

## 2. Erfahrungsobjekt: „De-Internationalisierung in Familienunternehmen“

*It is necessary, while formulating the problems of which in our advance we are to find the solution, to call into council the views of those of our predecessors who have declared an opinion on the subject, in order that we may profit by whatever is sound in their suggestions and avoid their errors.<sup>80</sup> - ARISTOTLE -*

### 2.1. Grundlagen des Erfahrungsobjekts – konzeptionelle Gestaltung und forschungsleitende Aufarbeitung

Das in Kapitel 1 benannte und im Kontext der Forschungsfrage verortete Erfahrungsobjekt aufgreifend, soll gemäß des essentialistischen Wissenschaftsziels eine Aufarbeitung und klare Abgrenzung des Erfahrungsobjektes vorgenommen werden.<sup>81</sup> Folgen wir diesbezüglich SCHNEIDERS Metapher<sup>82</sup>, so lässt sich die Ergründung eines Erfahrungsobjektes im Kegel (Breite und Tiefe) des Scheinwerfers spiegeln, mit welchem wir die dunkle Bühne (die Wirklichkeit) auszuleuchten versuchen. Spannen wir den Kegel breiter auf, so lässt sich das Erfahrungsobjekt um möglicherweise wichtige weitere Themenbereiche ergänzen. Fokussieren wir diesen hingegen, so ist uns eine tiefere Ausleuchtung gewiss. Beides hat sein Für und Wider, beides seine singuläre Rechtfertigung. Wir halten es an dieser Stelle mit FRIEDRICH.<sup>83</sup> Wir konzentrieren uns auf das Wesentliche (sprich: auf eine fokussierte Abgrenzung des Erfahrungsobjekts) und verharren dort, wo über ein Erweitern (i.S.e. Verbreiterung des Scheinwerferkegels) neue Themen oder Erkenntnisse das Erfahrungsobjekt im Kontext der Forschungsfrage sinnvoll komplementieren und somit bereichern. Wo dies nicht der Fall ist, wird konsequent ausgespart. Um diesen Anspruch stringent abzuhandeln, wird das Erfahrungsobjekt ex termini „De-Internationalisierung in Familienunternehmen“ in seine zwei inbegriffenen Komponenten zerlegt, namentlich: De-Internationalisierung<sup>84</sup> und Familienunternehmen<sup>85</sup>. Diese werden folgend inhaltlich aufgearbeitet, terminologisch klar abgegrenzt und letztlich – unter Rekursion auf die Forschungsfragen – wieder zueinander in Bezug gesetzt, was diese somit forschungsleitend für die theoretischen und empirischen Ausführungen dieser Arbeit positioniert.

<sup>80</sup> Aristotle, *De Anima*, Buch 1, Kapitel 2, Absatz 1; zitiert nach Cooper/Hedges 1994, S. 4.

<sup>81</sup> Vgl. Chmielewicz 1994, S. 10; Abschnitt 1.3.

<sup>82</sup> Vgl. Schneider 1995, S. 154f.; Schneider 1997, S. 3.

<sup>83</sup> Vgl. Friedrich 2002, S. 31ff.

<sup>84</sup> Vgl. Abschnitt 2.3 und dessen Unterabschnitte.

<sup>85</sup> Vgl. Abschnitt 2.2 und dessen Unterabschnitte.

## 2.2. „Familienunternehmen“: Begriffsabgrenzung und Internationalisierungsspezifika

### 2.2.1. Familienunternehmen als spezieller Unternehmenstyp

Wie in den vorangegangenen Ausführungen skizziert, ist den Familienunternehmen, rückblickend bis in das frühe Mittelalter, eine maßgebliche Prägung des deutschen sowie auch des internationalen Wirtschaftsraumes zuzusprechen.<sup>86</sup> Als metaphorisch „das Rückgrat“ der Volkswirtschaften konstituiert(e) in Wissenschaft und Praxis sich ein zunehmendes Interesse an der Erforschung des Untersuchungsobjektes Familienunternehmen.<sup>87</sup> Zwei der wohl grundlegendsten Aspekte in diesem Zusammenhang sind die Fragen: „Was ist unter einem Familienunternehmen zu verstehen und wie grenzt es sich von Nicht-Familienunternehmen ab?“<sup>88</sup> Auf beide Fragen ist im Folgenden Antwort zu geben. So ist das Schaffen eines fundierten Verständnisses der Familienunternehmung notwendig, um dieses für spätere Ausführungen zur Ergründung von Ursachen und Wirkungen der De-Internationalisierung als Bezugsobjekt zu nutzen.

KLEIN versteht Familienunternehmen grundsätzlich als Teilmenge aller Unternehmen einer Unternehmenspopulation, i.S.e. Dichotomie.<sup>89</sup> Der Begriff Familienunternehmen fungiert hierbei als Sammelbegriff, der unterschiedliche Abgrenzungen beinhaltet, um der Heterogenität von Familienunternehmen Rechnung zu tragen.<sup>90</sup> Als Teilmenge aller Unternehmen sind Familienunternehmen grundsätzlich größen- und rechtsformunabhängig und vereinen darüber hinaus eine direkte oder indirekte idiosynkratische Schnittmenge zwischen Familie und Unternehmen.<sup>91</sup> Zur Bestimmung und Abgrenzung von Familienunternehmen wird in der Literatur und Praxis eine Vielzahl unterschiedlicher Bestimmungsfaktoren angewendet, die wiederum in divergenten Begriffsdefinitionen der Familienunternehmung resultieren.

#### 2.2.1.1. Familienunternehmen – ein Definitionspolylemma?

Von einem Polylemma im Sinne des aus dem Griechischen stammenden Wortverständnisses der Entscheidungssituation mit mehrzahligen Möglichkeiten, von denen aber keine eindeutig zu bevorzugen ist<sup>92</sup>, kann in Bezug auf die Definitionsdiskussion und -festlegung innerhalb der einschlägigen Familienunternehmungsliteratur nicht mehr gänzlich gesprochen werden. Dennoch lassen sich mit Bezug auf die klare Abgrenzung von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen und deren einheitliche Verwendung durch Forscher sowie auch der Praxis

<sup>86</sup> Vgl. Abschnitt 1.1; FN 32, 33, 34.

<sup>87</sup> Vgl. Hilb et al. 2009; Litz et al. 2012, S. 2.

<sup>88</sup> Vgl. Lansberg et al. 1988. „*What is family business? People seem to understand what is meant by the term family business, yet when they try to articulate a precise definition they quickly discover that it is a very complicated phenomenon.*“ Lansberg et al. 1988, S. 1, H.i.O.

<sup>89</sup> Vgl. Klein 2004, S. 2f.; Hehn 2010, S. 15. Siehe auch Wimmer 2009, S. 5; Hilde/Wimmer 2001, S. 20.

<sup>90</sup> Vgl. Hehn 2010, 15f.

<sup>91</sup> Vgl. Hehn 2010, S. 16 i.V.a. Mittelsten-Scheid 1985, S. 5; Klein 2004, S. 3.

<sup>92</sup> Vgl. Duden 2003, S. 1065 u. 337.

polylemmahafte Züge attestieren.<sup>93</sup> So ist zu urteilen, dass nach gut 40-jähriger wissenschaftlicher sowie praxeologischer Auseinandersetzung<sup>94</sup> mit dem Begriff „Familienunternehmen“ ein Konsens bezüglich der eindeutigen Schnittlegung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen immer noch aussteht und zugleich zunehmend die Diskussion darüber erstarkt, ob eine solche Schnittlegung überhaupt möglich bzw. sinnvoll ist.<sup>95</sup> Es ist vielmehr eine zunehmende Varianz definitorischer Abgrenzung auszumachen, die sich in einem Spektrum von absoluten, das heißt fixierten konstituierenden Merkmalen einer Familienunternehmung, über Gradmessungen entlang eines Kontinuums, bis hin zur Selbstbestimmung, das heißt Selbsteinschätzung des Unternehmens bzw. dessen Führungskräfte, ob es ein Familienunternehmen ist oder nicht, reichen.<sup>96</sup>

Folglich erscheint es zweckmäßig, die wesentlichen Ansätze zur Definition von Familienunternehmen kurz vorzustellen, um aus diesem Grundverständnis notwendige Anforderungen an eine für diese Arbeit geltende Familienunternehmensdefinition abzuleiten – diese Ansätze sind:<sup>97</sup> (i) *Komponentenansatz*, (ii) *Verhaltensansatz* und (iii) *hybride Formen* zwischen Komponenten- und Verhaltensansatz. Gemein ist dabei allen, dass der explizite und/oder implizite Einfluss der Familie auf das Unternehmen den grundsätzlichen Unterschied zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen begründet. Unterschiedlich sind hingegen die Auffassung und das Verständnis des Familieneinflusses innerhalb der definitorischen Auslegungen.<sup>98</sup>

Tabelle 1 skizziert die Kerninhalte der einzelnen Ansätze und differenziert zeitgleich deren wesentliche Vor- und Nachteile.

<sup>93</sup> Siehe hierzu bspw. SHANKER/ASTRACHANS Beitrag zum „Bull’s Eye“ der Familienunternehmung und dessen polylemmahafte Anwendung auf die Praxis (enge vs. breite Auslegung des Kriterienumfangs innerhalb der Empirie). Vgl. Shanker/Astrachan 1996.

<sup>94</sup> Vgl. Handler 1989, S. 257.

<sup>95</sup> Vgl. z.B. Litz et al. 2012, S. 7 (siehe Table I.); Benavides-Velasco et al. 2013, S. 41; Ibrahim/McGuire 2011, S. 4; Mertens 2009, S. 50; Miller et al. 2007, S. 831ff.; Sharma 2004, S. 3; Shanker/Astrachan 1996, S. 107; Litz 1995, S. 71. Siehe auch Handler 1989; Lansberg et al. 1988, für frühe Feststellungen der Notwendigkeit einer definitorischen Klarheit von Familienunternehmen.

<sup>96</sup> Vgl. Dyer 2003; Gallo/Sveen 1991 (absolute Merkmale); Birley 2001 (Selbstbestimmung). Siehe weiterführend auch Wolf 2011b, S. 86; Rüsen 2009, S. 30; Litz 2008, S. 218; Wiechers 2006; Flören 2002; Chua et al. 1999; Goehler 1993. Für eine Auswahl prominenter Familienunternehmensdefinitionen im Schrifttum wird auf den Anhang dieser Arbeit verwiesen.

<sup>97</sup> Vgl. Holt et al. 2009, S. 79; Klein 2008, S. 4; Litz 2008, S. 218; Chrisman et al. 2005a, S. 556; Sharma et al. 2012, S. 7.

<sup>98</sup> Vgl. Chrisman et al. 2005a, S. 556f.; Klein et al. 2005, S. 323.

**KOMPONENTENANSATZ****Kerninhalte:**<sup>99</sup>

- Fokussiert auf messbare, ex ante festgelegte Voraussetzungen, die eine klare Differenzierung zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen ermöglichen (dichotome Unterteilung)
- Dabei konstituieren sich die Voraussetzungen aus einer Kombination von *Komponenten*, die eine distinkte Einbindung der Familie im Unternehmen repräsentieren und so letztlich nicht in Nicht-Familienunternehmen existent sind.
- In der Literatur breit rezipierte Komponenten sind: (i) Anteilsbesitz der Familie am Eigentum (Ownership), (ii) Beteiligung der Familie im Management der Unternehmung (Management) sowie (iii) das Moment der Nachfolge (z.B. mehrgenerationale Ausrichtung, mindestens eine Generationsübertragung).

**Vor- und Nachteile:**<sup>100</sup>

- *Vorteile:* Gute Operationalisierbarkeit, sprich: eine hohe Durchführbarkeit in der praxisbezogenen Anwendung sowie eine klare, weil meist größenbezogen abgegrenzte Nachvollziehbarkeit der dichotomen Differenzierung
- *Nachteile:* (i) Mangelnde theoretische Fundierung in der Herleitung und Selektion der den Definitionen ineingriffen Komponenten, (ii) innerhalb der einzelnen Komponenten wird nicht die notwendige „Essenz“ erfasst, um Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen zu unterscheiden.

**VERHALTENSANSATZ****Kerninhalte:**<sup>101</sup>

- Fokussiert einschlägige *Verhaltensweisen und/oder -ausprägungen* innerhalb von Unternehmungen, die aufgrund des besonderen Familieneinflusses Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen differenzieren
- Dabei ergeben sich Unterschiede von Familienunternehmen zu Nicht-Familienunternehmen aus dynamischen Prozessen, dem besonderen Verständnis, Verhalten und somit auch Handeln von (Familien-)Mitgliedern in Unternehmen (anders der eher statische Komponentenansatz).
- In der Literatur breit rezipierte Verhaltens-/Handlungsweisen sind: (i) strategisch visionäres Gestalten durch die dominante Koalition im Familienunternehmen ausgerichtet auf eine nachhaltige, über mehrere Familiengenerationen gerichtete Unternehmensentwicklung, (ii) Eigenwahrnehmung bzw. -einschätzung der unternehmenszugehörigen Inhaber und/oder Führungskräfte als Familienunternehmen

**Vor- und Nachteile:**<sup>102</sup>

- *Vorteile:* Theoriegeleitete Entwicklung/Fundierung des Ansatzes sowie die Möglichkeit zur dichotomen Unterteilung in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen
- *Nachteile:* (i) Tautologievorwurf (Familieneinfluss konstituiert Verhalten, Verhalten konstituiert Familieneinfluss auf das Unternehmen), (ii) geringe Operationalisierbarkeit der den Definitionen unterliegenden Annahmen

**HYBRIDE ANSÄTZE****Kerninhalte:**<sup>103</sup>

- Nutzen ausgewählte „Definitionsbausteine“ des Komponenten- und Verhaltensansatzes, wobei diese teilweise hineininterpretiert, anders priorisiert oder schlicht nur kombiniert werden.
- In der Literatur breit rezipiert ist die *F-PEC-Skala* i.S.e. Differenzierungsgradmessers entlang eines Kontinuums. Dabei wird der familiäre Einfluss auf das zu betrachtende Unternehmen graduell via der Dimensionen Macht (Power), Erfahrung (Experience) und Unternehmens- und Firmenkultur (Culture) messbar gemacht.
- Folglich wird von einer dichotomen Einteilung in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen Abstand genommen und vielmehr auf die kontinuierliche Variable des Familieneinflusses referiert.

**Vor- und Nachteile:**<sup>104</sup>

- *Vorteile:* Durch die Zusammenstellung und Operationalisierung der drei Dimensionen soll die F-PEC-Skala sowohl Vorzüge des Komponentenansatzes sowie des Verhaltensansatzes vereinen.
- *Nachteile:* Eingeschränkte Aussagekraft – über die Operanden lässt sich nur eingeschränkt die materialisierende Einflussnahme der Familie auf das Unternehmen messen (potentieller Familieneinfluss).

**Tabelle 1: Gruppierung definitorischer Auslegungen von Familienunternehmen**

- <sup>99</sup> Vgl. Wolf 2011b, S. 86; Klein 2008, S. 5; Schmidt et al. 2010, S. 42; Litz 2008, S. 218; Klein et al. 2005, S. 322; Chua et al. 1999, S. 19; Gallo/Sveen 1991, S. 181f.; Stiftung Familienunternehmen 2012; Astrachan/Shanker 2003, S. 213ff.; Dreux/Brown 1994, S. 27f.; Shanker/Astrachan 1996, S. 116ff.
- <sup>100</sup> Vgl. Klein 2008, S. 5; Klein et al. 2005, S. 322; Chrisman et al. 2005a, S. 557; Chua et al. 1999, S. 24.
- <sup>101</sup> Vgl. Klein 2008, S. 6; Chrisman et al. 2005a, S. 557; Chua et al. 1999, S. 24f.; Birley 2001, S. 64ff.
- <sup>102</sup> Vgl. Klein 2008, S. 6; Klein et al. 2005, S. 323; Chua et al. 1999, S. 19; Hommel/Brockmann 2008, S. 483.
- <sup>103</sup> Vgl. Litz 2008, S. 218; Litz 1995, S. 78; Chrisman et al. 2005a, S. 557; Astrachan et al. 2002, S. 47ff.; Astrachan et al. 2006, S. 169ff.; Klein et al. 2005, S. 323ff.; Klein 2008, S. 6.
- <sup>104</sup> Vgl. Klein et al. 2005, S. 323; Chrisman et al. 2005a, S. 557; Rutherford et al. 2008; Cliff/Jennings 2005; Chrisman et al. 2005a, S. 557; Holt et al. 2009.

Basierend auf diesen durchaus kontrovers zueinander stehenden Ansätzen lassen sich nun einschlägige Anforderungen extrahieren, die zur Festlegung des für diese Arbeit genutzten Familienunternehmensverständnisses herangezogen werden sollen. Diese sind im Folgenden:

- 1) eine Unterteilung in Familien- und Nichtfamilienunternehmen zur Sicherung eines bestmöglichen Praxisbezuges<sup>105</sup>,
- 2) die Operationalisierbarkeit der Definition, um eine Anwendung dieser auf die empirische Erhebung sicherzustellen<sup>106</sup>,
- 3) das Berücksichtigen der Merkmale des Anteilsbesitzes der Familie am Eigentum sowie der Beteiligung der Familie im Management der Unternehmung als „Minimalkonsens“ über alle Bestimmungsansätze sowie
- 4) das aktive Mitwirken und Handeln der Unternehmensfamilie(n) in der Entwicklung des Unternehmens als zumindest indikative, aktivierte Familieneinflussnahme auf das Unternehmen.

Die so ausdifferenzierten Mindestanforderungen an das für diese Arbeit zu definierende Verständnis von Familienunternehmen sollen nun im folgenden Abschnitt aufgegriffen und umgesetzt werden.

#### 2.2.1.2. Forschungsleitendes Verständnis von Familienunternehmen und der Unternehmensfamilie

Mit Blick auf die erarbeiteten Mindestanforderungen und zur Vermeidung von hohen Ausschlussraten durch Eingrenzungsansätze mit sehr hohen Granularitätsstufen werden Familienunternehmen für diese Arbeit entlang der Begriffsabgrenzung des WIFU<sup>107</sup> in leicht modifizierter Weise wie folgt definiert<sup>108</sup>:

---

<sup>105</sup> Die Unterscheidung in Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen soll trotz vermehrter Kritik an dichotomen Verständnissen für diese Arbeit vorgenommen werden. Vgl. Chua et al. 2004, S. 39; Klein et al. 2005, S. 322f.; Cliff/Jennings 2005, S. 341f. Jedoch exkludiert diese hier zur Anwendung gelangende dichotome Unterscheidung in ihrer weit gefassten definitorischen Auslegung lediglich extreme Ausprägungen des Kontinuums. Diese Unschärfe wird aufgrund der benötigten Anwendbarkeit der Definition auf die Praxis bewusst in Kauf genommen. Vgl. ähnlich auch Wolf 2011b, S. 93; Rösen 2009, S. 30f.

<sup>106</sup> Vgl. für die Anwendung der Familienunternehmensdefinition auf die empirischen Erhebung dieser Arbeit die Abschnitte 4.1.3; 4.2.2; 4.2.3.

<sup>107</sup> WIFU: Wittener Institute für Familienunternehmen Privatuniversität Witten/Herdecke.

<sup>108</sup> Vgl. WIFU 2012b.

Unternehmen fallen in die Kategorie „**Familienunternehmen**“, wenn sie sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen. Diese Verantwortung der Unternehmensfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsratsfunktion bzw. aus beiden Funktionen aktiv durch Handeln und/oder Wirken der Familienmitglieder wahrgenommen. Dabei spielen die Rechtsform und Größe des Unternehmens grundsätzlich keine Rolle<sup>109</sup>.

Im Zuge dieser tendenziell weit gefassten Definition von Familienunternehmen wird die inbegriffene Einheit der „Familie“ ebenfalls breiter aufgefasst. So geht der Term „Familie“ hier über das klassische Verständnis einer Kernfamilie (Ehepartner und unmündige Kinder)<sup>110</sup> hinaus und wird in Anlehnung an KLEIN für diese Arbeit wie folgt ausgelegt<sup>111</sup>:

**Familie** umfasst eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander stehen und die von einer definierten Ursprungsche abstammen, sowie deren Ehepartner.

Entsprechend dieses Familienverständnisses werden somit ebenfalls unterschiedliche Verwandtschaftsgrade (z.B. Geschwister, Cousins und Cousins, Onkel und Tanten) berücksichtigt, die innerhalb von Familienunternehmen häufig existieren.<sup>112</sup>

Letztlich soll über die Kombinationen genannter Definitionen und in Anlehnung an die Ausführungen des WIFU die Unternehmensfamilie wie folgt verstanden werden<sup>113</sup>:

Eine **Unternehmensfamilie** ist eine Gruppe von Menschen, die in einem direkten verwandtschaftlichen Verhältnis zueinander steht, deren Entwicklung durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird.

Aus diesen so fixierten Verständnissen von Familienunternehmen<sup>114</sup> und der Familie eines Familienunternehmens (Unternehmensfamilie) ist in einem letzten Schritt die Konformität dieser definitorischen Auslegungen mit den in Abschnitt 2.2.1 abgeleiteten vier Mindestanforderungen nachzuweisen. Dieser Forderung wird abschließend über die exzerphafte Gegenüberstellung von Definition (Familienunternehmen und Unternehmensfamilie) und Mindestanforderung in Tabelle 2 nachgekommen und in ihrer grundlegenden Konformität bestätigt.

<sup>109</sup> Wie bereits im Abschnitt 1.2 angeführt, hat die Skalierung nach Unternehmensgröße keine definitorische Relevanz für die Abgrenzung des Familienunternehmens im originären Sinn. Der im Rahmen dieser Arbeit eingenommene *Hauptfokus* auf *mittelständisch geprägte* Familienunternehmungen ist dem praxeologischen Kontext geschuldet. Vgl. Abschnitt 1.2; FN 44.

<sup>110</sup> Vgl. Klein 2004, S. 10. SIMON fasst die Kernfamilie breiter auf, so inkludiert diese typischerweise drei Generationen (Großeltern, Eltern, Kinder). Vgl. Simon 2012, S. 62.

<sup>111</sup> Klein 2004, S. 11.

<sup>112</sup> Vgl. Rüsen 2009, S. 30; Klein 2004, S. 11.

<sup>113</sup> Vgl. WIFU 2012c.

<sup>114</sup> Die Begriffe (Familien-)Unternehmen und (Familien-)Unternehmung(en) werden in den nachfolgenden Ausführungen synonym verwendet. Vgl. diesbezüglich jedoch kritisch Schneider 1995, S. 94f.

MINDESTANFORDERUNG	DEFINITIONSEXZERPTE (QUELLEN)	Fit
1) Dichotome Unterteilung	„Unternehmen fallen in die Kategorie ‚Familienunternehmen‘, wenn [...].“ (Definition Familienunternehmen)	✓
2) Operationalisierbarkeit der Definition	„wenn sie sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden [...] Diese Verantwortung der Unternehmensfamilie(n) wird entweder aus einer Führungs- oder Aufsichtsratsfunktion bzw. aus beiden Funktionen wahrgenommen.“ (Definition Familienunternehmen)	✓
3) Merkmale: Eigentum und Management durch Familie	„wenn sie sich ganz oder teilweise im Eigentum einer Familie oder mehrerer Familien bzw. Familienverbände befinden und wenn diese aus einer unternehmerischen Verantwortung heraus aktiv die Entwicklung des Unternehmens maßgeblich bestimmen.“ (Definition Familienunternehmen)	✓
4) Aktive Familieneinflussnahme	Diese Verantwortung der Unternehmensfamilie(n) wird [...] aktiv durch Handeln und/oder Wirken der Familienmitglieder wahrgenommen. (Definition Familienunternehmen) deren Entwicklung [Unternehmerfamilie, A.d.V.] durch ein im Eigentum einzelner oder mehrerer Familienmitglieder befindliches Unternehmen bzw. einen Unternehmensverband geprägt wird.“ (Definition Unternehmensfamilie)	✓

**Tabelle 2: Konformität definitorischer Mindestanforderungen mit den Definitionen „Familienunternehmen“ und „Unternehmensfamilie“**

Das Wirken und Handeln der Familie im Familienunternehmen, das Vermitteln zwischen familiären Interessenkomplexen mit unternehmensbezogenen (rationalen) Kalkülen, letztlich das durchaus konfliktträchtige Verquicken des Freudschen „Lieben und Arbeiten“ treibt und beeinflusst wesentliche Teile der Entwicklung innerhalb von Familienunternehmungen.<sup>115</sup> Diese Überlappung von Familie und Unternehmen soll nachfolgend genauer thematisiert werden; so bedarf es eines grundlegenden Verständnisses für die maßgeblichen Determinanten in der Entwicklung von Familienunternehmen, das in Folge als Grundlagen für die in Kapitel 3 geführte theoretische Auseinandersetzung mit dem Erfahrungsobjekt fungiert.

### 2.2.2. Familienunternehmen als Aggregat koevolutorischer Einzelsysteme

Das durch BERLE/MEANS bereits in den 30er-Jahren thematisierte Machtparadoxon – „separation of ownership and control“<sup>116</sup> – der Privatunternehmung ist für den Unternehmenstypus des Familienunternehmens atypisch. Vielmehr ist hier überwiegend Gegenteiliges festzustellen.<sup>117</sup> Durch die Vereinigung zweier (sozialer) Systeme, die Familie und die Unternehmung, kommt es per Definition zu einer Schnittmenge zwischen dem eingebrachten Eigentum der Familie und der Einflussnahme der Familie auf die Leitung des Unternehmens. Diese mehr oder minder ausgeprägte, jedoch existente, Vereinigung von „ownership and control“ legt das grundlegende

<sup>115</sup> Vgl. Carlock/Ward 2001, S. 5ff.; Freud 1955, S. 68.

<sup>116</sup> Vgl. Berle/Means 1967, S. 112ff. (Erstauflage 1932): „In the modern corporation with its separation of ownership and control, these two functions of risk and control are, in the main, performed by two different groups of people. Where such a separation is complete one group of individuals, the security holders and in particular the stockholders, performs the function of risk-takers and suppliers of capital, while a separate group exercises control and ultimate management.“ (S. 300f.). Vgl. hierzu auch Fama/Jensen 1983b.

<sup>117</sup> Vgl. z.B. Carney 2005, S. 253; Naldi et al. 2007, S. 34; Claver et al. 2008, S. 458.

Fundament zur idiosynkratischen Evolution der Familienunternehmung sowie zur Ausdifferenzierung familienunternehmungsspezifischer Eigenschaften. Hierzu LITZ:

*Preexistence* [of the family business A.d.V.], begins with the existence of two freestanding institutions, the family and the firm. [...]

*Emergence* begins, with the occurrence of a precipitating event – [...] some form of interunit coupling. [...] [W]ithout the coupling, the family remains a nonbusiness family and the business remains a nonfamily business, whereas coupling transforms the two institutions into interpenetrating hybrids [...].

*Existence*, involves a state of co-existence in which the business family and the family business achieve some form of reflective equilibrium where some, or, in extreme situations, all, of each institution's needs are met by the other.<sup>118</sup>

Wie LITZ darlegt, stellt die Schnittmenge, ferner Kopplung von Familie und Unternehmung, lediglich die hinreichende Bedingung zur Entwicklung der Familienunternehmung dar. Vielmehr verursachen stetige, interdependente Interaktionen<sup>119</sup> beider Systeme (ko-)evolutionäre Prozesse, die je nach Konvergenz („System Familie“ zu „System Unternehmen“ sowie „Familienunternehmen“ zu „Umweltanforderungen“), entwicklungsfördernd und/oder entwicklungshemmend sind.<sup>120</sup> So schreibt LITZ weiter:

Unless it is disrupted [reflective equilibrium, A.d.V.], this stage can [...] continue indefinitely. [...] *Decline* begins with the second precipitating event, [...] either exogenous and/or endogenous in nature. [...] What is critical in such incidents is that a decision be made to resolve the situation through either *recoupling* or *de-coupling* the two institutions.<sup>121</sup>

Als systemexogene Friktion wird in diesem Zusammenhang primär auf Veränderungen in Markt- und Wettbewerbsanforderungen abgestellt. Systemendogene Störgrößen lassen sich in der interdependenten Interaktion zwischen Familie und Unternehmung, dem Familienunternehmen, verorten.<sup>122</sup>

Um diese evolutionäre Entwicklung beider Systeme, Familie und Unternehmen, greifbar zu machen, soll im Folgenden über die Darstellung des 2-Kreise-Modells nach DONNELLEY und LANDSBERG auf das 3-Kreise-Modell nach WIMMER ET AL. und SIMON eingegangen werden.<sup>123</sup> Dies ermöglicht es, familienunternehmungsspezifische Wesenszüge sowie potenzielle systemendogene Friktionspunkte im organisationalen Kontext einzuordnen und genauer zu thematisieren, welche letztlich auch Grundlagen für das Verstehen von familienunternehmungsspezifischen Herausforderungen im internationalen Kontext darstellen.

<sup>118</sup> Litz 2008, S. 224ff., H.i.O.

<sup>119</sup> Vgl. Litz 2008, S. 221; Abschnitt 2.2.1.2, Ausführungen zur aktiven Familieneinflussnahme.

<sup>120</sup> Vgl. Litz 2008, S. 226. Siehe auch Hollander/Elman 1988, S. 146; Donckels/Fröhlich 1991, S. 149f.

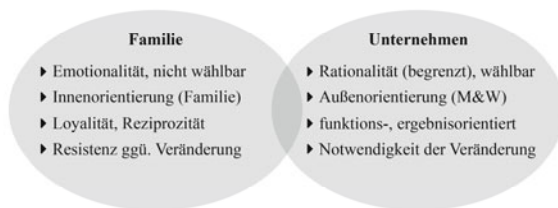
<sup>121</sup> Litz 2008, S. 226, H.i.O.

<sup>122</sup> Vgl. ebda., S. 226; Wimmer et al. 1996, S. 96ff.

<sup>123</sup> Vgl. Lansberg 1983, S. 40ff.; Donnelley 1988, S. 428ff. a.R.v. Donnelley 1964 (2-Kreise-Modell). Vgl. ursprünglich Wimmer et al. 2004, S. 4; Simon 2002, S. 9 (3-Kreise-Modell).



Der duale Systemansatz (2-Kreise-Modell), rekurrend auf DONNELLEY und LANDSBERG, kontrastiert die grundlegenden Unterschiede zwischen den beiden überschneidenden Systemen Familie und Unternehmen in vier Bereichen.<sup>124</sup> Diese sind in Abbildung 2 abgebildet und im Folgenden kurz skizziert.



**Abbildung 2: Dualer Systemansatz (2-Kreise-Modell)**<sup>125</sup>

Familien stellen personenorientierte, emotional geprägte „Schicksalssysteme“ dar, in denen die Zugehörigkeit von einzelnen Personen zum Familienkreis größtenteils determiniert (i.S.v. nicht frei wählbar) ist. Unternehmen hingegen konstituieren sich als sachorientierte, begrenzt rational ausgerichtete Systeme, die seitens der Mitglieder selbstbestimmt sind (i.S.v. frei wählbar).<sup>126</sup>

Die Raison d’être eines Unternehmens liegt in der Sicherstellung von profitabler Leistungserbringung und -absatz von Produkten und/oder Dienstleistungen auf Faktormärkten.<sup>127</sup> Dieses impliziert eine Ausrichtung an marktlichen sowie wettbewerbsinduzierten Anforderungen, welche dem Mitarbeiter primär eine Rolle als „Funktionsträger zur Lösung von Sachproblemen“<sup>128</sup> unter Berücksichtigung seines Anteils am Ergebnisbeitrag auferlegt.<sup>129</sup>

Anders die Familie – oberste Maxime ist hier der Erhalt und der Ausbau des Wohlergehens ihrer Familienmitglieder. Diese Familiengebundenheit und Innenzentrierung werden getragen und gestärkt durch (ergebnisunabhängige) Loyalität der Familienmitglieder, reziproke Beziehungen sowie gewisse geteilte Normen und Werte.<sup>130</sup>

<sup>124</sup> Vgl. Lansberg 1983, S. 40ff.; Donnelley 1988, S. 428ff. a.R.v. Donnelley 1964; ähnlich auch Calder 1961. Siehe des Weiteren Swartz 1989, S. 331; Wolf 2011b, S. 95f. (ähnliche Darstellung dualer Systemansatz).

<sup>125</sup> Eigene Darstellung i.A.a. Carlock/Ward 2001, S. 5; Swartz 1989, S. 331; Donnelley 1988, S. 428ff.; Lansberg 1983, S. 40ff.

<sup>126</sup> Vgl. Simon 2012, S. 19ff.; Rösen 2009, S. 37; Simon 2009, S. 22; Wimmer et al. 2009, S. 104; Swartz 1989, S. 331.

<sup>127</sup> Vgl. Lansberg et al. 1988, S. 40. Siehe hierzu ebenfalls die Diskussion um unternehmensbezogene Wettbewerbsfähigkeit in Abschnitt 3.2.1 und dessen Unterabschnitte.

<sup>128</sup> Simon 2012, S. 21.

<sup>129</sup> Vgl. ebda; Wimmer et al. 2009, S. 146; Swartz 1989, S. 331; Lansberg 1983, S. 40.

<sup>130</sup> Vgl. Simon 2012, S. 20; Schulze/Gedajlovic 2010, S. 192; Dyer 2003, S. 408; Kepner 1991, S. 448.

Als vierter Aspekt ist dem System der Familie eine grundsätzliche Stabilitätspräferenz zu attestieren, ergo eine gewisse Veränderungsresistenz liegt vor (Präferenz des Gefühls der Sicherheit und Beständigkeit), wohingegen Unternehmungen mit der Notwendigkeit der permanenten Anpassung an exogene sowie auch endogene Veränderungen konfrontiert sind, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und auszubauen.<sup>131</sup>

SIMON spricht in diesem Zusammenhang zusammenfassend, jedoch abstrakt von zwei unterschiedlichen, den Familienunternehmen systemimmanenten Rationalitäten, namentlich der familiären Rationalität (System Familie) und der betriebswirtschaftlichen Rationalität (System Unternehmen).<sup>132</sup>

Unabhängig von der Vielzahl an unterschiedlichen Titulierungen für diese größtenteils divergenten Grundauffassungen zwischen Familie und Unternehmung lässt sich die Notwendigkeit zur Parallelisierung und somit Schaffung einer bestmöglichen Konvergenz zwischen den Systemen Familie und Unternehmung nachvollziehen.<sup>133</sup> Dass diese Prozesse nicht friktionslos materialisieren, ferner erhebliche Konfliktpotentiale innerhalb der Familienunternehmen existieren, die es im Zuge der Evolution der Familienunternehmung „zu umschiffen“ oder gewinnbringend zu nutzen gilt, muss in diesen Ausführungen implizit verstanden werden.<sup>134</sup>

WIMMER ET AL. und SIMON erweitern den dualen Systemansatz um den Aspekt des „Eigentums“ im sogenannten „3-Kreise-Modell“. <sup>135</sup>Rekurrierend auf GERSICK zeichnen WIMMER ET AL. und SIMON ein koevolutorisches (idealtypisches) Familienunternehmungssystem, bestehend aus den beiden Subsystemen der Familie, dem Unternehmen und der Einflussnahme der Eigentumsdispositionen bzw. des Gesellschafterkreises.<sup>136</sup>

Abbildung 3 visualisiert diese Zusammenhänge und legt zeitgleich das Spannungsfeld existenter Grundauffassungen zwischen den einzelnen „Spielfeldern“ offen.

<sup>131</sup> Vgl. Wimmer et al. 2009, S. 141; Sharma/Manikutty 2003, S. 2ff.; Kaye 1996, S. 350ff.; Swartz 1989, S. 331. Für das Verständnis von „Wettbewerbsfähigkeit“ in dieser Arbeit siehe Abschnitt 3.2.2.2.

<sup>132</sup> Vgl. Simon 2012, S. 21.

<sup>133</sup> Vgl. z.B. Carlock/Ward 2001.

<sup>134</sup> Vgl. Simon et al. 2005, S. 16f. Eine weiterführende Thematisierung von Konflikt(potenzialen) findet in späteren Ausführungen zu den grundlegenden Spannungsfeldern innerhalb der Familienunternehmung statt. Siehe hierzu weiterführend z.B. Von Schlippe 2011; Von Schlippe/Kellermanns 2009; Simon 2009; Davis/Harveston 2001; Davis/Harveston 1999; Harvey/Evans 1994; Levinson 1971; Tagiuri/Davis 1996 (bivalente Attribute, hier die rollenzugehörige Strukturierung von Konfliktpotenzialen).

<sup>135</sup> Vgl. Wimmer et al. 2009, S. 101f.; Simon 2012, S. 19ff.; FN 123.

<sup>136</sup> Vgl. ebda i.V.a. Gersick et al. 1997, S. 5f. Siehe auch Gersick et al. 1999, S. 287.

Ursachen und Wirkungen der De-Internationalisierung

Eine kompetenzbasierte Analyse am Beispiel

mittelständischer Familienunternehmen

Schneegaß, M.

2015, XXIV, 328 S. 20 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-11608-8