestet und validiert.¹²² Auch in weiteren Studien z. B. von RUTHERFORD *et al.* (2008) und HOLT *et al.* (2010), konnte die Validität dieses Messinstruments bestätigt werden.¹²³

Durch die Kombination von Aspekten des Komponenten- und des Essenz-Ansatzes stellt die F-PEC-Skala einen Versuch dar, diese beiden Definitions-Strömungen in einem kontinuierlichen Messinstrument zu vereinen. So umfassen die Macht- und die Erfahrungsdimensionen der F-PEC-Skala viele Variablen des Komponenten-Ansatzes, während die Kulturdimension versucht, die Essenz des Unternehmens abzubilden.¹²⁴ Insofern bietet die F-PEC-Skala den Vorteil¹²⁵ einer stärkeren konzeptionellen Verankerung („*Essenz*“) bei gleichzeitig besserer Operationalisierbarkeit („*Komponenten*“). Daher bietet sich die Nutzung der F-PEC-Skala als dem am weitesten entwickelten

¹¹⁸ Vgl. Klein (2010), S. 15 ff.

¹¹⁹ Hier wird in der Literatur z. B. die Weitergabe von implizitem Wissen genannt, vgl. Astrachan *et al.* (2002), S. 49-50.

¹²⁰ So sehen viele Autoren in der Weitergabe von Familienwerten und -traditionen einen der wichtigsten Erfolgsfaktoren eines Familienunternehmens, vgl. Aronoff und Ward (2001), S. 12 ff.

¹²¹ Die Kultur-Skala der F-PEC wurde ursprünglich von Mowday *et al.* (1979) zur Messung des „*Organisational Commitment*“ („*Organisationale Selbstverpflichtung*“) entwickelt. Carlock und Ward (2001) passten die Skala dann in einem weiteren Schritt an den Familienunternehmenskontext an. Hiermit einher ging eine Reduktion der Skala auf 10 Items. Vgl. Mowday *et al.* (1979), S. 224 ff., Astrachan *et al.* (2002), S. 51, Chrisman *et al.* (2010a), S. 12.

¹²² Vgl. Klein *et al.* (2005), S. 322 ff.

¹²³ Vgl. Rutherford *et al.* (2008), S. 1100-1101, Holt *et al.* (2010), S. 77 ff. Siehe auch Cliff und Jennings (2005), S. 341 f.

¹²⁴ Vgl. Chrisman *et al.* (2005a), S. 556 ff. An dieser Stelle sei abermals auf die Arbeit von Chrisman *et al.* (2010a) hingewiesen, die Teile der Kultur-Dimension nutzten um die Essenz eines Familienunternehmens darzustellen.

¹²⁵ Allerdings unterliegt auch die F-PEC-Skala gewissen Schwächen. So untersuchen Rutherford *et al.* (2008) auf der Basis der F-PEC-Skala den Zusammenhang zwischen dem Grad des Familieneinflusses in einem Unternehmen und dessen Erfolg. Aufgrund gemischter Resultate stellen sie fest: „*A likely explanation for these mixed results is that the F-PEC adequately captures the involvement (or lack) of familiness in a firm, but does not capture the essence of the firm*“, vgl. Rutherford *et al.* (2008), S. 1005. Daraus folgern Chrisman *et al.* (2008), dass die F-PEC „*measures (...) potential family influence, rather than family influence itself*“, vgl. Chrisman *et al.* (2008), S. 943.

Messinstrument des Familieneinflusses in einer Organisation auch in dieser Arbeit an.¹²⁶

2.2 Entwicklung und aktueller Stand der Forschungsrichtung

Die Forschung zu Familienunternehmen ist ein vergleichsweise junger Zweig der betriebswirtschaftlichen Forschung, dessen Anfänge knapp dreißig Jahre zurückliegen. Jedoch hat sich gerade in den letzten Jahren das forschungsprogrammatische Interesse an Familienunternehmen verstärkt.¹²⁷ Insofern soll in diesem Abschnitt ein Einblick in die Entwicklung und den aktuellen Stand der Forschung zu Familienunternehmen gegeben werden.

2.2.1 Anfänge der Familienunternehmensforschung

Als erste wegweisende Publikationen, die sich mit Fragestellungen zu Familienunternehmen beschäftigen, können die Arbeiten von CHRISTENSEN (1953), der sich unter anderem mit der Nachfolge-Thematik bei kleinen und mittleren Unternehmen auseinandersetzt, sowie die Arbeit von DONNELLEY (1964), die die Stärken und Schwächen von Familienunternehmen beleuchtet, gesehen werden.¹²⁸ Während diese ersten Beiträge in der wissenschaftlichen Debatte jedoch Seltenheitscharakter aufwiesen, konnte eine erste Zunahme von Artikeln, die sich mit Familienunternehmen beschäftigen, Anfang der 1980er Jahre verzeichnet werden.¹²⁹ Diese erste Riege an Autoren, die aus anderen Forschungszweigen kamen, gründete ihre Arbeiten auf den Forschungsmodellen und -prämissen der ihnen vertrauten Forschungsdisziplinen wie der Soziologie-, Psycholo-

¹²⁶ Laut Astrachan *et al.* (2002) sollten folgende Aspekte zur Entscheidung über den gewählten Definitionsansatz in einer Arbeit berücksichtigt werden: *“To be functional, a definition must be unambiguous and transparent in such a way that it can be quantified (...) Furthermore, a definition should measure what it purports to measure and assist in providing reliable (replicable) research results”*, vgl. Astrachan *et al.* (2002), S. 46.

¹²⁷ Vgl. Astrachan (2003), S. 567, Astrachan (2010), S. 6.

¹²⁸ Vgl. Christensen (1953), S. 12 ff, Handler (1989), S. 257 ff. und Donnelley (1964), S. 93 ff.

¹²⁹ Diese wurden allerdings insbesondere von Beratern und Familientherapeuten verfasst und waren daher noch stark von praktischen Themenstellungen wie der Nachfolge-Thematik in Familienunternehmen geprägt, vgl. Brockhaus (1994), S. 25.

gie- und Entrepreneurship-Forschung.¹³⁰ Daher wurden frühe Forschungsarbeiten zu Familienunternehmen dem Forschungsbereich der Soziologie zugeordnet. Den Durchbruch der Familienunternehmensforschung als eigenständige Disziplin datieren viele Autoren auf das Ende der 1980er bzw. den Anfang der 1990er Jahre.¹³¹ Einen wesentlichen Beitrag hierzu leistete die Auflage des ersten eigenständigen Journals zu Familienunternehmen im Frühjahr 1988, des „*Family Business Review*“.¹³²

Im Zuge der zunehmenden Bedeutung dieser Forschungsrichtung kam es in den 1990er Jahren zu einer Ausweitung der betrachteten Themenstellungen. So wurden Familienunternehmen in der Literatur neben den bisher dominanten Nachfolge-Thematiken zunehmend Fragestellungen aus dem Bereich der Corporate Governance und des Managements von diskutiert.¹³³ Seitdem hat die Anzahl der Veröffentlichungen stetig zugenommen und die Familienunternehmensforschung hielt Einzug in die wissenschaftlichen „*mainstream journals*“, wie z. B. das „*Academy of Management Journal*“, den „*Academy of Management Review*“, das „*Journal of Finance*“ und das „*Journal of Organizational Science*“.¹³⁴ Aber auch im deutschsprachigen Raum wurden zunehmend Arbeiten zu den Besonderheiten der Familienunternehmen veröffentlicht.¹³⁵

Trotz dieser positiven Entwicklung spiegelt sich die Dominanz der Familienunternehmen in der Weltwirtschaft¹³⁶ nach wie vor nicht in der relativen Anzahl wissenschaftlicher Untersuchungen wider.¹³⁷ Dies verdeutlicht eine Literaturanalyse von DYER (2003). So stellt DYER (2003) bei einer Analyse zweier der angesehensten betriebswirtschaftlichen Publikationen¹³⁸ fest, dass nur einer von 128 Artikeln und somit weniger als 1 % der Artikel die Variable „*Familie*“ als Einflussfaktor berücksichtigt. Auch bei Untersuchungen verschiedener Management-Veröffentlichungen findet er nur weni-

¹³⁰ Vgl. Heck *et al.* (2008), S. 318-319. Da die Mehrzahl der frühen Arbeiten aus dem Bereich der Familientherapie stammte, wurden die ersten Forschungsbeiträge zu Familienunternehmen zunächst dem Feld der Soziologie zugeordnet. Später, mit zunehmenden Untersuchungen von Beratern und betriebswirtschaftlichen Forschern wurde die Familienunternehmensforschung zunächst dem Bereich des Managements kleiner Unternehmen zugeschrieben, bevor es sich zu einer eigenständigen Forschungsdisziplin entwickelte, vgl. Bird *et al.* (2002), S. 338.

¹³¹ Vgl. u. a. Astrachan (2003), S. 567, Astrachan (2010), S. 6-7.

¹³² Vgl. Bird *et al.* (2002), S. 339-340, Heck *et al.* (2008), S. 319.

¹³³ Vgl. Wortman (1994), S. 3 ff., Debicki *et al.* (2009), S. 158.

¹³⁴ Vgl. Sharma (2004), S. 1. So sind an dieser Stelle unter anderem die Artikel von Gomez-Mejia *et al.* (2001), Schulze *et al.* (2001), Anderson und Reeb (2003), Burkart *et al.* (2003) zu nennen, die in den o. g. wissenschaftlichen Journals veröffentlicht wurden.

¹³⁵ Siehe hierzu unter anderem die Arbeiten von Klein (2000), Klein (2004).

¹³⁶ Vgl. La Porta *et al.* (1999), S. 472 ff.

¹³⁷ Vgl. u. a. Litz (1997), S. 57-58, Le Breton-Miller und Miller (2009), S. 1070.

¹³⁸ Dyer (2003) untersucht dabei den „*Academy of Management Review*“, Aufl. 25 (2) bis 27 (1) und das „*Academy of Management Journal*“, Aufl. 43 (5) bis 44 (6), vgl. Dyer (2003), S. 402.

ge Bezüge zu Familienunternehmen. Insofern konstatiert er einen sehr starken Fokus der bestehenden Forschung auf der Untersuchung der Spezifika von Nichtfamilienunternehmen.¹³⁹

Neben der Größe börsennotierter Unternehmen und dem ihnen entgegengebrachten starken öffentlichen Interesse sieht LITZ (1997) vor allem den schwierigen Zugang der Forscher zu Unternehmensdaten von Familienunternehmen als dafür verantwortlich an.¹⁴⁰ Eine weitere Ursache für die mangelnde Anerkennung des Forschungsbereichs der Familienunternehmen könnte das Fehlen eines grundlegenden Theoriegerüsts sein.¹⁴¹ Dieser Umstand ist unter anderem auf die bis zum heutigen Tage andauernde Entwicklung des Forschungsfelds Familienunternehmen zurückzuführen, das nach Ansicht einiger Forscher noch in seinen Anfängen steckt.¹⁴²

Jedoch haben sich in den letzten Jahren in der Literatur zu Familienunternehmen zwei dominante Forschungsstränge herauskristallisiert, die grob als „*Einzigartigkeit von Familienunternehmen*“ („*Distinctiveness*“) und „*Vielfalt von Familienunternehmen*“ („*Heterogeneity*“) bezeichnet werden können.¹⁴³ Während sich Arbeiten der ersten Forschungsrichtung („*Einzigartigkeit*“) primär mit der Frage „*Was macht Familienunternehmen einzigartig und wie unterscheiden sich diese von anderen Organisationsformen?*“ beschäftigen,¹⁴⁴ wird im zweiten Forschungsstrang („*Vielfalt*“) der Frage nachgegangen, wie sich Familienunternehmen voneinander unterscheiden.¹⁴⁵ Die wesentlichen Erkenntnisse dieser beiden Forschungsstränge sollen kurz vorgestellt werden. Wegen der Forschungsfragen liegt der Fokus der Betrachtungen auf dem Forschungszweig der „*Vielfalt*“ von Familienunternehmen, da dieser Bereich in der bisherigen Forschung noch nicht so stark beleuchtet wurde. Dabei liegt der Anspruch nicht auf der vollständigen Darstellung bisheriger konzeptioneller und empirischer Ergebnisse, son-

¹³⁹ Vgl. Dyer (2003), S. 412.

¹⁴⁰ Vgl. Litz (1997), S. 61, Dyer (2003), S. 402 ff.

¹⁴¹ Momentan gibt es noch kein eigenständiges theoretisches Konstrukt, das die Heterogenität von Familienunternehmen abbilden kann. Hierin sehen viele Forscher eines der größten Probleme der Forschung zu Familienunternehmen, vgl. Wortman (1994), S. 3, Smyrnios *et al.* (1998), S. 50.

¹⁴² Vgl. Lansberg *et al.* (1988), S. 1-6, Wortman (1994), S. 6, Astrachan (2010), S. 6-8.

¹⁴³ Vgl. Zellweger *et al.* (2010a), S. 54.

¹⁴⁴ Dieser Strang der Literatur wird unter dem Begriff „*Distinctiveness*“ („*Einzigartigkeit*“) zusammengefasst, vgl. Sharma (2004), S. 5 ff. Wichtige Untersuchungen in diesem Bereich sind z. B. die Arbeiten von Lee und Rogoff (1996), Schulze *et al.* (2001), Schulze *et al.* (2002), Anderson und Reeb (2003).

¹⁴⁵ In der Literatur wird hier von „*Heterogeneity*“ („*Vielfalt*“) gesprochen, vgl. Chrisman *et al.* (2003a), S. 10, Sharma und Nordqvist (2007), S. 1 ff., Chrisman *et al.* (2008), S. 936.

dem vielmehr darin die für das Verständnis dieser Arbeit wichtigen Erkenntnisse möglichst komprimiert darzustellen.¹⁴⁶

2.2.2 Einzigartigkeit von Familienunternehmen

Aufgrund ihrer Langlebigkeit und ihrer dominanten Stellung in der modernen Wirtschaft vermutet eine Vielzahl von Forschern, dass Familienunternehmen im Vergleich zu Nichtfamilienunternehmen einzigartige Charakteristika aufweisen, die ihr Überleben und ihren Erfolg sicherstellen.¹⁴⁷ Es wurde vermutet, dass die Beteiligung einer Unternehmerfamilie in einem Familienunternehmen Konsequenzen auf dessen Verhalten hat. Daher lag der Fokus bisheriger Untersuchungen vor allem auf der Herausarbeitung der hieraus resultierenden Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen.¹⁴⁸ In der Folge wurde eine Vielzahl komparativer empirischen Studien angestoßen, die oftmals starke Unterschiede zwischen den Organisationsformen nachweisen.

Bisherige konzeptionelle und empirische Untersuchungen konnten in vielen Bereichen signifikante Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen feststellen. So deuten z. B. die Untersuchungen von RANDØY und GOEL (2003) und BRUNNINGE *et al.* (2007) darauf hin, dass sich diese beiden Organisationsformen hinsichtlich ihrer Corporate Governance-Charakteristika voneinander unterscheiden. Demnach weisen Familienunternehmen eine wesentlich höhere Konzentration der Anteilseigner im Bereich des Managements auf, wodurch einzigartige Vorteile wie schnellere Entscheidungen, aber auch Nachteile wie die Ausbeutung von Minderheitsaktionären entstehen können.¹⁴⁹ Die empirischen Untersuchungen von TSANG (2002) und KOTEY (2005) sowie LEE und ROGOFF (1996) offenbaren Unterschiede in der strategischen Ausrichtung¹⁵⁰ und der durch Familienunternehmen verfolgten Unternehmensziele.¹⁵¹ ROMANO und TANEWSKI (2001) zeigen, dass sich die Finanzstruktur zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen unterscheidet. So neigen Familienun-

¹⁴⁶ Vgl. Westhead und Cowling (1998), S. 50, die an dieser Stelle anmerken: *“Future research attention must, therefore, focus upon developing frameworks and theories that better describe the heterogeneity in the family business sector”*.

¹⁴⁷ Vgl. Habbershon und Williams (1999), S. 3 ff., Habbershon *et al.* (2003), S. 468 ff.

¹⁴⁸ Vgl. Sharma (2004), S. 5.

¹⁴⁹ Vgl. u. a. die Untersuchungen von Randøy und Goel (2003), S. 619 ff. und Brunninge *et al.* (2007), S. 295 ff.

¹⁵⁰ Vgl. u. a. die Untersuchungen von Tsang (2002) und Kotey (2005).

¹⁵¹ Vgl. u. a. die Untersuchungen von Lee und Rogoff (1996), Westhead *et al.* (2001) und Westhead (2003).

ternehmen weniger zur Aufnahme von Fremdkapital und charakterisieren sich zudem durch eine konservativere Finanzstruktur.¹⁵² Auch deuten die Ergebnisse von DENISON *et al.* (2004) und NICHOLSON (2008) darauf hin, dass sich auch die Unternehmenswerte und -kultur zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen unterscheiden. Denn Familienunternehmen sind laut DENISON *et al.* (2004) durch eine positivere und offenere Unternehmenskultur geprägt.¹⁵³

Auf der anderen Seite existieren jedoch auch Untersuchungen die keine, oder nur sehr geringe Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen konstatieren. So finden z. B. TROSTEL und NICHOLS (1982) kann Unterschiede im Bereich der strategischen Planung und des Management-Stils.¹⁵⁴ Die empirischen Ergebnisse von COLEMAN und CARSKY (1999) zeigen, dass kaum Unterschiede bezüglich der Quellen der Fremdfinanzierung bestehen.¹⁵⁵ Nicht zuletzt weisen auch GALLO *et al.* (2004) darauf hin, dass es nur geringe Unterschiede zwischen diesen beiden Organisationsformen im Hinblick auf die generelle Risikobereitschaft des Unternehmens gibt.¹⁵⁶ Zusammenfassend stellt SHARMA (2004) in Bezug auf die eher gemischten Ergebnisse bisheriger Untersuchungen zu den Unterschieden zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen fest: *“Although these efforts have aided in improving our understanding of these firms, no set of distinct variables separating family and nonfamily firms has yet been revealed.”*¹⁵⁷

Ein wesentliches Problem der vergleichenden Forschung lag vor allem in deren künstlicher Dichotomisierung zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen. Denn es wurde bisher zumindest implizit angenommen, dass *Familienunternehmen* eine homogene und klar abgrenzbare Organisationsform darstellen, wodurch eindeutige Aussagen zu den Unterschieden möglich wären.¹⁵⁸ Jedoch verdeutlichen Autoren wie WESTHEAD und HOWORTH (2006) eine der wesentlichen Limitationen der Forschungsbemühungen in diesem Bereich: *“Family firms, however, should not be consi-*

¹⁵² Vgl. Romano und Tanewski (2001), S. 285 ff. Siehe auch die Untersuchungen von Westhead und Cowling (1998) und McConaughy und Phillips (1999).

¹⁵³ Vgl. hierzu u. a. die Ergebnisse der Untersuchungen von Denison *et al.* (2004), Nicholson (2008), Zahra *et al.* (2008).

¹⁵⁴ Vgl. Trostel und Nichols (1982), S. 60 ff.

¹⁵⁵ Vgl. Coleman und Carsky (1999), S. 82.

¹⁵⁶ Siehe hierzu Gallo *et al.* (2004), S. 314 f.

¹⁵⁷ Vgl. Sharma (2004), S. 5.

¹⁵⁸ Vgl. Klein *et al.* (2005), S. 322.

dered as a homogeneous group.“¹⁵⁹ Entsprechend beschäftigt sich der zweite Strang der Forschung mit der Vielfalt bzw. Heterogenität von Familienunternehmen.

2.2.3 Vielfalt von Familienunternehmen

Die Untersuchung der Unterschiede innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen ermöglicht es den Forschern, die komparativen Vor- und Nachteile von Familienunternehmen besser zu verstehen.¹⁶⁰ Während im Forschungs-Bereich der „*family firm distinctiveness*“ das reine Vorhandensein von Familieneinfluss konstituierend für ein Familienunternehmen ist, werden Unternehmen im Bereich der „*family firm heterogeneity*“-Forschung („*Vielfalt*“) nach dem Grad des Familieneinflusses differenziert. Die bisherigen Erkenntnisse der Untersuchungen in diesem Forschungsstrang sollen kurz vorgestellt werden. Dabei eignet sich eine Strukturierung der Forschungsergebnisse entlang der Dimensionen der F-PEC-Skala. Denn diese stellt, wie in 2.1.2 erläutert, ein valides Instrument zur Darstellung der Heterogenität der Familienunternehmen dar.¹⁶¹

Ergebnisse im Bereich Macht-Dimension der F-PEC-Skala

Die Macht-Dimension der F-PEC-Skala setzt sich aus den drei Sub-Dimensionen (1) Eigentumsanteil der Familienmitglieder, (2) Beteiligung der Unternehmerfamilie im Aufsichts- bzw. Beirat und (3) Anteil an Familienmitgliedern im Management des Unternehmens zusammen. Daher sollen im Folgenden Untersuchungen zur Heterogenität von Familienunternehmen, die sich auf diese drei Sub-Dimensionen beziehen, vorgestellt werden.

Untersuchungen, die sich mit der Heterogenität von Familienunternehmen hinsichtlich des Faktors „*Eigentumsanteil der Unternehmerfamilie*“ auseinandersetzen, fokussieren sich vor allem auf die Implikationen von Unterschieden im Bereich der generellen Anteilseigner-Struktur und der Konzentration der Unternehmensanteile.¹⁶² Die Auswirkungen der Anteilseigner-Struktur auf das Verhalten eines Unternehmens werden durch

¹⁵⁹ Vgl. Westhead und Howorth (2006), S. 313.

¹⁶⁰ Vgl. Eddleston *et al.* (2008), S. 26.

¹⁶¹ Da die F-PEC-Skala so konzipiert ist, dass sie möglichst alle bereits bekannten Dimensionen des Familieneinflusses abbildet, erscheint dieses Vorgehen sinnvoll.

¹⁶² Hier muss in einem weiteren Schritt noch zwischen der Konzentration der Anteilseigner im Hinblick auf Fremdeigentümer und auf die Streuung des Eigentums am Unternehmen innerhalb der Familie differenziert werden, vgl. Schulze *et al.* (2003a), S. 179-180.

die Arbeiten von JOHANNISSON und HUSE (2000) und MILLER und LE BRETON-MILLER (2005b) verdeutlicht. So zeigen die Autoren, dass mit steigendem Anteil einer Unternehmerfamilie am Eigenkapital des Unternehmens dessen langfristige Ausrichtung der Unternehmensführung zunimmt. Auf der anderen Seite scheinen Unternehmen, die von institutionellen Anlegern dominiert werden, eher auf die Realisierung kurzfristiger finanzieller Ergebnissen abzielen.¹⁶³ Im Hinblick auf die Konzentration der Unternehmensanteile kann zwischen Unternehmen mit einem hohen und solchen mit einem geringen Grad der Zersplitterung unterschieden werden. Auf dieser Basis untersuchen SCHULZE *et al.* (2003a) den Einfluss des Grads der Zersplitterung des Anteilsbesitzes auf die Finanzierungsaktivitäten des Unternehmens. Auf Basis eines Datensatzes von 1.468 Unternehmen zeigen die Autoren, dass der Grad der Zersplitterung des Anteilsbesitzes Einfluss auf den Einsatz von Fremdkapital sowie die Entnahme von finanziellen Mitteln aus dem Unternehmen hat.¹⁶⁴ Somit sind die Anteilseigner-Struktur und die Konzentration des Anteilsbesitzes zwei mögliche Faktoren, die zur Heterogenität von Familienunternehmen beitragen können.

Die Unterschiede in der Eigentümerstruktur wirken sich im Weiteren auf die gewählte Governance-Struktur und folglich auf die Effektivität der Aufsicht eines Familienunternehmens aus.¹⁶⁵ Durch das Vorhandensein eines Aufsichtsorgans kann sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Interessen von Eigentümern und Management berücksichtigt und somit mögliche Konflikte, auch innerhalb der Unternehmerfamilie, ausgeglichen werden.¹⁶⁶ Bezüglich der Existenz eines Aufsichtsorgans zeigen verschiedene Untersuchungen, dass sich die Aufsichts- oder Beiräte in Familienunternehmen hinsichtlich ihrer generellen Charakteristika¹⁶⁷ stark unterscheiden können.¹⁶⁸ So stellen JASKIEWICZ und KLEIN (2007) fest, dass sich die Zusammensetzung der Aufsichts- und Beiräte von Familienunternehmen im Hinblick auf den Anteil an Familienangehörigen sehr heterogen darstellt.¹⁶⁹ Laut CHITTOOR und DAS (2007) ändert sich die Zusammensetzung der Aufsichtsorgane eines Familienunternehmens mit jedem generatio-

¹⁶³ Vgl. Johannisson und Huse (2000), S. 353 ff., Miller und Le Breton-Miller (2005b), S. 15 ff. Siehe auch Andrews und Welbourne (2000), S. 103 f.

¹⁶⁴ Vgl. Schulze *et al.* (2003a), S. 179.

¹⁶⁵ Vergleiche hierzu auch die Untersuchungen von Anderson und Reeb (2004), Carney (2005), Brunninge *et al.* (2007), Brunninge *et al.* (2007), Voordeckers *et al.* (2007).

¹⁶⁶ Vgl. Kaye (1991), S. 22 ff., Kaye (1992), S. 243 ff., Kaye (1996), S. 348 ff.

¹⁶⁷ So kann bei der Zusammensetzung des Aufsichtsrats zwischen a) Familienangehörigen, b) Familien-nahen und c) unabhängigen Mitgliedern unterschieden werden, vgl. Jaskiewicz und Klein (2007), S. 1081.

¹⁶⁸ Vgl. Schulze *et al.* (2003a), S. 179, Corbetta und Salvato (2004), S. 356 ff.

¹⁶⁹ Vgl. Jaskiewicz und Klein (2007), S. 1081.

nalen Übergang. Demnach steigt mit zunehmender Generation eines Familienunternehmens sowohl die Anzahl der Aufsichtsmitglieder als auch der Anteil an externen Managern im Aufsichtsrat.¹⁷⁰ Es wird deutlich, dass die Heterogenität von Familienunternehmen auch durch deren Governance-Strukturen getrieben wird.

Der letzte Faktor der Macht-Dimension der F-PEC-Skala ist der Einfluss der Familie im Management des Unternehmens. Arbeiten in diesem Bereich beschäftigen sich vor allem mit den Auswirkungen der Zusammensetzung des Top-Managements und dessen Effektivität. In diesem Kontext weisen unter anderem die Untersuchungen von KETS DE VRIES (1993) und SCIASCIA und MAZZOLA (2008) auf den Einfluss einer wachsenden Beteiligung von Familienmitgliedern im Management eines Unternehmens hin. Demnach nimmt mit zunehmender Beteiligung der Unternehmerfamilie im Management die Ausrichtung des Unternehmens auf emotionale und familienzentrierte Aspekte der Unternehmensführung zu. Dies kann zum einen z. B. zu einer höheren Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen, zum anderen auch zu Vetternwirtschaft,¹⁷¹ nicht rationalen Entscheidungen und letztlich dem Verlust der Profitabilität des Unternehmens führen.¹⁷² Daher weisen Untersuchungen wie die von ANDERSON und REEB (2004) darauf hin, dass die Integration externer Manager in das Management eines Familienunternehmens zur Verbesserung der Erfolgsgrundlage des Unternehmens beitragen kann.¹⁷³ Neben der Zusammensetzung des Top-Managements spielt auch dessen Führungsstil in vielen Untersuchungen eine wichtige Rolle. Während einige Autoren Familienunternehmen einen konservativen, nach innen gerichteten und risikoaversen Führungsstil zuschreiben,¹⁷⁴ zeigen GOMEZ-MEJIA *et al.* (2007), dass einige Familienunternehmen einen bestimmten Grad an Risiko akzeptieren, um die sozio-emotionalen Werte ihres Unternehmens wie die Reputation und das Image zu sichern. SORENSON (2000) identifiziert die fünf Führungsstile „*participative, autocratic, laissez-faire/mission, expert, and referent*“, die EDDLESTON (2008) um einen transformativen Stil ergänzt. Diese Führungsstile unterscheiden sich hinsichtlich der Verant-

¹⁷⁰ Chittoor und Das (2007) weisen an dieser Stelle zudem auf die möglichen Vorteile wie eine Erhöhung der Objektivität von Entscheidungen sowie die potenziellen Nachteile durch zusätzliche Konfliktpotenziale hin, vgl. Chittoor und Das (2007), S. 66 ff.

¹⁷¹ Vgl. Schulze *et al.* (2001), S. 99-100, Dyer und Whetten (2006), S. 787.

¹⁷² Vgl. Kets de Vries (1993), S. 64 ff., Tagiuri und Davis (1996), S. 204.

¹⁷³ Vgl. Anderson und Reeb (2004), S. 209 ff., Lauterbach und Vaninsky (1999), S. 200, und Filatotchev *et al.* (2005), S. 277. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich die Forscher bisher uneinig über die Richtung der Erfolgswirkung von Familien- vs. externen Managern sind, vgl. Sciascia und Mazzola (2008), S. 333-334. Vgl. hierzu auch die Ausführungen in Abschnitt 3.2 dieser Untersuchung.

¹⁷⁴ Vgl. Kets de Vries (1993), S. 62, Ensley und Pearson (2005), S. 269 ff.

wortlichkeiten, Freiheiten und der kreativen Freiräume, die ein Unternehmensinhaber seinen Mitarbeitern überträgt. Da sich diese Variablen je nach Einfluss der Familie im Management des Unternehmens unterscheiden, sind Struktur und Effektivität des Managements weitere Faktoren, die zur Vielfalt von Familienunternehmen beitragen können.¹⁷⁵

Erfahrungs-Dimension der F-PEC-Skala

Die zweite Dimension der F-PEC-Skala („*Experience-Dimension*“) erfasst den Beitrag der Mitglieder der Unternehmerfamilie zum Unternehmen durch ihr über Generationen angesammeltes Wissen sowie ihre Erfahrung in den Bereichen Eigentum, Aufsicht und Management. In diesem Kontext betonen bestehende konzeptionelle und empirische Untersuchungen vor allem die Tatsache, dass Familienunternehmen heterogen im Hinblick auf den Grad des organisationalen Wissens und die Dynamiken der Unternehmerfamilie sein können. Die Ergebnisse wichtiger Untersuchungen in diesem Bereich sollen kurz vorgestellt werden.

Mit jedem Generationsübergang in einem Familienunternehmen wird informelles Wissen über die Funktionsweise des Unternehmens weitergegeben. Insofern kann sich jedes Familienunternehmen hinsichtlich seines informellen Wissens, der Kompetenzen und seiner Fähigkeiten unterscheiden.¹⁷⁶ So zeigen z. B. DYER und HANDLER (1994), dass mit jedem erfolgreichen Übergang des Unternehmens in eine neue Generation auch eine Professionalisierung des Managements stattfindet. Diese kann ihnen zufolge über die Professionalisierung der Familienmitglieder, die Professionalisierung der Nicht-Familienmitglieder oder die Einstellung neuer externer Manager erfolgen.¹⁷⁷ Demnach kann insbesondere die Beschäftigung externer Manager und die ihnen zugesprochene Machtfülle einen erheblichen Einfluss auf die Objektivität der Entscheidungsfindung und somit die Ausrichtung des Unternehmens haben.¹⁷⁸ Folglich ist der Grad des impliziten Wissens sowie der Professionalisierungsgrad des Top-Managements ein möglicher Aspekt, der zur Heterogenität der Familienunternehmen beiträgt.

¹⁷⁵ Vgl. Sorenson (2000), S. 181-182, Eddleston (2008), S. 1055.

¹⁷⁶ Vgl. Kets de Vries (1993), S. 63, Astrachan *et al.* (2002), S. 49-50, Schulze *et al.* (2003a), S. 180.

¹⁷⁷ Vgl. Dyer und Handler (1994), S. 75 ff.

¹⁷⁸ Vgl. Daily und Dalton (1992), S. 378, Fiegenger *et al.* (2000b), S. 8 f., Fiegenger *et al.* (2000a), S. 293 ff.

Ein weiterer Faktor der Heterogenität von Familienunternehmen ist die Entwicklung der Familiendynamiken inner- und außerhalb des Unternehmens über einen bestimmten Zeitraum hinweg. In diesem Kontext erstellen GERSICK *et al.* (1999) ein dreistufiges Entwicklungsmodell von Familienunternehmen. Sie unterscheiden dabei zwischen einem „controlling owner“-Familienunternehmen, bei dem der Gründer noch den Großteil der Anteile besitzt, einer „sibling partnership“, bei der mehrere Kinder des Gründers Anteile halten, und einem „cousin consortium“, bei dem unterschiedliche Familienstämme Anteile am Familienunternehmen besitzen.¹⁷⁹ Das Modell verdeutlicht, dass mit jedem Generationsübergang auch die Anzahl der Familienmitglieder, die Anteile am Unternehmen halten, zunimmt. Diese Zunahme der Familienmitglieder, die potenziell Einfluss auf das Unternehmen haben oder haben können, führt zu einer Steigerung der Komplexität der Familienbeziehungen im Unternehmen.¹⁸⁰ Dadurch kommt es auf der einen Seite zwar zu einer Ausweitung der Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens, auf der anderen Seite allerdings zu einer Steigerung des Konfliktpotenzials.¹⁸¹ Denn die größere Varianz der Persönlichkeiten im Unternehmen kann in einem Gewirr unterschiedlicher Werte und Philosophien resultieren.¹⁸² So zeigt die Studie von GERSICK *et al.* (1997), dass mit jeder Entwicklungsstufe des Familienunternehmens auch das Commitment¹⁸³ der Familienmitglieder zum Unternehmen abnimmt.¹⁸⁴ Hierauf aufbauend kommen LUBATKIN *et al.* (2005) zu dem Schluss, dass auch der Grad des Altruismus¹⁸⁵ in einem Familienunternehmen mit zunehmender Entwicklungsstufe sinkt.¹⁸⁶ So stellen sie im Hinblick auf Familienunternehmen mit stark fragmentierten Anteilseignerstrukturen fest: “[T]heir capacity to promote a family bond, en-

¹⁷⁹ Vgl. Gersick *et al.* (1999), S. 288 ff.

¹⁸⁰ Familienkomplexität wird definiert als „the number of family members and the kind of relationships established among them, the number of generations living at a given point in time, and so on“, vgl. Gimeno Sandig *et al.* (2006), S. 147.

¹⁸¹ Vgl. Beckhard und Dyer Jr (1983), S. 5 ff., Gimeno Sandig *et al.* (2006), S. 147 ff.

¹⁸² Vgl. Lubatkin *et al.* (2005), S. 324.

¹⁸³ Commitment wird in der Literatur folgendermaßen definiert: “[M]ultidimensional in nature, involving an employee’s loyalty to the organization, willingness to exert effort on behalf of the organization, degree of goal and value congruency with the organization, and desire to maintain membership“, vgl. Bateman und Strasser (1984), S. 95.

¹⁸⁴ Vgl. Gersick *et al.* (1997), S. 293-294.

¹⁸⁵ Altruismus bezeichnet eine Verhaltensweise, die einem Individuum mehr Kosten als Nutzen zugunsten einer dritten Person einbringt. Somit wird bei altruistischem Verhalten eines Individuums keinerlei Gegenleistung von der anderen Seite erwartet, vgl. Trivers (1971), S. 35. In der Soziologie wird Altruismus als eine Charaktereigenschaft bzw. eine Präferenz modelliert, die Teil des Charakters eines Individuums ist und zumindest partiell auf seinen Gefühlen, Instinkten und Meinungen basiert, vgl. hierzu die Studie von Lunati (1997). Ähnlich verhält es sich in der Ökonomie, die Altruismus als eine Nutzenfunktion modelliert, in der die Wohlfahrt des Individuums an die Wohlfahrt anderer gekoppelt ist, vgl. Bergstrom (1989), S. 1138 ff.

¹⁸⁶ Vgl. Lubatkin *et al.* (2005), S. 324.

*hance commitment, and facilitate communication becomes washed out as the family becomes extended in both size and number of distinct branches”.*¹⁸⁷ Demnach zeichnen sich junge, inhabergeführte Familienunternehmen durch ein starkes Commitment zum Unternehmen aus, während ältere Familienunternehmen Gefahr laufen, ihre Familien-Identität und folglich das Commitment der Familie zu verlieren. Somit lässt sich zusammenfassend feststellen, dass Familienunternehmen hinsichtlich des organisationalen Wissens und der Dynamiken der Unternehmerfamilie heterogen sein können.¹⁸⁸

Kultur-Dimension der F-PEC-Skala

Der letzte Bereich der F-PEC widmet sich dem Einfluss der Unternehmerfamilie auf die Kultur des Unternehmens.¹⁸⁹ Die Unternehmenskultur stellt einen wichtigen Faktor dar, der zum wirtschaftlichen und sozialen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann.¹⁹⁰ In diesem Zusammenhang werden oftmals die in einem Unternehmen vorherrschenden Werte, Normen und Überzeugungen als Determinanten der Unternehmenskultur betont. In Familienunternehmen werden die die Unternehmenskultur bezeichnenden Werte, Normen und Überzeugungen maßgeblich durch die Unternehmerfamilie geprägt. Damit ist die Ausprägung der Unternehmenskultur ein weiterer wesentlicher Faktor zur Erklärung der Heterogenität von Familienunternehmen.¹⁹¹

CORBETTA und SALVATO (2004) beschreiben die Kultur von Familienunternehmen als *„relying on mutual trust, intra-familial altruism in its purest sense (i. e., unselfish concern and devotion to others without expected return to oneself), and clan-based collegiality”*.¹⁹² Die spezifische Ausprägung der Kultur eines Familienunternehmens hängt allerdings davon ab, ob das Unternehmen durch Stewardship¹⁹³ bzw. reziproken oder asymmetrischen Altruismus geprägt ist. Eine durch reziproken Altruismus geformte Unternehmenskultur zeichnet sich durch Zurückhaltung, reflektierte Handlungen und gemeinsame Verantwortung für den Erfolg des Unternehmens aus.¹⁹⁴ Asymmetrischer

¹⁸⁷ Vgl. Lubatkin *et al.* (2005), S. 325.

¹⁸⁸ Vgl. Guzzo und Abbott (1990), S. 26 f., Chua *et al.* (2009), S. 359 f.

¹⁸⁹ Vgl. Astrachan *et al.* (2002), S. 50-51, Klein *et al.* (2005), S. 325-326.

¹⁹⁰ Vgl. Shane (1992), Shane (1993), Shane *et al.* (1995), Denison *et al.* (2004).

¹⁹¹ Vgl. Dyer (1994), S. 111 ff., Greenley *et al.* (2004), S. 165-167, Steier *et al.* (2004), S. 299.

¹⁹² Vgl. Corbetta und Salvato (2004), S. 356.

¹⁹³ Die Stewardship-Theorie geht auf die Arbeiten von Donaldson und Davis (1991), Davis *et al.* (1997) zurück. Für einen Überblick siehe Abschnitt 3.1.1 dieser Untersuchung.

¹⁹⁴ Vgl. Eddleston und Kellermanns (2007), S. 550 ff.

Altruismus kann zu Kontrollproblemen, „*free riding*“, ¹⁹⁵ schwierigen Verhandlungssituationen und (zu) starkem Konsum führen. Insofern entscheidet der Grad, zu dem ein Familienunternehmen durch reziproken oder asymmetrischen Altruismus geprägt ist, über die Kultur und letztlich die Handlungen des Unternehmens. ¹⁹⁶

Somit hat dieser Abschnitt aufgezeigt, in welchen Dimensionen der F-PEC-Skala bereits Unterschiede innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen festgestellt wurden. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit gilt es nun, weitergehende Erkenntnisse zu diesem wichtigen Bereich der Familienunternehmensforschung beizutragen.

2.3 Schlussfolgerungen

Dieses Kapitel bietet einen Einblick in die praktische und theoretische Diskussion um die Organisationsform „*Familienunternehmen*“. Dabei wurde zunächst die große volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen in Deutschland beleuchtet. Es konnte gezeigt werden, dass Familienunternehmen zwischen 66,8 % und 95,3 % der deutschen Unternehmen ausmachen und auch im Hinblick auf ihren Umsatz- und Beschäftigungsanteil eine gewichtige Rolle in der deutschen Volkswirtschaft spielen. Es wurde herausgestellt, dass Familienunternehmen ein hoch relevantes Untersuchungsobjekt sind. Somit ist das tiefer gehende Verständnis der Spezifika von Familienunternehmen sowohl für die Praxis als auch für die Forschung von großer Bedeutung. Auf der Basis dieser Erkenntnis wurde ein Einblick in die Diskussion um die Definition von Familienunternehmen gegeben. Es konnte gezeigt werden, dass zwar eine Vielzahl von Definitionsversuchen in Theorie und Praxis unternommen wurde, sich jedoch unter anderem aufgrund der starken Heterogenität von Familienunternehmen bisher noch kein einheitlicher Definitionsansatz herauskristallisieren konnte. So herrscht in der Literatur lediglich Einigkeit darüber, dass der Einfluss einer Unternehmerfamilie auf das Unternehmen eines der wesentlichen konstituierenden Merkmale eines Familienunternehmens darstellt. Jedoch kann dieser sehr unterschiedliche Formen annehmen und stellt empirische Forschungsarbeiten oftmals vor das Problem der Abgrenzung und Messbar-

¹⁹⁵ Unter dem Begriff „*free riding*“ wird in diesem Zusammenhang das Nichtstun eines Familienmitglieds auf Kosten der erfolgreichen Familienmitglieder (z. B. der Gründer) verstanden, vgl. u. a. Anderson und Reeb (2004), S. 410, Andres (2008), S. 432.

¹⁹⁶ Siehe hierzu die Arbeiten von Schulze *et al.* (2001), Schulze *et al.* (2002), Schulze *et al.* (2003b), Schulze *et al.* (2003a).

keit. Einen sehr vielversprechenden Definitionsansatz, der zahlreiche Aspekte vorhandener Definitionsversuche vereint und gleichzeitig eine hohe Operationalisierbarkeit aufweist, ist die sogenannte F-PEC-Skala, die auch in dieser Arbeit Anwendung findet.

Der zweite Abschnitt dieses Kapitels gibt nach einer kurzen Einführung zur Entwicklung der Forschung einen Überblick über die zwei wesentlichen Richtungen der bisherigen Forschung zu Familienunternehmen. Es wird generell zwischen Untersuchungen unterschieden, die Familien- mit Nichtfamilienunternehmen vergleichen („*Einzigkeit*“), und solchen, die sich mit den Unterschieden zwischen Familienunternehmen beschäftigen („*Vielfalt*“). Die Darstellung bisheriger Forschungsergebnisse in diesen beiden Forschungssträngen zeigte, dass zwar bereits viele Unterschiede zwischen Familien- und Nichtfamilienunternehmen sowie innerhalb der Gruppe von Familienunternehmen in bestehenden Untersuchungen aufgedeckt wurden, jedoch bisher keine allgemein gültigen Abgrenzungsfaktoren identifiziert werden konnten.

Eine der wichtigsten Fragestellungen in diesem Zusammenhang ist, inwiefern sich die Beteiligung einer Unternehmerfamilie in einem Unternehmen auf das Verhalten und letztlich den Erfolg des Unternehmens auswirkt. Dementsprechend stellen ZELLWEGER *et al.* (2010a) im Hinblick auf die bisherigen Forschungsbemühungen im Bereich der Familienunternehmen fest: *“However, all these endeavors are guided by one overarching question: How does the family contribute to firm success?”*¹⁹⁷ Daher beschäftigt sich das dritte Kapitel dieser Arbeit mit dem Erfolg von Familienunternehmen.

¹⁹⁷ Vgl. Zellweger *et al.* (2010a), S. 254.

Zielorientierung deutscher Familienunternehmen

Der Zusammenhang zwischen Familieneinfluss,

Zielorientierung und Unternehmenserfolg

von Stietencron, J.-P.

2013, XIX, 366 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-00825-3