

2 Grundlagen und theoretischer Bezugsrahmen der Arbeit

Das nun folgende *Kapitel 2* dient dazu, die definitorischen und theoretischen Grundlagen für den weiteren, zielgerichteten Verlauf der Arbeit zu schaffen. Hierzu wird zunächst das für die Arbeit geltende Verständnis von Familienunternehmen erarbeitet (*Kapitel 2.1*). Aufgrund der Heterogenität der Unternehmensform und einer Vielzahl von Begriffsverständnissen ist dieser Arbeitsschritt für das weitere Vorgehen besonders wichtig. Daneben möchte es dieses Grundlagenkapitel nicht versäumen, die gesamtgesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen zu skizzieren (2.2). *Kapitel 2.3* verortet den Untersuchungsgegenstand theoretisch und thematisiert die Wirkung von angeheirateten Familienmitgliedern als Chance und Risiko für ein Familienunternehmen vor dem Hintergrund des gewählten Bezugsrahmens.

2.1 Definition von Familienunternehmen

Der vorliegende Abschnitt widmet sich einleitend der definitorischen Auseinandersetzung mit Familienunternehmen und der dabei zu beobachtenden „definitional confusion“ (Litz 1995, S. 71). Anknüpfend daran wird in *Kapitel 2.1.2* das für die Arbeit geltende Verständnis von Familienunternehmen formuliert. Schließlich grenzt *Kapitel 2.1.3* den Begriff des Familienunternehmens von verwandten Begriffen ab und schließt daraus, dass für die Zwecke der Arbeit ausschließlich der Terminus des Familienunternehmens bedeutsam ist.

2.1.1 *Definitorische Auseinandersetzung mit Familienunternehmen*

Wie bereits angedeutet wurde, existiert für Familienunternehmen ungeachtet aller Bestrebungen bislang weder eine gesetzliche Definition noch lässt sich in der wissenschaftlichen Literatur ein einheitliches Begriffsverständnis finden. Vielmehr kann eine enorme Begriffsvielfalt festgestellt werden, was eine Analyse von Sharma/Chrisman/Chua (1996) exemplarisch veranschaulicht. So konnten die Autoren in 226 wissenschaftlichen Beiträgen zu Familienunternehmen 34 verschiedene Begriffs-

verständnisse identifizieren.⁴⁰ Freilich sind nun fast 20 Jahre vergangen, das „family business definition dilemma“ (Klein 2003, S. 3) ist aber weiterhin beobachtbar und Klein erkennt darin sogar eines der größten Probleme des Forschungsfeldes: Aufgrund der unterschiedlichen Definitionen sind Beiträge und Studien häufig nur schwer vergleichbar und deren Ergebnisse müssen immer vor dem Hintergrund des jeweiligen Verständnisses von Familienunternehmen gelesen und interpretiert werden.⁴¹

Eine umfassende Diskussion der unterschiedlichen Definitionsversuche und -ansätze soll in dieser Arbeit nicht erfolgen.⁴² Jedoch sollen aufgrund der Wichtigkeit, die der Definitionsfrage innerhalb der Forschung zu Familienunternehmen zukommt, die beiden dominierenden Definitionsrichtungen mit ihren wesentlichen Bestimmungskriterien skizzenhaft dargestellt werden. Zur Veranschaulichung werden beispielhaft einige konkrete Definitionen präsentiert, wobei deren Auswahl einerseits durch die Praxisrelevanz (für Deutschland) und andererseits durch die wissenschaftliche Beachtung geleitet wird. Gerade für die Nachvollziehbarkeit des im weiteren Verlauf der Arbeit geltenden Begriffsverständnisses erachtet der Autor die folgenden Ausführungen als notwendig.

Sogenannte *komponentenbasierte* Definitionen zielen auf die Einbindung der Familie in das Unternehmen über das Eigentum, die Leitung und die Kontrolle, aber auch in eine geplante oder bereits stattgefundene Nachfolge, ab.⁴³ Im Rahmen dieses *components-of-involvement*-Ansatzes ist der Familieneinfluss durch Beteiligung eine hinreichende Bedingung für das Vorliegen eines Familienunternehmens.⁴⁴ Dabei ist die Beteiligung der Familie am Eigenkapital zweifellos das Kriterium, welches am eindeutigen ist und in die allermeisten Definitionen einfließt.⁴⁵ Beispielhaft für diese Be-

⁴⁰ Vgl. Sharma/Chrisman/Chua (1996).

⁴¹ Dies zeigt sich z. B. in ganz praktischer Form bei der Erfassung der volkswirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen, vgl. hierzu *Kapitel 2.2.1*. Westhead et al. merken an, dass der Anteil von Familienunternehmen in Stichproben je nach zugrunde liegendem Begriffsverständnis zwischen 15 und 81 Prozent variieren kann, vgl. Westhead et al. (2002), S. 23.

⁴² Für einen umfangreichen Überblick über verschiedene Definitionen vgl. Flören (2002), S. 17 ff. und Chua/Chrisman/Sharma (1999), S. 21.

⁴³ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2003), S. 8.

⁴⁴ Vgl. Hack (2009), S. 3.

⁴⁵ Vgl. Redlefsen (2004), S. 6.

stimmungsrichtung werden nun die Definitionen der *Stiftung Familienunternehmen* präsentiert:⁴⁶

- In seiner engen Definition versteht die Stiftung unter Familienunternehmen *eigentümergeführte Unternehmen*. Das bedeutet, dass eine überschaubare Anzahl an natürlichen Einzelpersonen das (mehrheitliche) Eigentum an einem Unternehmen besitzen muss. Daneben muss noch mindestens einer dieser Eigentümer die Leitung des Unternehmens innehaben.⁴⁷
- In einer weiter gefassten Definition von Familienunternehmen fällt das Leitungskriterium weg, d. h. es ist nicht mehr erforderlich, dass die Leitung des Unternehmens mindestens in den Händen eines Eigentümers liegen muss. Die Stiftung spricht in diesem Zusammenhang von *familienkontrollierten Unternehmen*. Die konkreten Kriterien unterscheiden sich je nach Rechtsform.⁴⁸

Die wesentliche Kritik an komponentenbasierten Definitionen gründet auf der Uneinigkeit hinsichtlich der Operationalisierung der einzelnen Bestimmungskriterien und deren genauen Grenzen, z. B. bezüglich der konkreten Eigentumsquoten.⁴⁹ Klein (2000) begegnet dieser Kritik mit einer Definition, die im Rahmen einer repräsentativen Studie erarbeitet wurde:⁵⁰

„Ein Familienunternehmen ist ein Unternehmen, auf das die Familie einen maßgeblichen Einfluss ausübt. Von einem maßgeblichen Einfluss der Familie auf das Unternehmen soll dann gesprochen werden, wenn die Familie einen der Einflussfaktoren Eigenkapital, Kontrolle oder Management vollständig dominiert oder der Mindereinfluss durch entsprechenden Einfluss bei einem anderen Faktor ausgeglichen wird. Als notwendige Bedin-

⁴⁶ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 6 f. Neben den beiden vorgestellten Definitionen formuliert die Stiftung Familienunternehmen noch ein drittes (nicht komponentenbasiertes) Begriffsverständnis. Hierbei handelt es sich um eine sehr offene Definition. Konkret wird ein Unternehmen als *nominelles Familienunternehmen* bezeichnet, wenn der Unternehmensname einen Familiennamen beinhaltet. Somit muss sich das Unternehmen weder notwendigerweise im Besitz der den entsprechenden Namen tragenden Familie befinden, noch muss es von dieser kontrolliert werden. Vielmehr wird der Familien- im Unternehmensnamen als Indikator verstanden, dass das Unternehmen eine Familientradition fortführen und den guten Ruf des Familiennamens nutzen möchte.

⁴⁷ Die Definition ähnelt stark der Mittelstandsdefinition des IfM Bonn (s. *Kapitel 2.1.3*), lediglich die Operationalisierungskriterien sind leicht abweichend.

⁴⁸ Beispielsweise wird für Kapitalgesellschaften festgelegt, dass maximal drei natürliche Personen mindestens 50 Prozent am stimmberechtigten Kapital des Unternehmens halten müssen, um dieses auch kontrollieren zu können, vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 6.

⁴⁹ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2003), S. 8; Hack (2009), S. 3.

⁵⁰ Für die englische Originalfassung der Definition vgl. Klein (2000), S. 158.

gung wird eine Beteiligung der Familie am Eigenkapital vorausgesetzt.“ (Klein 2010, S. 18)

Die Definition wird durch folgende Formel operationalisiert:⁵¹

Bei $EK_{Fam} > 0$ gilt:

$$FU \approx \left[\frac{EK_{Fam}}{EK_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdKG_{Fam}}{MdKG_{Ges}} \right] + \left[\frac{MdGL_{Fam}}{MdGL_{Ges}} \right] \geq 1$$

EK:

Eigenkapital

MdKG:

Mitglieder des Kontrollgremiums

MdGL:

Mitglieder der Geschäftsleitung

FU:

Familienunternehmen

Fam:

Familie

Ges:

Gesamt

Abbildung 3: Definition von Familienunternehmen nach Klein
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Klein 2010, S. 17)

Die zweite Definitionsrichtung gründet in der Unzufriedenheit über die Definition von Familienunternehmen ausschließlich über den Familieneinfluss durch Beteiligung. Daher soll im Rahmen des *Essenz*-Ansatzes das eigentliche Wesen bzw. der Kern der Unternehmensform, d. h. diejenigen Aspekte, die Familienunternehmen einzigartig machen, erfasst werden. Hierbei zielen die einzelnen Definitionen häufig auf die spezifische Kultur von Familienunternehmen ab. Daneben wird insbesondere der Fortführungswille von Familienunternehmen, der in einem generationsübergreifenden Ver-

⁵¹ Die Formel zeigt, dass die Komponenten Eigentum, Kontrolle und Management in der Formel als Komplementäre betrachtet werden. Als kritisch kann an der Formel die Festlegung des Wertes 1 als Schwellenwert für die Unterscheidung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen sowie die Nichtberücksichtigung von verschiedenen Rechtsformen angesehen werden. So haben z. B. Personengesellschaften meist keinen Verwaltungs- oder Beirat, vgl. zu dieser Kritik Halter (2009), S. 5.

ständnis Ausdruck findet, aufgegriffen.⁵² So verstehen z. B. Chua/Chrisman/Sharma (1999) Familienunternehmen als Unternehmen

„governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families.“ (Chua/Chrisman/Sharma 1999, S. 25)

Jedoch kommen die auf die Essenz von Familienunternehmen abstellenden Definitionen sehr häufig nicht ohne komponentenbasierte Bestimmungskriterien aus. Dabei wird der Familieneinfluss durch Beteiligung meist als notwendige Bedingung für das Vorliegen eines Familienunternehmens in die Definitionen integriert.⁵³ Die Autoren Chua, Chrisman und Sharma stellen in diesem Zusammenhang fest:

„The components merely make the essence possible.“ (Chua/Chrisman/Sharma 1999, S. 24)

Außerdem ist das Problem der Operationalisierung von Bestimmungskriterien beim Essenz-Ansatz keinesfalls gelöst, sondern die subjektiven und qualitativen Aspekte sind generell noch schwieriger zu erfassen als komponentenbasierte Definitionskriterien.⁵⁴

Astrachan/Klein/Smyrniotis (2002) sehen die Lösung des Definitionsproblems in der wissenschaftlich viel beachteten *F-PEC Skala* des Familieneinflusses.⁵⁵ Die Skala integriert bewusst beide oben dargestellten Definitionsansätze.⁵⁶ Dabei wird der Familieneinfluss nicht mehr dichotom betrachtet, sondern als kontinuierliche Variable gemessen und somit für jedes beliebige Unternehmen vergleichbar gemacht.⁵⁷ Konkret

⁵² Vgl. z. B. Ward (1987), S. 252. Sowohl eine von der Familie geprägte Unternehmenskultur, als auch der Fortführungswille gehören zu den vier idealtypischen Kriterien anhand derer Familienunternehmen definiert werden, vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 5, des Weiteren das folgende Kapitel 2.1.2.

⁵³ Vgl. Klein (2008), S. 6.

⁵⁴ Vgl. Hack (2009), S. 4; Klein (2008), S. 6. In dieser Arbeit fließt der Fortführungswille der Unternehmerfamilie in die Definition von Familienunternehmen ein (s. das folgende Kapitel 2.1.2). Zur Operationalisierung dieses Definitionskriteriums im Rahmen der empirischen Untersuchung sei bereits hier auf Kapitel 3.3.1 hingewiesen.

⁵⁵ Vgl. Astrachan/Klein/Smyrniotis (2002). Die Skala wurde erstmals im Jahr 2001 auf dem FBN Research Forum vorgestellt. Eine Überprüfung im Jahr 2003 mit 1156 Unternehmen hat für die F-PEC Skala eine hohe Reliabilität und Validität ergeben, vgl. hierzu Klein/Astrachan/Smyrniotis (2005).

⁵⁶ Für eine „frühe“ integrierte Sichtweise und Definition vgl. Litz (1995).

⁵⁷ Vgl. Klein (2010), S. 14.

erfasst die F-PEC Skala „the extent and the quality of influence“ (Klein/Astrachan/Smyrniotis 2005, S. 321) mittels den drei Dimensionen Macht (P=Power), Erfahrung (E=Experience) und Kultur (C=Culture). Die drei Dimensionen werden anhand der in *Abbildung 4* dargestellten Subdimensionen quantifiziert und anschließend mit einer linearen Gleichung zu einem Gesamtwert addiert.⁵⁸ Aufgrund der kontinuierlichen Skala kann der finale Wert Ausprägungen des Familieneinflusses zwischen 0 Prozent (kein Familieneinfluss im analysierten Unternehmen) und 100 Prozent (vollständiger Familieneinfluss) annehmen.

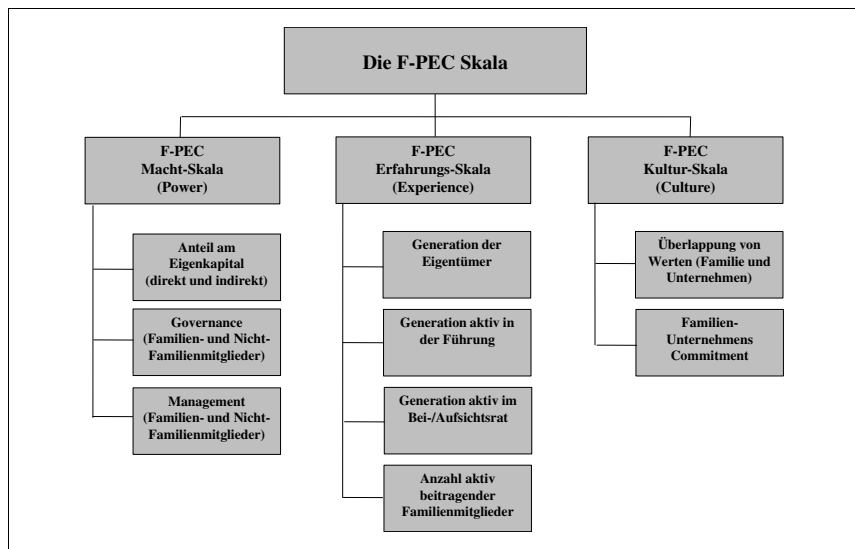


*Abbildung 4: Die F-PEC Skala des Familieneinflusses
(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Klein 2010, S. 16)*

2.1.2 Begriffsverständnis für die vorliegende Arbeit

Ungeachtet der Tatsache, dass einige der soeben präsentierten Definitionen durchaus Anerkennung und breitere Anwendung erfahren und die F-PEC Skala trotz der an ihr

⁵⁸ Für eine detaillierte Darstellung der einzelnen (Sub-)Dimensionen vgl. Astrachan/Klein/Smyrniotis (2002).

geäußerten Kritik sogar als „excellent common ground“ (Koiranen 2002, S. 178) für die Definition von Familienunternehmen bezeichnet wird, ist die Begriffsbestimmung keinesfalls abgeschlossen.⁵⁹ Vielmehr ist ein einheitliches Verständnis von Familienunternehmen weiterhin nicht in Sicht. Sowieso darf das Herausbilden eines einzigen Begriffsverständnisses aufgrund der vielen Erscheinungsformen von Familienunternehmen bezweifelt werden. Allein die bisherigen Ausführungen dieses Grundlagenkapitels verdeutlichen, dass die Familie auf verschiedenste Weise und dabei in ganz unterschiedlichem Ausmaß auf „ihr“ Unternehmen Einfluss nehmen kann. Des Weiteren kommen Familienunternehmen in allen Größenklassen vor.⁶⁰

In Anbetracht dieser Heterogenität der Unternehmensform ist die Verwendung von verschiedenen Definitionen von Familienunternehmen absolut nachvollziehbar. Denn schließlich muss das einer Arbeit zugrunde liegende Begriffsverständnis immer an ihrem Untersuchungsgegenstand und ihrer Zielsetzung ausgerichtet werden.⁶¹ Diese für ein zielgerichtetes Vorgehen wichtige Maßgabe greift die vorliegende Untersuchung bei ihrer Definition von Familienunternehmen auf. Sie lehnt sich dabei jedoch wesentlich an die als idealtypisch identifizierten Kriterien zur Bestimmung von Familienunternehmen an und versucht so, trotz der Vielzahl von Definitionen eine allgemeine Akzeptanz des Begriffsverständnisses sicherzustellen.⁶² Die Nachvollziehbarkeit und Akzeptanz der gewählten Definition ist wiederum eine Grundvoraussetzung für die wissenschaftliche Beachtung der Ergebnisse der Untersuchung. Konkret werden Familienunternehmen im Rahmen der vorliegenden Studie rechtsformunabhängig folgendermaßen definiert:⁶³

⁵⁹ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 557. Für eine ausführliche Thematisierung potenzieller Schwächen der F-PEC Skala, vgl. Wiechers (2006), S. 38 ff.; Rutherford/Kuratko/Holt (2008), insbesondere S. 1105 f.

⁶⁰ Vgl. hierzu auch das nachfolgende *Kapitel 2.1.3*.

⁶¹ Vgl. Hack (2009), S. 5.

⁶² Zu den wesentlichen Kriterien zur Charakterisierung von Familienunternehmen vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 5.

⁶³ Familienunternehmen werden in der Arbeit keinesfalls nur als „Einheitsunternehmen“ verstanden. Diese Auffassung zeigt sich in konkreter Form an den an der Untersuchung teilnehmenden Unternehmen. Beispielsweise handelt es sich bei Unternehmen 7 (U7) um einen Konzern, vgl. hierzu *Abbildung 7*. Für eine ausführliche Diskussion verschiedener Unternehmensformen vgl. Ringlstetter (1997), S. 42 ff.

*Familienunternehmen sind Unternehmen, bei denen die Eigentums- und Stimmrechte mehrheitlich in Familienhand liegen. Gegebenenfalls haben einzelne oder mehrere Familieneigentümer die Leitungsfunktion des Unternehmens inne. Es besteht ein Fortführungswille, d. h. es wird der Erhalt des Unternehmens in Familienbesitz angestrebt.*⁶⁴

Das der Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Familienunternehmen berücksichtigt explizit den „Fortführungswillen“ bzw. „dynastischen Willen“ einer Unternehmerfamilie. Eine weitergehende Auseinandersetzung mit der Unternehmerfamilie erfolgt im Rahmen der Beantwortung der dritten Forschungsfrage in *Kapitel 5.3*. Schlussendlich soll dort auf Grundlage der Untersuchungsergebnisse geklärt werden, wie angeheirateten Familienmitglieder im Begriff der Unternehmerfamilie zu verorten sind.

Nachdem nun der Begriff des Familienunternehmens thematisiert und für die vorliegende Arbeit definiert wurde, soll er im Folgenden von den Begriffen KMU und Mittelstand abgegrenzt werden.

2.1.3 KMU, Mittelstand oder Familienunternehmen als Rückgrat der Wirtschaft? – Die Notwendigkeit einer Begriffsabgrenzung

In der öffentlichen Diskussion werden häufig kleine und mittlere Unternehmen (KMU), der Mittelstand sowie Familienunternehmen als „Rückgrat der deutschen Wirtschaft“ bezeichnet. Bei dieser spezifischen Aussage können die drei Begriffe sicher ausgetauscht werden, jedoch ist eine allgemein synonyme Verwendung falsch.

Zunächst kann festgehalten werden, dass nicht nur für den Terminus des Familienunternehmens keine einheitliche Definition vorliegt, sondern ebenso für die Begriffe KMU und Mittelstand. Für den Begriff KMU wird in Deutschland hauptsächlich die Definition des *Bonner Instituts für Mittelstandsforschung (IfM)* herangezogen.⁶⁵ Das

⁶⁴ Der Fortführungswille wird in der Untersuchung durch das Stichprobenkriterium „Es hat mindestens eine Nachfolge im Eigentum stattgefunden“ operationalisiert, vgl. hierzu *Kapitel 3.3.1*. Dadurch kann in der vorliegenden Arbeit auf eine Auseinandersetzung mit der Frage, inwieweit Pionier- oder Gründungsunternehmen bereits Familienunternehmen darstellen, verzichtet werden. Zu dieser in der Wissenschaft kontroversen Diskussion vgl. Klein (2010), S. 282 ff.; Fabis (2007), S. 21 f.

⁶⁵ Daneben besitzt in Deutschland die KMU-Definition der Europäischen Kommission besondere Relevanz, insbesondere im Zusammenhang mit den europäischen KMU-Förderprogrammen.

IfM bezeichnet Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern und einem Jahresumsatz, der geringer als 50 Mio. Euro ist, als KMU.⁶⁶ Die Definition verdeutlicht, dass beim Begriff KMU auf rein quantitative Kriterien geachtet wird. Der Mittelstandsbe-
griff geht über diese rein quantitative Abgrenzung hinaus und beinhaltet weitere öko-
nomische, gesellschaftliche und psychologische Aspekte.⁶⁷ Auch wenn die allermeis-
ten Definitionsversuche ungenau bleiben, greifen sie doch vor allem auf qualitative
Kriterien zurück. Betrachtet man exemplarisch die Mittelstandsdefinition des IfM, so
lässt sich feststellen, dass bei ihr auf inhabergeführte Familienunternehmen abgezielt
wird.⁶⁸ Die folgende *Abbildung 5* veranschaulicht die thematisierten Definitionen
überblickartig.

Definition		Quantitative Kriterien			Qualitative Kriterien (4)	Verknüpfung der Kriterien
		Beschäftigte (1)	Umsatz (2)	Bilanzsumme (3)		
Mittelstand (IfM)	Familien- unternehmen (inhaber- geführt)	–	–	–	Einheit von Eigen- tum und Leitung	
	KMU nach IfM	< 500	< 50 Mio. €	–	Unabhängigkeit des Unternehmens	(1) und (2)
	KMU nach EU	< 250	< 50 Mio. €	< 43 Mio. €	Unabhängigkeit des Unternehmens	(1) und [(2) oder (3)] und (4)

Abbildung 5: Definition von KMU und Mittelstand

(Quelle: Eigene Darstellung, in Anlehnung an Haunschild et al. 2007, S. 4)

Führt man sich mit einem Blick auf die Abbildung vor Augen, dass es sich bei den al-
lermeisten KMU um eigentümergeführte Familienunternehmen handelt, so wird die
große Schnittmenge zwischen Mittelstand, Familienunternehmen und KMU offen-
sichtlich.⁶⁹

⁶⁶ Vgl. IfM Bonn (2013a).

⁶⁷ Vgl. IfM Bonn (2013b); Haunschild et al. (2007), S. 5.

⁶⁸ Vgl. Wolter/Hauser (2001), S. 33.

⁶⁹ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 19 f.; Haunschild/Wolter (2010), S. 13.

Die vorliegende Arbeit bezieht in ihre Empirie bewusst ausschließlich Familienunternehmen ein, welche die KMU-Kriterien überschreiten.⁷⁰ Somit sind KMU und deren Betrachtung für die Beantwortung der Forschungsfragen nicht relevant, was zur Folge hat, dass der KMU-Begriff im weiteren Verlauf nicht verwendet wird. Ebenso erfolgt keine Berücksichtigung des Mittelstandsbegriffs. Bei ihm handelt es sich ohnehin um eine „deutsche Besonderheit“ (IfM Bonn 2013b), d. h. in allen anderen Ländern existiert dieser überhaupt nicht. Vielmehr wird der Begriff Mittelstand als Synonym für KMU verstanden.⁷¹ Somit würde bei seiner Verwendung wieder die Gefahr der Assoziation von Familienunternehmen mit beschränkenden Größenordnungen bestehen. Ohnehin wird im Forschungsfeld aufgrund dieser Gefahr gefordert, die in Deutschland populäre Mittelstandsdiskussion ganz bewusst von der Auseinandersetzung mit Familienunternehmen loszulösen.⁷² Des Weiteren fokussiert die vorliegende Untersuchung nicht ausschließlich eigentümergeführte Familienunternehmen, so dass der Mittelstands-begriff (nach IfM) nicht für alle betrachteten Unternehmen zutreffen würde. Somit ist für die vorliegende Arbeit lediglich der Begriff des Familienunternehmens bedeutsam.

2.2 Gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensform

Zieht man die Praxisrelevanz eines Forschungsgebietes als Kriterium für dessen wissenschaftliche Attraktivität und Bedeutung heran, so unterstreicht das nun folgende *Kapitel 2.2* eindrucksvoll, dass die Erforschung von Fragen zu Familienunternehmen besonders lohnenswert ist. Zunächst wird überblickartig die volkswirtschaftliche Dominanz der Unternehmensform thematisiert (2.2.1). Im Anschluss illustriert *Kapitel 2.2.2* anhand einiger ausgewählter Aspekte die gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen und ihrer Eigentümerfamilien. Die nun folgenden Ausführungen lassen sich nicht passender als mit folgendem Zitat einleiten:

⁷⁰ Zu den Stichprobenkriterien der Untersuchung und ihrer Begründung s. *Kapitel 3.3.1*.

⁷¹ Vgl. IfM Bonn (2013b).

⁷² Vgl. Simon/Wimmer/Groth (2005), S. 16.

„Family enterprises (...) have been the backbone of corporate life, across nations, remaining a cornerstone of socio-economic development.“ (Poutziouris/Smyrniotis/Klein 2006, S. 1)⁷³

2.2.1 *Volkswirtschaftliche Dominanz von Familienunternehmen*

Als logische Konsequenz der uneinheitlichen Definition von Familienunternehmen liegen keine amtlichen Statistiken vor, welche die volkswirtschaftliche Bedeutung der Unternehmensform unmittelbar erfassen oder aus denen diese eindeutig berechnet werden kann.⁷⁴ Somit unterscheiden sich entsprechende Kennzahlen durchaus (leicht), jedoch bleibt folgende Kernaussage immer bestehen: Familienunternehmen nehmen in der (deutschen) Wirtschaft eine herausragende Stellung ein.⁷⁵

In Deutschland gibt es ca. 3,1 Mio. inhabergeführte Unternehmen, was einem Anteil von rund 93 Prozent an allen Unternehmen entspricht.⁷⁶ Laut einer aktuellen Studie beschäftigen diese Familienunternehmen 52 Prozent aller Arbeitnehmer (13,7 Mio.) und erwirtschaften 44 Prozent am Gesamtumsatz der deutschen Wirtschaft.⁷⁷ Allein bei den nach Beschäftigungszahlen 500 größten Familienunternehmen arbeiten in Deutschland 3,6 Mio. Menschen (weltweit 4,5 Mio.), was einem Anteil von ca. 13 Prozent an der inländischen Gesamtbeschäftigung entspricht. Diese TOP-500 Familienunternehmen erwirtschaften weltweit ca. 900 Milliarden (Mrd.) Euro Umsatz.⁷⁸

Die Dominanz von Familienunternehmen ist kein rein deutsches Phänomen, sondern lässt sich weltweit beobachten.⁷⁹ Für die USA errechneten Astrachan/Shanker (2003),

⁷³ Vgl. für eine ähnliche Aussage Chang/Lin (2011), S. 62.

⁷⁴ Vgl. Rotfuß/Schmidt/Westerheide (2010), S. 43.

⁷⁵ Die volkswirtschaftliche Dominanz von Familienunternehmen lässt sich für alle Wirtschaftsbereiche feststellen. Für eine Übersicht hierzu vgl. Haunschild/Wolter (2010), S. 14.

⁷⁶ Vgl. Rotfuß/Schmidt/Westerheide (2010), S. 64 ff. Die Berechnungen des *Zentrums für europäische Wirtschaftsforschung* (ZEW) basieren auf Zahlen des *Verbands der Verne Creditreform* (VVC).

⁷⁷ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 14. Definiert man Familienunternehmen etwas weniger eng als „familienkontrollierte Unternehmen“, ergeben sich nur leicht abweichende Zahlen: Familienkontrollierte Unternehmen beschäftigen 56 Prozent aller Mitarbeiter und erwirtschaften 46 Prozent am Gesamtumsatz der deutschen Wirtschaft. Zum Begriff „familienkontrolliertes Unternehmen“ sei an dieser Stelle nochmals auf das *Kapitel 2.1.1* verwiesen.

⁷⁸ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 37 ff.

⁷⁹ Vgl. z. B. für eine weltweite Studie La Porta/Lopez-de-Silanes/Shleifer (1999); für Asien Claessens/Djankov/Lang (2000) und für Europa Faccio/Lang (2002).

dass Familienunternehmen je nach zugrunde gelegter Definition bis zu 64 Prozent des Bruttoinlandsproduktes erwirtschaften und 62 Prozent aller US-Arbeitskräfte beschäftigen.⁸⁰ Selbst in China basiert das Wirtschaftswachstum der letzten Jahre zu einem Großteil auf privatwirtschaftlichen Firmenneugründungen.⁸¹

Mit Blick auf Europa lässt sich feststellen, dass Deutschland eines der Länder mit dem höchsten Anteil von Familienunternehmen ist. Eine ähnlich hohe Bedeutung hat die Unternehmensform in Italien mit knapp 85 Prozent. In Finnland, Schweden, Griechenland und Österreich liegt der Anteil der Familienunternehmen bei ca. 80 Prozent. Im Mittelfeld liegen z. B. die Niederlande, das Vereinigte Königreich, Spanien und Portugal mit einem Anteil von 70 bis 75 Prozent. In Frankreich ist die volkswirtschaftliche Relevanz von Familienunternehmen im europäischen Vergleich mit am geringsten.⁸²

2.2.2 *Ausgewählte Aspekte zur gesellschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen*

Sind die beeindruckenden Kennzahlen zur volkswirtschaftlichen Dominanz von Familienunternehmen in der wirtschaftspolitischen und öffentlichen Debatte durchaus ein beachtetes Thema, so werden weiterführende Aspekte wie die gesellschaftliche Bedeutung der Unternehmensform nur selten diskutiert. Zwar ist die „aktuelle“ Finanzkrise mit ihren erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen wohl das bestimmende Thema der vergangenen Jahre, aber die „stabilisierende Kraft [von Familienunternehmen; Anm. d. Verf.] in einer Wirtschaft, die aus dem Lot zu geraten droht“ (Adenauer 2009, S. 930), wird dabei allenfalls marginal aufgegriffen.

Wesentlich begründet im Fortführungswillen der Unternehmerfamilie streben Familienunternehmen in der Regel nicht nach kurzfristigen Gewinnen, sondern nach einer langfristig erfolgreichen Unternehmensentwicklung.⁸³ Dadurch versuchen sie bspw. selbst in schwierigen wirtschaftlichen Situationen Mitarbeiterabbau möglichst zu ver-

⁸⁰ Vgl. Astrachan/Shanker (2003). Eine Übersicht über die aufgeführten Zahlen findet sich auf S. 218.

⁸¹ Vgl. Wimmer (2009), S. 7.

⁸² Vgl. für einen Überblick über die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen in verschiedenen Ländern u. a. Rotfuß/Schmidt/Westerheide (2010), S. 53 ff.; International Family Research Academy (2003); Mandl (2008), S. 39 ff.

⁸³ Vgl. Wimmer (2007), S. 34; Weizsäcker/Krempel (2006), S. 6.

meiden.⁸⁴ Exemplarisch soll dieser Indikator für die stabilisierende Wirkung der Unternehmensform nochmals mit Bezug auf die Finanz- und Wirtschaftskrise veranschaulicht werden.⁸⁵ So haben die 500 größten deutschen Familienunternehmen trotz weitaus höherer Umsatzeinbußen im Krisenjahr 2009 weltweit „nur“ 1,2 Prozent an Beschäftigung verloren, die 26 Nicht-Familienunternehmen im DAX dagegen 2,3 Prozent.⁸⁶

Fokussiert man spezifische Bereiche, in denen Familienunternehmen durch ihre Aktivitäten gesellschaftlich relevant sind, dann lässt sich festhalten, dass Bildung (v. a. Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen) das zentrale Betätigungsfeld darstellt, gefolgt von den Bereichen Soziales und Ökologie.⁸⁷ Aufgrund ihrer Bedeutung, sowohl für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens als auch für die Gesellschaft, soll an dieser Stelle das Ausbildungsverhalten etwas näher betrachtet werden. Dabei ermitteln verschiedene Untersuchungen für Familienunternehmen eine höhere Ausbildungsquote als für Publikumsgesellschaften.⁸⁸ Eine neuere Studie des *Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim* kann diese höhere Ausbildungsbereitschaft für größere Familienunternehmen belegen.⁸⁹

Die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme außerhalb des Unternehmens begründet sich vor allem in den persönlichen Motiven der Unternehmerfamilie, was in einer Vielfalt und Nachhaltigkeit der Aktivitäten resultiert.⁹⁰ Die Nachhaltigkeit der Maßnahmen wird des Weiteren dadurch gefördert, dass sie sich geografisch häufig auf das

⁸⁴ Vgl. Lee (2006), S. 110 ff.

⁸⁵ Der Umgang mit und die Sicherung von Arbeitsplätzen wird als ein entscheidender Aspekt für die Beurteilung von verantwortungsvollem Handeln von Unternehmen betrachtet, vgl. Stiftung Familienunternehmen (2007), S. 22.

⁸⁶ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011), S. 1 f.

⁸⁷ Vgl. Schröder (2010), S. 89 f.; Stiftung Familienunternehmen (2007), S. 18 ff.; Ernst & Young (2007), S. 18 f.

⁸⁸ Kinkel/Lay stellen vor allem für eigentümergeführte Familienunternehmen eine höhere Ausbildungsquote im Vergleich zu Unternehmen mit anderen Eigentums- und Leitungsstrukturen fest, vgl. Kinkel/Lay (2012), S. 6. Eine Studie des Verbands *Die Familienunternehmer – ASU e. V.* aus dem Jahr 2007 ermittelt eine Ausbildungsquote von Familienunternehmen von 8,5 Prozent und führt im Vergleich hierzu eine Ausbildungsquote von 5,8 Prozent für die 25 größten DAX-Unternehmen auf, vgl. *Die Familienunternehmer - ASU e. V.* (2008), S. 38.

⁸⁹ Vgl. Keese/Tänzler/Hauer (2010).

⁹⁰ Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2009a), S. 13; Stiftung Familienunternehmen (2007), S. 5 und S. 30. Für einen Überblick über die dominierenden Formen des gemeinnützigen Engagements vgl. z. B. May/Eiben/Peter (2008), S. 6 f.

regionale Umfeld konzentrieren und Familienunternehmen eine besondere Standorttreue aufweisen.⁹¹ Das gemeinnützige Engagement von Unternehmerfamilien wird seit jüngster Zeit unter dem Begriff der *Family Philanthropy* thematisiert.⁹² Dabei wird sie auch als bedeutendes Instrument zur Einbindung von angeheirateten Familienmitgliedern betrachtet.⁹³

Nachdem nun die (definitiven) Grundlagen für das weitere Vorgehen gelegt wurden, kann im nächsten Schritt der theoretische Bezugsrahmen der Untersuchung vorgestellt und die Wirkung von Angeheirateten als Chance und Risiko für ein Familienunternehmen aus theoretischer Sicht diskutiert werden.

2.3 Theoretischer Bezugsrahmen zur Erklärung der Wirkung von Angeheirateten als Chance und Risiko für ein Familienunternehmen

Der Beziehung zwischen Familie und Unternehmen nähert sich die Forschung zu Familienunternehmen aus unterschiedlichen theoretischen Perspektiven an. Da in der vorliegenden Arbeit erforscht werden soll, inwiefern die Integration von Angeheirateten eine Chance und ein Risiko für ein Familienunternehmen darstellt, eignen sich der Resource-Based View (RBV) und die Principal-Agent-Theorie als theoretischer Bezugsrahmen. Schließlich werden diese beiden Theorien des strategischen Managements bei der Erklärung von Wettbewerbsvorteilen und -nachteilen von Familienunternehmen, die aus dem Familieneinfluss resultieren, als besonders zielführend erachtet.⁹⁴

Kapitel 2.3.1 widmet sich der ressourcenorientierten Sichtweise auf Familienunternehmen und *Kapitel 2.3.2* nimmt die Perspektive der Principal-Agent-Theorie ein.

⁹¹ Vgl. Kalss/Probst (2013), S. 26; May/Eiben/Peter (2008), S. 11 f.; Röhl (2008), S. 99; Frasl/Rieger (2007), S. 13.

⁹² Zur Verortung der Family Philanthropy im System der Family Governance vgl. *Kapitel 4.2.2.1*.

⁹³ Vgl. Kenyon-Rouvinez (2014), S. 176 f.; Peter/Störmann (2013), S. 163; Peter et al. (2012), S. 368.

⁹⁴ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2005). Diesbezüglich heben die Autoren den RBV als die noch gewinnbringendere theoretische Perspektive heraus: „Scholars adopting the RBV perspective have generated an even richer [im Vergleich zur Agency-Theorie, Anm. d. Verf.] array of ideas about how family involvement may create differences in the performances of family and nonfamily firms. The proposed antecedents and types of distinctiveness for family firms are more numerous and the pathways of influence more complex; as a result, they are less clear-cut. Research has only begun to investigate these ideas and more is clearly needed“ (Chrisman/Chua/Sharma 2005, S. 566).

2.3.1 Ressourcenorientierte Sichtweise

Im folgenden Abschnitt werden zuerst die Grundgedanken der ressourcenorientierten Perspektive auf ein Unternehmen thematisiert (2.3.1.1), bevor dann in *Kapitel 2.3.1.2* der RBV direkt im Kontext von Familienunternehmen betrachtet wird. Dabei wird insbesondere diskutiert, ob die angeheirateten Familienmitglieder eine wettbewerbsrelevante Ressource für ein Familienunternehmen darstellen können.

2.3.1.1 Allgemeine Grundzüge des Resource-Based View

Die Ansätze und Theorien des strategischen Managements zielen auf die Erklärung von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen von Unternehmen ab.⁹⁵ *Ressourcenbasierte Ansätze* beziehen sich hierbei auf strategisch-relevante, unternehmensinterne Ressourcen. Somit werden bei dieser Sichtweise Leistungsunterschiede zwischen Unternehmen nicht auf externe Marktgegebenheiten zurückgeführt,⁹⁶ sondern auf unternehmensinterne Ressourcenausstattungen.⁹⁷

Dem RBV liegt eine ökonomische Argumentationslogik zugrunde.⁹⁸ Im Wettbewerb stehende Unternehmen unterscheiden sich in ihren Ressourcenausstattungen. Verfügen Unternehmen über Ressourcen, die denen von anderen Unternehmen überlegen sind, kann deren produktive Nutzung zu dauerhaften Wettbewerbsvorteilen führen.⁹⁹ Dieser Wettbewerbsvorteil drückt sich in einem überdurchschnittlichen ökonomischen Erfolg aus, welchen der RBV auf Grundlage mikroökonomischer Rentenkonzepte erklärt:¹⁰⁰

„Firms with superior resources will earn rents.“ (Peteraf 1993, S. 180)

⁹⁵ Für eine ausführliche Darstellung verschiedener theoretischer Perspektiven des strategischen Managements vgl. z. B. Welge/Al-Laham (2012), S. 25 ff.

⁹⁶ Als ein Hauptvertreter der *marktorientierten* Perspektive (Market-Based View) gilt Porter, vgl. exemplarisch Porter (1980); Porter (1981); Porter (1985).

⁹⁷ Als Ausgangspunkt für die Entwicklung der ressourcenbasierten Sichtweise wird insbesondere die Studie *Theory of the Growth of the Firm* von Edith Penrose angesehen, vgl. Penrose (1959). Als grundlegende Arbeiten zum RBV gelten u. a. die von Wernerfelt (1984); Prahalad/Hamel (1990); Barney (1991); Peteraf (1993). Für eine überblickartige Darstellung der Entwicklung des RBV und der Kritik an ihm vgl. exemplarisch Rau (2014), S. 322 ff.

⁹⁸ Vgl. Knyphausen (1993), S. 775.

⁹⁹ Vgl. Barney (1991), S. 100 f.

¹⁰⁰ Vgl. Ringlstetter/Kaiser (2008), S. 41 f. Für eine ausführliche Thematisierung der relevanten mikroökonomischen Rentenkonzepte vgl. z. B. Barney (1986); Peteraf (1993), S. 180 ff. und für einen zusammenfassenden Überblick Welge/Al-Laham (2012), S. 89 f.

Diese ressourcenorientierte Sichtweise basiert auf zwei grundlegenden Prämissen: Der *Heterogenität* und der *Immobilität* von Ressourcen. Dabei wird die Ressourcenheterogenität als wesentlich betrachtet und folglich von Peteraf/Barney (2003) als „sine qua non“-Bedingung bezeichnet.¹⁰¹ Die Prämisse der Immobilität bzw. eingeschränkten Mobilität von Ressourcen begründet, warum die Heterogenität langfristig aufrecht erhalten bleiben kann.¹⁰²

Damit möglicherweise existierende Wettbewerbsvorteile tatsächlich nachhaltig gesichert und somit überdurchschnittliche Gewinne realisiert werden können, müssen Ressourcen laut Barney (1991) folgende vier Eigenschaften aufweisen.¹⁰³

- *Wertvoll*: Ressourcen gelten als wertvoll, wenn sie dazu beitragen, dass Effizienz und Effektivität eines Unternehmens verbessert werden. Der „wertvolle“ Charakter kann als Basisanforderung an Ressourcen betrachtet werden, da nur dann die Auseinandersetzung mit der Frage ihrer Nachhaltigkeit hinsichtlich eines Wettbewerbsvorteils Sinn macht.
- *Knapp*: Ressourcen sind knapp bzw. selten, wenn sie nur von einer geringen Anzahl von Wettbewerbern besessen werden. Wenn jeder über die wertvollen Ressourcen verfügen würde, dann könnte sich ein Unternehmen nicht von seiner Konkurrenz abheben.¹⁰⁴
- *Nicht substituierbar*: Ressourcen sind nicht substituierbar, wenn es keine ähnlichen oder aber gänzlich anderen Ressourcen gibt, welche die zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen benötigten Leistungen nahezu gleich erfüllen können.
- *Schwer imitierbar*: Ressourcen werden als schwer imitierbar bezeichnet, wenn sie nicht ohne weiteres kopierbar sind.¹⁰⁵ Diese Eigenschaft von Ressourcen gilt als wichtigster Faktor für die Realisation von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen.

¹⁰¹ Vgl. Peteraf/Barney (2003), S. 311.

¹⁰² Vgl. Barney (1991), S. 103 ff.; Knyphausen (1993), S. 775 f.; Welge/Al-Laham (2012), S. 88.

¹⁰³ Vgl. zum folgenden Abschnitt insbesondere Barney (1991), daneben Knyphausen (1993), S. 776 f.; Steidl (1999), S. 135; Bresser (2004), Sp. 1271 f.; Barney (2011), S. 125 ff.

¹⁰⁴ Die Knappheit von Ressourcen liegt allem „Wirtschaften“ zugrunde und kann somit als Grundproblem eines jeden Unternehmens betrachtet werden, vgl. Ringlstetter (1995), S. 81.

¹⁰⁵ Zur Diskussion von Barrieren der Imitation sei an dieser Stelle exemplarisch auf Knyphausen-Aufseß (1995), S. 85 f. verwiesen.

Nach der Darstellung der Grundgedanken der ressourcenorientierten Perspektive bedarf es nun offensichtlich der Thematisierung des Begriffs der „Ressource“. Es lässt sich zunächst festhalten, dass die ressourcenbasierte Literatur durch eine Vielzahl von Definitionen und Kategorisierungsversuchen gekennzeichnet ist. Häufig bleiben die Definitionen jedoch eher allgemeiner Natur.¹⁰⁶ So versteht Wernerfelt (1984) als (einer) der Vorreiter des RBV darunter Folgendes:

„By a resource is meant anything which could be thought of as a strength or weakness of a given firm. More formally, a firm's resources at a given time could be defined as those (tangible and intangible) assets which are tied semipermanently to the firm.“ (Wernerfelt 1984, S. 172)

Neben dem Terminus der Ressource werden in den Definitionen noch weitere Begriffe wie Kernkompetenzen,¹⁰⁷ Fähigkeiten, Assets usw. aufgegriffen, deren genaue Beziehung zueinander häufig nicht ausreichend geklärt ist.¹⁰⁸ Jedoch zeigt das obige Begriffsverständnis bereits auf, dass sich generell *tangible* (materielle) und *intangible* (immaterielle) Ressourcen unterscheiden lassen.¹⁰⁹

Auf eine differenziertere Betrachtung „allgemeiner“ materieller und immaterieller Ressourcen soll im Weiteren verzichtet werden, ebenso auf die Diskussion konkreter Kategorisierungsansätze. Auch wird im Folgenden nicht auf einzelne ressourcenorientierte Ansätze eingegangen, die sich im Laufe der Zeit aus dem „klassischen“ RBV heraus entwickelt haben.¹¹⁰ Vielmehr sind nun die notwendigen Grundlagen gelegt, um sich im nächsten Schritt der Wirkung der Familie eines Familienunternehmens aus ressourcenorientierter Perspektive anzunähern. Konkret kann auf Basis der dargestellten Grundzüge des RBV folgende Leitfrage formuliert werden:

¹⁰⁶ Vgl. Wolf (2013), S. 573; Bresser (2004), Sp. 1271; Knyphausen-Aufseß (1997), S. 463. Für eine Übersicht über verschiedene Begriffsverständnisse vgl. z. B. Freiling (2001), S. 76.

¹⁰⁷ Vgl. Prahalad/Hamel (1990).

¹⁰⁸ Vgl. Knyphausen-Aufseß (1997), S. 464. Exemplarisch kann auf die Diskussion hinsichtlich der Abgrenzung der beiden Begriffe „Ressource“ und „Kernkompetenz“ hingewiesen werden, vgl. hierzu überblickartig Wolf (2013), S. 572.

¹⁰⁹ Barney (2001) greift diese Unterscheidung explizit auf und definiert Ressourcen als „the tangible and intangible assets a firm uses to choose and implement its strategies“ (Barney 2001, S. 54).

¹¹⁰ Beispielhaft sollen an dieser Stelle der „Competence-Based View“ (vgl. z. B. Freiling (2004)) und der „Dynamic Capabilities View“ (vgl. für einen Überblick Macharzina/Wolf (2010), S. 68 f.) genannt werden.

Kann die Familie mit ihren angeheirateten Familienmitgliedern als strategisch-relevante Ressource für ein Familienunternehmen bezeichnet werden?

2.3.1.2 Die ressourcenorientierte Sicht auf die Familie des Familienunternehmens

Für Habbershon und Williams (1999) werden die Ressourcen eines Familienunternehmens durch die enge Kopplung von Familie und Unternehmen beeinflusst. Somit enthalten bestimmte Ressourcen einen Familienfaktor, deren Gesamtheit unter dem Begriff der *Familiness* subsummiert wird.¹¹¹ Der Argumentation des RBV folgend stellen diese Ressourcen die Grundlage für dauerhafte Wettbewerbsvorteile dar.¹¹²

Mit einem erneuten Blick auf die Definition des Ressourcenbegriffs von Wernerfelt (1984) kann aufgezeigt werden, dass die spezifischen Ressourcen eines Unternehmens entweder eine Stärke oder eine Schwäche darstellen können. Ebenso kann die *Familiness* sowohl förderlich als auch hinderlich für ein Unternehmen sein, je nachdem ob die Ressourcen einen positiven oder negativen Familienfaktor beinhalten. Diesbezüglich sprechen Habbershon und Williams (1999) von *distinctive familiness* und *constrictive familiness* und verstehen darunter diejenigen Aspekte der *Familiness*, die einen potenziellen Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil bedeuten.¹¹³

Hinsichtlich der wettbewerbsrelevanten Ressourcen lässt sich in der Literatur zu Familienunternehmen ebenso wie bei den Veröffentlichungen zum allgemeinen RBV keine einheitliche Kategorisierung finden.¹¹⁴ Jedoch integrieren nur sehr wenige Beiträge

¹¹¹ In einer konkreten Form definieren die beiden Autoren die *Familiness* eines Unternehmens als „the unique bundle of resources a particular firm has because of the systems interaction between the family, its individual members, and the business“ (Habbershon/Williams 1999, S. 11). Vgl. zu diesem Abschnitt ebenfalls Mühlebach (2004), S. 59.

¹¹² Dem Konzept der *Familiness* wird sich nicht nur aus ressourcenorientierter Sichtweise angenähert, vgl. für eine systemtheoretische Betrachtung und eine Literaturanalyse Frank et al. (2010).

¹¹³ Vgl. Habbershon/Williams (1999), S. 13 und für eine modelltheoretische Betrachtung Habbershon/Williams/MacMillan (2003), S. 458 ff. Pearson/Carr/Shaw beschreiben die förderliche *familiness* anschaulich als „the positive influence of family involvement in the firm“ (Pearson/Carr/Shaw 2008, S. 950).

¹¹⁴ Für eine Übersicht über verschiedene Ressourcenkategorien und deren allgemeine und teilweise familienunternehmensbezogene Diskussion vgl. Plate (2011), S. 80 ff.

familienunternehmensspezifische Ressourcenkategorien, so dass meistens die Kategorien der allgemeinen RBV-Literatur verwendet werden.¹¹⁵

Für die Zwecke der Arbeit und hierbei konkret für die Annäherung an die Frage, ob der Familienfaktor „Angeheiratedes Familienmitglied“ für ein Familienunternehmen einen Wettbewerbsvorteil bzw. -nachteil darstellen kann, bietet sich der Bezug auf die Ressourcenkategorien von Dyer (2006) an. Der Autor unterscheidet für Familienunternehmen drei wettbewerbsrelevante Ressourcen.¹¹⁶

- Humankapital („*human capital*“)
- Sozialkapital („*social capital*“)
- Physisches und finanzielles Kapital („*physical and financial capital*“)

Unter der Ressource des *Humankapitals* werden das Wissen, die Fähigkeiten, die Ausbildung, die Erfahrungen und die Arbeitseinstellung aller in einem Unternehmen beschäftigten Personen verstanden.¹¹⁷ In Familienunternehmen kann das Humankapital sowohl durch die direkte Mitarbeit der Familie als auch durch ihre Beziehung zu familienfremden Beschäftigten einen Familienfaktor enthalten.¹¹⁸ Bei der operativen oder strategischen Mitarbeit von Familienmitgliedern kann von einer vergleichsweise hohen Motivation, Identifikation und Einsatzbereitschaft ausgegangen werden.¹¹⁹ Des Weiteren besitzen Familienmitglieder oft sehr tiefgehendes firmenspezifisches Wissen, da sie in vielen Fällen bereits in jungen Jahren an das Unternehmen herangeführt werden.¹²⁰ Freilich können angeheiratete Familienmitglieder über ein solches „firm-specific tacit knowledge“ (Sirmon/Hitt 2003, S. 342) nicht oder nur in wenig ausgeprägter Form verfügen, da sie schließlich nicht mit dem Unternehmen aufgewachsen sind.

¹¹⁵ Vgl. für zwei spezifische Ressourcen von Familienunternehmen bspw. Sirmon/Hitt (2003), S. 343 f. Diese beiden Ressourcen werden in den folgenden Ausführungen in die Ressource des finanziellen Kapitals integriert.

¹¹⁶ Vgl. Dyer (2006), S. 262. Andere Autoren verwenden ähnliche Kategorisierungen, vgl. z. B. Barney (1991), S. 101; Habbershon/Williams (1999), S. 11; Mühlebach (2004), S. 73.

¹¹⁷ Vgl. Barney (1991), S. 101; Sirmon/Hitt (2003), S. 341; Dyer (2006), S. 262.

¹¹⁸ Vgl. Mühlebach (2004), S. 92.

¹¹⁹ Vgl. Dyer (2006), S. 262; Klein (2010), S. 220 f.

¹²⁰ Vgl. Miller/Le Breton-Miller (2006), S. 82; Dyer (2006), S. 262.

Als ein weiterer potenzieller Wettbewerbsvorteil wird die Zusammenarbeit von mehreren Familienmitgliedern in der Geschäftsführung angesehen. Aus der familiären Bindung kann eine besonders vertrauensvolle Zusammenarbeit und offene Kommunikation resultieren, wie sie mit familienfremden Kollegen nur schwer vorstellbar ist.¹²¹ Andererseits stellt die Familie natürlich nur einen sehr begrenzten Personenpool bereit. Dadurch ist es nicht unwahrscheinlich, dass in der Familie nur wenige oder sogar keine Personen zur Verfügung stehen, welche die notwendigen Fähigkeiten für eine Tätigkeit in der Geschäftsleitung besitzen.¹²² Nicht nur Führungskräfte aus der Familie, sondern auch andere mitarbeitende Familienmitglieder können eine wichtige Ressource darstellen.¹²³ Habbershon und Williams (2000) halten diesbezüglich fest:

„Family member employees provide a different level of coordination and control than a family member in management. They can impact information flow and provide a source of internal intelligence that managers cannot. They can engender trust and create loyalty and efficiencies by being among the other employees“ (Habbershon/Williams 2000, S. 105, zitiert nach Mühlebach 2004, S. 94)

Fokussiert man sich auf die angeheirateten Familienmitglieder, so können diese zunächst als Erweiterung des beschränkten familieninternen Humanressourcenpools angesehen werden. Daneben können auch Angeheiratete, die nicht direkt im Familienunternehmen mitarbeiten, die Ressource Humankapital positiv beeinflussen. Beispielsweise nehmen die Ehepartner in Familienunternehmen häufig eine Art informelle Beraterfunktion ein. So werden Fragen und Probleme des Familienunternehmens diskutiert und die Ehepartner können durch das Einbringen ihrer Meinungen, Ideen und differenzierten Sichtweisen möglicherweise zu besseren und ausgewogeneren unternehmerischen Entscheidungen beitragen.¹²⁴

Wie bei den beiden im weiteren Verlauf thematisierten Ressourcenkategorien kann der Familienfaktor in der Ressource des Humankapitals nicht nur zu Wettbewerbsvorteilen führen, sondern ein Familienunternehmen ebenso schwächen und sogar bedrohen.¹²⁵ Dies kann der Fall sein, wenn Familienangehörige wichtige Positionen im Unterneh-

¹²¹ Vgl. Mühlebach (2004), S. 93.

¹²² Vgl. Dyer (2006), S. 262.

¹²³ Vgl. Mühlebach (2004), S. 94.

¹²⁴ Vgl. Van Auken/Werbel (2006), S. 50; Hennerkes (2004), S. 33; Rothausen (2009), S. 224.

¹²⁵ An dieser Stelle soll nochmals auf den Begriff der „constrictive familiness“ verwiesen werden.

men nicht aufgrund ihrer Fähigkeiten und Qualifikationen bekleiden, sondern ausschließlich wegen ihrer Familienzugehörigkeit.¹²⁶ Ein klassisches Beispiel hierfür ist, dass die obersten Führungspositionen eines Familienunternehmens zwanghaft aus dem Kreis der Familie besetzt werden und es somit aufgrund des beschränkten Pools an Familienmitgliedern nicht unwahrscheinlich ist, dass auf entsprechenden Stellen dafür ungeeignete Personen sitzen.¹²⁷

Unter dem *Sozialkapital* versteht man eine Ressource, „die aus zwischenmenschlichen Beziehungen resultiert“ (Marbach 2010, S. 347). Somit bezieht sich das Sozialkapital nicht auf das einzelne Individuum, sondern auf Verflechtungen und Beziehungen zwischen Personen und Organisationen.¹²⁸ Seine besondere Bedeutung liegt darin begründet, dass es den Zugang zu anderen Ressourcen ermöglicht und erleichtert.¹²⁹ In Familienunternehmen basiert die Ressource Sozialkapital auf Vertrauen, Verpflichtungen und einer gemeinsamen Vergangenheit. Ein Wettbewerbsvorteil kann dahingehend entstehen, dass sich durch diese Eigenschaften starke und langfristig ausgerichtete soziale Beziehungen sowohl zwischen den Familienmitgliedern als auch zwischen Familie und den Anspruchsgruppen wie z. B. Mitarbeitern, Kunden und Zulieferern aufbauen und erhalten lassen.¹³⁰

Beispielsweise kann die vertrauensvolle Beziehung zwischen zwei in der Geschäftsleitung tätigen Familienmitgliedern, wie weiter oben beschrieben, zu einer besonders effektiven Zusammenarbeit führen.¹³¹ Insbesondere fördern ausgeprägte soziale Beziehungen die Bereitschaft, dass sowohl Familienmitglieder als auch Mitarbeiter dem Unternehmen und der Familie Wissen und Fähigkeiten zur Verfügung stellen.¹³² Zu-

¹²⁶ Vgl. Kellermanns/Eddleston (2004), S. 211 f.; Dyer (2006), S. 262. Einerseits besitzen Familienmitglieder häufig zwar tiefgehende firmenspezifische Kenntnisse, andererseits fehlen ihnen oft Arbeits Erfahrungen außerhalb des Unternehmens oder eine angemessene (universitäre) Ausbildung, vgl. Bammens/Voordeckers/Van Gils (2011), S. 140. An dieser Stelle soll auf die Diskussion des Problems von *Nepotismus* im folgenden Kapitel 2.3.2 verwiesen werden.

¹²⁷ Greift man eine Aussage von *Warren Buffet* auf, so ist die Logik eines solchen Vorgehens damit vergleichbar, wie wenn man die Olympia-Mannschaft für das Jahr 2020 aus den ältesten Söhnen der Goldmedaillengewinner von 2000 zusammensetzen würde, vgl. New York Times (14.02.2001).

¹²⁸ Vgl. Sirmon/Hitt (2003), S. 342.

¹²⁹ Vgl. Dyer (2006), S. 263; Pearson/Carr/Shaw (2008), S. 958.

¹³⁰ Vgl. Koeberle-Schmid (2008), S. 32; Sirmon/Hitt (2003), S. 342; Arregle et al. (2007), S. 75 ff.

¹³¹ Vgl. Sorensen/Bierman (2009), S. 194.

¹³² Vgl. Prym (2014), S. 134.

dem können vertrauensbasierte Beziehungen zu Geschäftspartnern zu einem Wettbewerbsvorteil werden.¹³³ Besonders vertrauensfördernd und -erhaltend wirkt sich dabei aus, wenn Geschäftspartner wie Kunden einen direkten Ansprechpartner aus der Familie haben und persönlich mit diesem verhandeln und zusammenarbeiten.¹³⁴ Des Weiteren werden vertrauensvolle Beziehungen gefördert, wenn ein Produkt oder die Leistung eines Unternehmens direkt mit der Familie und deren Namen verbunden wird.¹³⁵

An dieser Stelle wird besonders deutlich, dass auch in der Ressource des Sozialkapitals der Familienfaktor zu einem Wettbewerbsnachteil werden kann. Wenn die Reputation eines Unternehmens derart eng mit dem Ruf der Familie verknüpft ist, dann können sich Krisen in der Familie wie z. B. Konflikte oder Skandale direkt negativ auf das Unternehmen auswirken.¹³⁶ Außerdem zerstören gerade Konflikte zwischen Familienmitgliedern Vertrauen und somit die Basis für den Aufbau und Erhalt der Ressource Sozialkapital. Folglich kann auch der Familienfaktor „Angeheiratedes Familienmitglied“ das Sozialkapital beeinflussen.¹³⁷ Positiv z. B. schon dadurch, dass es mit der Präsenz bei Veranstaltungen zur direkten Verbindung des Unternehmens und seiner Produkte mit der Familie beiträgt. Andererseits können Angeheiratete direkt in familieninterne Konflikte involviert sein oder sogar zu deren Entstehung oder Eskalation beitragen. Über die Reputation kann die Ressource des Sozialkapitals auch dadurch negativ beeinflusst werden, wenn Scheidungskriege oder zumindest Auseinandersetzungen im Zuge von Trennungen öffentlich werden und den Ruf der Familie beschädigen.

Die dritte Ressource, die in Familienunternehmen einen Familienfaktor enthalten kann, stellt das *physische und finanzielle Kapital* dar.¹³⁸ Vor allem mit dem „patient

¹³³ Vgl. Mühlebach (2004), S. 93.

¹³⁴ Ein direkter Ansprechpartner aus der Familie wirkt sich auch auf die Beziehung zu den Mitarbeitern positiv aus, vgl. Dyer (2006), S. 263.

¹³⁵ Vgl. Dyer (2006), S. 263; In diesem Zusammenhang fällt dem Autor zuallererst der Werbespruch „Dafür stehe ich mit meinem Namen“ des Familienunternehmens *HiPP* ein. Für ein kurzes Porträt zum Unternehmen sei auf Plate et al. (2011), S. 297 ff. verwiesen.

¹³⁶ Vgl. Kormann (2011), S. 125 f.; Wimmer (2008), S. 110 f.

¹³⁷ Vgl. Sorensen/Bierman (2009), S. 193 f.; Rothausen (2009).

¹³⁸ Das physische Kapital umfasst bspw. den Standort, die Technologie, die Anlagen und den Zugang zu Rohstoffen, vgl. Barney (1991), S. 101. Diese materiellen Ressourcen sind häufig in der Tradition des Unternehmens begründet (z. B. Standort) oder entwickeln sich im Laufe der Geschichte des Unternehmens (z. B. privilegierter Ressourcenzugang oder Produkt- oder Prozessinnovationen), vgl. hierzu

financial capital“ sowie dem „survivability capital“ werden potenzielle Wettbewerbsvorteile verbunden. Unter „survivability capital“ verstehen Sirmon und Hitt (2003)

„the pooled personal resources that family members are willing to loan, contribute or share for the benefit of the family business.“ (Sirmon/Hitt 2003, S. 343)

Bei diesen persönlichen Ressourcen kann es sich z. B. um unentgeltliche Mehrarbeit oder aufgeschobene Gehaltszahlungen, sowie um Darlehen oder Kapitalerhöhungen aus dem Privatvermögen der Familienmitglieder handeln.¹³⁹

Als „patient financial capital“ wird finanzielles Kapital bezeichnet, das langfristig zur Verfügung steht, d. h. „without threat of liquidation for long periods“ (Sirmon/Hitt 2003, S. 343). Dieses geduldig investierte Kapital der Familiengesellschafter resultiert aus ihrem, bereits mehrfach thematisierten, generationsübergreifenden Denken und einem ausgeprägten Autonomiestreben in Finanzangelegenheiten.¹⁴⁰ Jedoch kann sich die finanzielle Unabhängigkeit auch als Wettbewerbsnachteil erweisen und eventuell sogar die Existenz eines Familienunternehmens bedrohen, wenn durch familiäre Vorfälle (unerwartet) erhebliche finanzielle Mittel abfließen.¹⁴¹ Ein Beispiel hierfür ist der in einem familiären Konflikt begründete Ausstieg von Gesellschaftern.¹⁴² Mit Fokus auf die angeheirateten Familienmitglieder kann es unabhängig davon, ob sie selbst Gesellschafter werden können,¹⁴³ durch ihre Ehe mit dem Familieneigentümer eventuell zu Kapitalabflüssen aus dem Familienunternehmen kommen. Dies wäre bspw. dann vorstellbar, wenn der Gesellschafter stirbt oder es zur Scheidung der Ehe kommt und für diese Fälle keine entsprechenden vertraglichen Regelungen getroffen wurden.¹⁴⁴ Des Weiteren können ständige, überhöhte Ausschüttungen an die Gesellschafter zu

ausführlich Mühlebach (2004), S. 73 ff. Folglich besitzt der Familienfaktor „Angeheiratetes Familienmitglied“ für die materiellen Ressourcen aus Sicht des Autors keine besondere Relevanz. So wird im Folgenden die hinderliche und förderliche Familiness ausschließlich in Bezug auf das finanzielle Kapital betrachtet.

¹³⁹ Vgl. Sirmon/Hitt (2003), S. 343; Schlippe (2009b), S. 18; Siebels/Knyphausen-Aufseß (2012), S. 290.

¹⁴⁰ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 158 ff.

¹⁴¹ Vgl. Mühlebach (2004), S. 88.

¹⁴² Der Gesellschafterausstieg in Familienunternehmen steht sehr häufig in Zusammenhang mit Konflikten, vgl. Redlfsen (2004), S. 43 f. Für eine umfassende Thematisierung und Untersuchung des Ausstiegs von Gesellschaftern in Familienunternehmen soll dieselbe Publikation empfohlen werden.

¹⁴³ Die vorliegende Untersuchung widmet sich dieser Frage ausführlich in *Kapitel 4.4*.

¹⁴⁴ Vgl. Wimmer et al. (2005), S. 171 f.

einer Gefahr für ein Familienunternehmen werden. Übermäßige Ausschüttungsforderungen resultieren maßgeblich aus der mangelnden bzw. sinkenden Identifikation mit dem Familienunternehmen und somit der fehlenden Bindung zu diesem.¹⁴⁵

2.3.2 *Principal-Agent-Theorie*

Das folgende *Kapitel 2.3.2* geht analog zum vorhergehenden Abschnitt vor. Zunächst skizziert es die Grundgedanken der Agency-Theorie (2.3.2.1). Anschließend verknüpft *Kapitel 2.3.2.2* die Principal-Agent-Theorie mit Familienunternehmen und diskutiert, ob angeheiratete Familienmitglieder und deren Integration aus dieser theoretischen Perspektive einen Wettbewerbsvorteil oder -nachteil für ein Familienunternehmen darstellen können.

2.3.2.1 *Allgemeine Grundzüge der Agency-Theorie*

Neben der Transaktionskostentheorie und der Property-Rights-Theorie stellt die *Principal-Agent-Theorie* bzw. *Agency-Theorie* einen Ansatz der sog. Neuen Institutionenökonomik dar.¹⁴⁶

Der Agency-Theorie liegt eine vertragstheoretische Perspektive auf Organisationen zugrunde.¹⁴⁷ So betrachtet sie eine Organisation als „nexus of contracts“ (Fama/Jensen 1983b, S. 302).¹⁴⁸ Mit dieser Sichtweise ist die Vorstellung verbunden, dass sich ein Unternehmen oder eine andere Organisation in einzelne ökonomische Vertragsbezie-

¹⁴⁵ Die Zunahme der Gefahr von fehlender Bindung zum Familienunternehmen geht mit einer wachsenden Komplexität der Eigentümerstruktur einher, vgl. Hack/Meyer (2012), S. 63 f.; Koeberle-Schmid/Witt/Fahrion (2012), S. 39 und zur Auseinandersetzung mit der Komplexität in Familienunternehmen exemplarisch Gimeno/Baulenas/Coma-Cros (2010), S. 43 ff.; Klein (2009). Die Thematik der Gewinnausschüttung und dabei insbesondere der Interessenskonflikte zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern hinsichtlich ihrer Höhe wird in *Kapitel 2.3.2.2* auch aus der Perspektive der Agency-Theorie diskutiert.

¹⁴⁶ Die Grundgedanken der Neuen Institutionenökonomik gehen auf den Nobelpreisträger Ronald H. Coase und seinen Aufsatz *The Nature of the Firm* zurück, vgl. Coase (1937). Für eine ausführliche Thematisierung der institutionenökonomischen Organisationstheorien vgl. Picot et al. (2012), S. 56 ff.

¹⁴⁷ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 46. Die Entwicklung der Principal-Agency-Theorie wurde maßgeblich mit der Veröffentlichung des Aufsatzes *The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem* von Ross (1973) eingeleitet.

¹⁴⁸ Vgl. hierzu auch Jensen/Meckling (1976), S. 310.

hungen zwischen Individuen desaggregieren lässt.¹⁴⁹ Dabei überträgt ein Auftraggeber (*Prinzipal*) auf Grundlage eines Vertrags einem Auftragnehmer (*Agent*) bestimmte Aufgaben und Entscheidungskompetenzen, für deren Übernahme dieser eine Entlohnung erhält.¹⁵⁰

Bei der Analyse der Vertragsbeziehungen geht die Agency-Theorie von den Annahmen aus, dass sowohl Prinzipal als auch Agent die eigene Nutzenmaximierung anstreben und sich opportunistisch verhalten.¹⁵¹ Somit kann angenommen werden, dass der Agent nicht immer im Interesse seines Auftraggebers handelt und es zu Zielkonflikten kommt.¹⁵² Außerdem werden unterschiedliche Risikoneigungen unterstellt, und zwar dem Prinzipal meist Risikoneutralität und dem Agenten eine Risikoaversion.¹⁵³ Eine wesentliche Rolle kommt aber der Annahme der asymmetrischen Informationsverteilung zu.¹⁵⁴ Diesbezüglich geht die Agency-Theorie davon aus, dass der Auftragnehmer sowohl vor als auch während der Vertragsbeziehung einen Informationsvorsprung besitzt, den er im Sinne des Prinzipals oder aber zu seinem eigenen Vorteil und zum Nachteil des Prinzipals nutzen kann. Der Informationsvorsprung des Agenten besteht hinsichtlich der Aufgabenerfüllung und in Bezug auf das eigennützige Verhalten.¹⁵⁵ Schlussendlich kann es durch die asymmetrische Informationsverteilung und aufgrund der unterschiedlichen Interessen zu Problemen in der Vertragsbeziehung zwischen Prinzipal und Agent kommen.¹⁵⁶ Die Darstellung dieser Probleme in der Vertragsbeziehung geschieht in der Literatur uneinheitlich, allgemein lassen sich aber zwei Agency-Probleme unterscheiden:¹⁵⁷

- *Adverse Selektion:* Das Problem der adversen Selektion begründet sich darin, dass der Prinzipal die wahren Eigenschaften des Agenten ex-ante, d. h. vor dem

¹⁴⁹ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 259 f.

¹⁵⁰ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 46; Meinhövel (2005), S. 67 f.

¹⁵¹ Für einen zusammenfassenden Blick auf die Aspekte, die mit der Verhaltensmaxime der Nutzenmaximierung einhergehen vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 261.

¹⁵² Vgl. Jensen/Meckling (1976), S. 308.

¹⁵³ Vgl. Fama/Jensen (1983a), S. 329 f.; Ebers/Gotsch (2006), S. 261 f.

¹⁵⁴ Vgl. Welge/Al-Laham (2012), S. 52.

¹⁵⁵ Vgl. Kieser/Walgenbach (2010), S. 47; Voigt (2009), S. 85; Ebers/Gotsch (2006), S. 261.

¹⁵⁶ Vgl. Ebers/Gotsch (2006), S. 263.

¹⁵⁷ Die uneinheitliche Definition von Begriffen und Diskussion von Agency-Problemen wird durch die für die folgenden Ausführungen herangezogene Literatur belegt, vgl. Richter/Furubotn (2010), S. 173 ff.; Voigt (2009), S. 85 ff.; Picot et al. (2012), S. 92 f.; Ebers/Gotsch (2006), S. 263 f.

Vertragsabschluss, nicht kennt. Diese Informationsasymmetrie wird auch mit dem Begriff der *hidden characteristics* umschrieben. Aufgrund des Umstands, dass dem Prinzipal die Eigenschaften des Agenten wie z. B. Fähigkeiten und Motivation nicht vollständig bekannt sind, ist seine Auswahl des Vertragspartners mit Unsicherheiten und dem Risiko einer Fehlentscheidung behaftet. Des Weiteren kann der Agent seinen Informationsvorsprung möglicherweise zur Realisation von für ihn besseren Vertragskonditionen nutzen, indem er über seine wahren Eigenschaften hinwegtäuscht oder diese verheimlicht.

- *Moralisches Risiko*: Das Problem des moralischen Risikos beruht auf Informationsasymmetrien, die ex-post, d. h. im Verlauf einer Vertragsbeziehung, auftreten. Eine erste solche asymmetrische Informationsverteilung wird mit dem Begriff der *hidden action* umschrieben. Das bedeutet, dass der Prinzipal zwar das Ergebnis einer Handlung beobachten kann, jedoch nicht hinreichend, ob es auf den Agenten oder aber auf exogene Faktoren zurückzuführen ist. In Zusammenhang mit einer zweiten Informationsasymmetrie, die während des Vertragsverhältnisses zum Problem des moralischen Risikos führen kann, findet der Begriff der *hidden information* Anwendung. Darunter werden Situationen verstanden, bei denen der Prinzipal aufgrund fehlender Sachkenntnisse die Handlungen des Agenten nicht ausreichend beurteilen kann. Der Agent kann diesen Wissensvorsprung bzw. sein Expertenwissen, das im Rahmen des Vertragsverhältnisses ansonsten gewünscht ist, möglicherweise zu seinem eigenen Vorteil nutzen.

Um den Agency-Problemen entgegen zu treten und den Agenten zu disziplinieren, bedarf es entsprechender Anreiz-, Kontroll- und Informationsmechanismen, die jedoch für den Prinzipal mit Kosten verbunden sind. Dabei spricht die Literatur von Agency-Kosten.¹⁵⁸

Auf eine Thematisierung des Konzeptes der Agency-Kosten soll an dieser Stelle ebenso verzichtet werden wie auf die Diskussion möglicher Lösungsmechanismen für allgemeine Agency-Probleme. Vielmehr hat der zurückliegende Abschnitt die Grundge-

¹⁵⁸ Die Agency-Kosten setzen sich wesentlich aus folgenden drei Komponenten zusammen: Signalisierungskosten des Agenten, Kontrollkosten des Prinzipals und verbleibender Wohlfahrtsverlust, vgl. hierzu Jensen/Meckling (1976), S. 308 ff.

danken der Principal-Agent-Theorie dahingehend dargestellt, dass nun ein fokussierter Blick auf die Wirkung der Familie mit ihren angeheirateten Familienmitgliedern aus dieser theoretischen Perspektive möglich ist.

2.3.2.2 Familienunternehmen aus der Perspektive der Agency-Theorie

Einleitend lässt sich Folgendes festhalten: Bereits die frühe Literatur zur Agency-Theorie zielt auf Familienunternehmen ab. Einerseits gibt es bei der vollständigen Einheit von Eigentum und Leitung keine Interessenkonflikte und so bestehen nach dem Grundgedanken der Theorie keinerlei Agency-Kosten.¹⁵⁹ Diese Situation liegt aber nur bei inhabergeführten Unternehmen vor, bei denen alle Eigentümer das Unternehmen gleichberechtigt führen und daneben identische Anteile besitzen.¹⁶⁰ Andererseits erkennen bereits Fama und Jensen (1983) auch bei anderen, für die vorliegende Arbeit relevanten Formen von Familienunternehmen Agency-Vorteile.¹⁶¹ So stellen die beiden Autoren fest:

„For example, *family members* have many dimensions of exchange with one another over a long horizon and therefore have advantages in monitoring and disciplining related decision agents“ (Fama/Jensen 1983b, S. 306; Hervorh. d. Verf.)

Jedoch offenbart die jüngere Literatur, dass die Agency-Kosten in Familienunternehmen durch die Familie nicht zwingenderweise reduziert werden, sondern dass es gerade durch sie zu erheblichen Agency-Problemen kommen kann. Folglich soll nun diskutiert werden, inwiefern angeheiratete Familienmitglieder aus dem Blickwinkel der Principal-Agent-Theorie einen Wettbewerbsvorteil und -nachteil für ein Familienunternehmen darstellen können.

In Familienunternehmen können, wie im obigen Zitat angeklungen, die auf gegenseitigem Vertrauen und einer gemeinsamen Geschichte basierenden familiären Beziehungen zu einer Verringerung der Agency-Probleme und somit zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Enge familiäre Bindungen verringern das opportunistische Verhalten eines

¹⁵⁹ Vgl. Ang/Cole/Lin (2000), S. 83; Fama/Jensen (1983a), S. 332.

¹⁶⁰ Vgl. Welge/Witt (2013), S. 189.

¹⁶¹ Vgl. diesbezüglich die der Arbeit zugrunde liegende Definition von Familienunternehmen (*Kapitel 2.1.2*), des Weiteren die Details zu den an der Untersuchung teilnehmenden Gesprächspartnern und ihren Familienunternehmen (*Abbildung 6 und Abbildung 7*).

familieninternen Agenten, wie z. B. eines Familienmanagers, und dadurch auch die Interessenskonflikte zwischen den Familienmitgliedern. In diesem Zusammenhang wird in der Literatur wesentlich auf das Konzept des Altruismus verwiesen und angenommen, dass es dadurch zu einer Annäherung der Interessen der Familienmitglieder kommt.¹⁶²

Altruismus kann aber auch zu Wettbewerbsnachteilen führen, Schulze/Lubatkin/Dino (2003) sprechen in diesem Zusammenhang von den „dark sides of altruism“ (Schulze/Lubatkin/Dino 2003b, S. 474). Erhebliche Wettbewerbsnachteile können bspw. dann entstehen, wenn altruistisches Verhalten in *Nepotismus* resultiert.¹⁶³ Das ist der Fall, wenn Familienmitglieder ohne nähere Berücksichtigung ihrer Fähigkeiten und eventuell zu vorteilhaften Konditionen nur aufgrund ihrer Familienzugehörigkeit eingestellt und anderen qualifizierteren Bewerbern vorgezogen werden.¹⁶⁴ Überhaupt fällt es schwer, die Qualifikationen von Familienmitgliedern sachlich zu beurteilen.¹⁶⁵ Folglich führt Nepotismus zum Problem der adversen Selektion.¹⁶⁶ Zudem erschwert Altruismus, die geleistete Arbeit von Familienmitgliedern objektiv wahrzunehmen und zu kontrollieren.¹⁶⁷ Besonders schwer fällt es jedoch, schlechte Leistungen von Familienmanagern und sonstigen Mitarbeitenden aus der Familie, auch Ehepartnern, zu sanktionieren. Dies begründet sich vor allem darin, dass sich derartige Maßnahmen direkt auf die familiären Beziehungen auswirken können.¹⁶⁸ Hier zeigt sich, dass altruistisches Verhalten zum Problem des moralischen Risikos führen kann.

Die familiären Verflechtungen und emotionalen Beziehungen bieten aber noch aus einer anderen Perspektive einen fruchtbaren Boden für schwerwiegende Agency-

¹⁶² Vgl. May (2008), S. 429; Dyer (2006), S. 260; Koeberle-Schmid (2008), S. 24 f.; Karra/Tracey/Phillips (2006); Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 560 ff.; Schulze et al. (2001).

¹⁶³ Das Problem des Nepotismus wurde schon in den frühen Beiträgen zu Familienunternehmen diskutiert, vgl. z. B. Donnelley (1964), S. 96 f. Für eine Thematisierung der negativen Folgen von Nepotismus vgl. z. B. Kellermanns/Schlippe (2012), S. 431 f.; Woywode/Keese/Tänzler (2012), S. 424 ff.; Pérez-González (2006).

¹⁶⁴ Vgl. Schulze/Lubatkin/Dino (2003b), S. 477; Koeberle-Schmid (2008), S. 27.

¹⁶⁵ Vgl. Witt (2008), S. 10.

¹⁶⁶ Vgl. Dyer (2006), S. 261.

¹⁶⁷ Vgl. Chrisman/Chua/Sharma (2005), S. 560; Dyer (2006), S. 261; Schulze et al. (2001), S. 103.

¹⁶⁸ Vgl. Klein (2010), S. 221; Hack (2009), S. 6; Welge/Witt (2013), S. 187 f.

Probleme.¹⁶⁹ Gerade Konflikte in der Familie repräsentieren einen wesentlichen Wertvernichter in Familienunternehmen und gefährden häufig sogar den Fortbestand des Unternehmens.¹⁷⁰ Aus Gründen des gesellschaftlichen Ansehens sind z. B. Konflikte über die Rolle und Stellung einzelner Familienmitglieder möglich.¹⁷¹ Daneben können erhebliche Interessenskonflikte zwischen aktiven und passiven Gesellschaftern entstehen, bspw. indem unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Höhe der Gewinnausschüttungen bestehen. So streben passive Gesellschafter, vor allem solche mit geringen Anteilshöhen,¹⁷² möglicherweise nach höheren Dividenden als aktive Gesellschafter, die Gewinne lieber thesaurieren und für die Entwicklung des Unternehmens einsetzen wollen.¹⁷³ Solche Ziel- und Interessenskonflikte werden durch eine fehlende oder geringe Bindung der Gesellschafter bzw. Familienmitglieder zum Unternehmen begünstigt bzw. verstärkt.¹⁷⁴ Neben Maßnahmen zur Förderung der Verbundenheit zum Unternehmen kann vor allem die Sozialisation in der Familie und im Unternehmen konflikt-reduzierend wirken.¹⁷⁵ Möglicherweise kann das fehlende Aufwachsen mit dem Familienunternehmen dazu führen, dass z. B. Angeheiratete mit Anteilsbesitz, sofern dieser für sie überhaupt möglich ist, tendenziell größeres Interesse an hohen und durchaus wirtschaftlich unangemessenen Dividendenzahlungen haben als andere Familieneigentümer.¹⁷⁶

¹⁶⁹ Vgl. Berthold (2010), S. 46.

¹⁷⁰ Vgl. hierzu das *Kapitel 1.1* und (nochmals) exemplarisch Woywode/Keese/Tänzler (2012), S. 429; Gersick et al. (1997), S. 5; May (2004), S. 162; Hennerkes (2004), S. 58 ff. Um Interessenskonflikte in der Familie, von denen im Folgenden einige näher diskutiert werden, gar nicht erst entstehen zu lassen, schließt bspw. die Unternehmerfamilie *Haniel* die Tätigkeit von Familienmitgliedern in ihrer Unternehmensgruppe kategorisch aus, vgl. Franz Haniel & Cie. GmbH (2014), S. 23.

¹⁷¹ Vgl. Hack/Meyer (2012), S. 68; Welge/Witt (2013), S. 194.

¹⁷² Mit sinkender Anteilshöhe nimmt häufig auch die Identifikation mit dem Familienunternehmen ab. Dadurch werden die Anteile am Familienunternehmen eher als Investment betrachtet, vgl. Vilaseca (2002), zusammenfassend S. 312; Schulze/Lubatkin/Dino (2003a), S. 185; Lange (2009), S. 136; Hack/Meyer (2012), S. 63 ff.

¹⁷³ Vgl. May (2004), S. 168; Terberger (1998), S. 77.

¹⁷⁴ Vgl. Baus (2013), S. 17 f.; Hack/Meyer (2012), S. 63 ff.

¹⁷⁵ Vgl. Klein (2010), S. 79. Die Maßnahmen zur Förderung zur Verbundenheit mit dem Unternehmen und der Familie werden unter dem Begriff der *Family Governance* zusammengefasst, vgl. ausführlicher hierzu *Kapitel 4.2.2.1*.

¹⁷⁶ Zur Gefahr einer wirtschaftlich unangemessenen Ausschüttungspolitik vgl. Woywode/Keese/Tänzler (2012), S. 426 ff. und für eine ausführliche Diskussion der Bedeutung der Thesaurierung von Gewinnen für Familienunternehmen z. B. May (2012), S. 104 ff.

Mit einem zusammenfassenden Blick lässt sich festhalten, dass sowohl aus ressourcenorientierter Perspektive als auch aus dem Blickwinkel der Agency-Theorie angeheiratete Familienmitglieder und deren Integration einerseits zu Wettbewerbsvorteilen, andererseits aber auch zu Wettbewerbsvorteilen für ein Familienunternehmen führen können.

Nach der theoretisch-wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem Untersuchungsgegenstand kann sich den Forschungsfragen der Arbeit nun empirisch angenähert werden.

Die Rolle Angeheirateter in Familienunternehmen

Schäfer, Th.

2016, XVII, 194 S. 17 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-12999-6