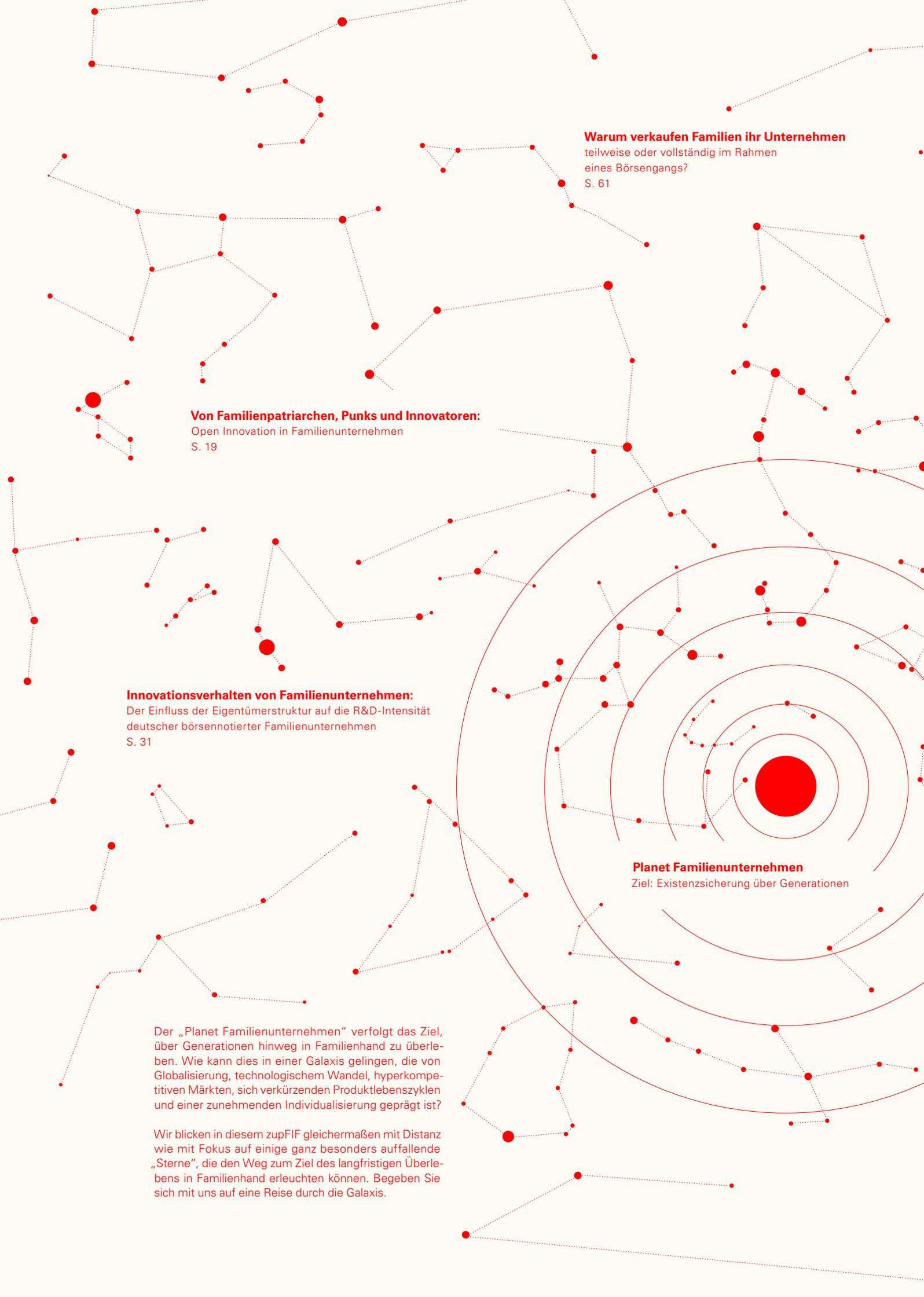


zupFIF

Schriftenreihe des FIF | Band VI

Mit Beiträgen von Isabel Bohny, Sarah Dönnebrink, Hanna Fleig,
Hermut Kormann, Michael Maurer-Pühringer und Katharina Walter

zurFIF | Zeppelin Universität prints Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen



Warum verkaufen Familien ihr Unternehmen

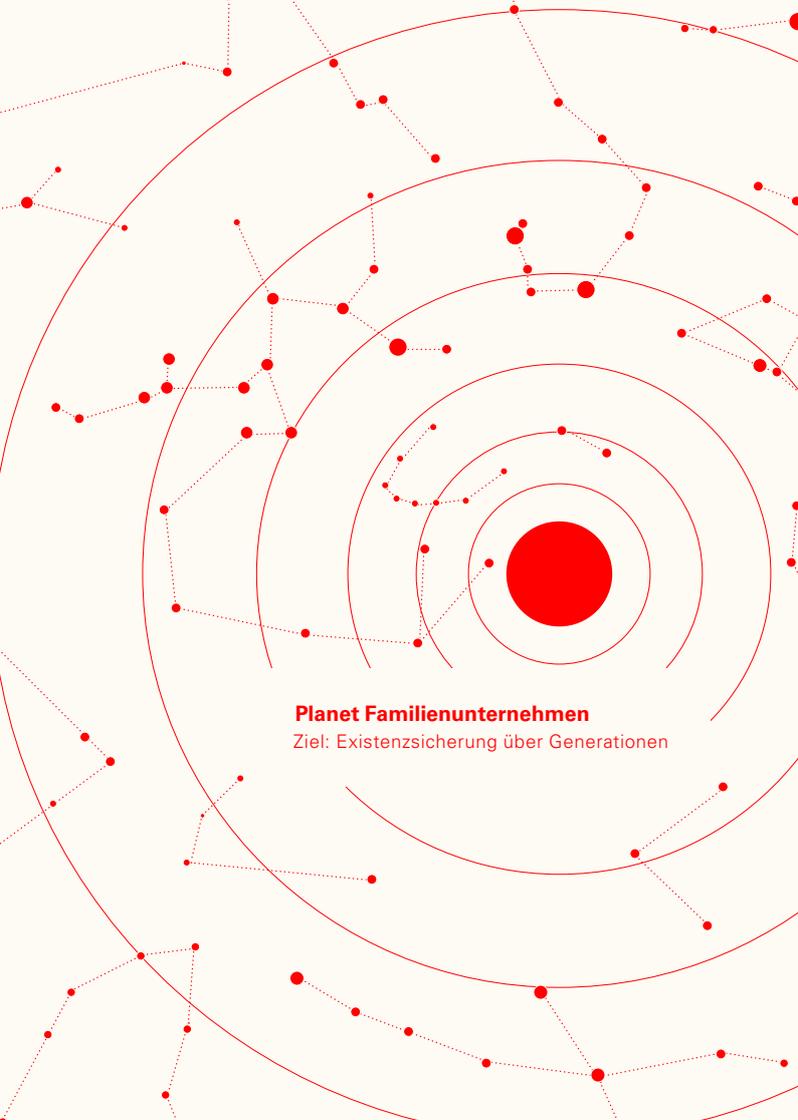
teilweise oder vollständig im Rahmen
eines Börsengangs?
S. 61

Von Familienpatriarchen, Punks und Innovatoren:

Open Innovation in Familienunternehmen
S. 19

Innovationsverhalten von Familienunternehmen:

Der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die R&D-Intensität
deutscher börsennotierter Familienunternehmen
S. 31

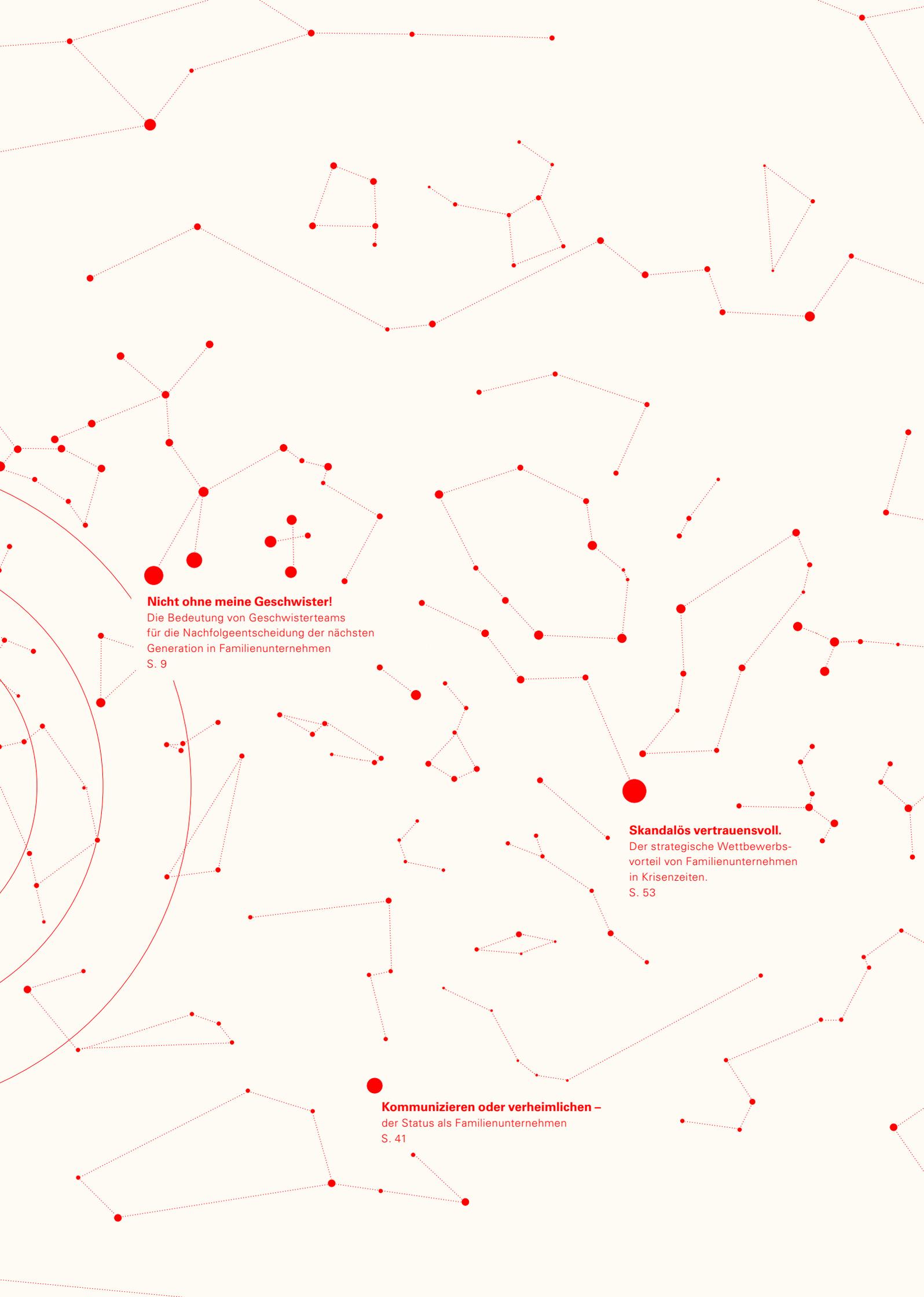


Planet Familienunternehmen

Ziel: Existenzsicherung über Generationen

Der „Planet Familienunternehmen“ verfolgt das Ziel, über Generationen hinweg in Familienhand zu überleben. Wie kann dies in einer Galaxis gelingen, die von Globalisierung, technologischem Wandel, hyperkompetitiven Märkten, sich verkürzenden Produktlebenszyklen und einer zunehmenden Individualisierung geprägt ist?

Wir blicken in diesem zurFIF gleichermaßen mit Distanz wie mit Fokus auf einige ganz besonders auffallende „Sterne“, die den Weg zum Ziel des langfristigen Überlebens in Familienhand erleuchten können. Begeben Sie sich mit uns auf eine Reise durch die Galaxis.



Nicht ohne meine Geschwister!

Die Bedeutung von Geschwisterteams für die Nachfolgeentscheidung der nächsten Generation in Familienunternehmen
S. 9

Skandalös vertrauensvoll.

Der strategische Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen in Krisenzeiten.
S. 53

Kommunizieren oder verheimlichen –
der Status als Familienunternehmen
S. 41

Editorial

Sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer,

wie sehr beschäftigen Sie sich eigentlich mit der Frage, wie Ihr Familienunternehmen über Generationen hinweg erfolgreich am Markt bestehen kann? Wir jedenfalls tun dies intensiv – auch dank Ihrem großen Engagement in unseren Studien. Daher möchten wir Ihnen mit dem sechsten Band unserer FIF-Schriftenreihe entlang unserer Forschungsschwerpunkte „Nachfolge“, „Innovation“ und „Marke“ im Kontext von Familienunternehmen nicht nur Lese- sondern auch Denkstoff bieten. Und auch wir freuen uns übrigens jederzeit über Denkanstöße Ihrerseits!

Lassen Sie sich auf einige zukunftsbezogene Gedankenspiele ein – zu den Themen Geschwisternachfolge, (Open) Innovation, Marken- und Krisenkommunikation sowie Börsengang.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen.
Ihre FIF-Familie

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

Dr. Ursula Koners
Institutsmanagerin des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF
Programmdirektorin eMA FESH

Inhalt

Nicht ohne meine Geschwister! Die Bedeutung von Geschwisterteams für die Nachfolgeentscheidung der nächsten Generation in Familienunternehmen	
Isabel Bohny	9
Von Familienpatriarchen, Punks und Innovatoren: Open Innovation in Familienunternehmen	
Sarah Dönnebrink	19
Innovationsverhalten von Familienunternehmen: Der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die R&D-Intensität deutscher börsennotierter Familienunternehmen	
Michael Maurer-Pühringer	31
Kommunizieren oder verheimlichen – der Status als Familienunternehmen	
Katharina Walter	41
Skandalös vertrauensvoll. Der strategische Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen in Krisenzeiten.	
Hanna Fleig	53
Warum verkaufen Familien ihr Unternehmen teilweise oder vollständig im Rahmen eines Börsengangs?	
Hermut Kormann	61
FIF in Forschung und Lehre	65

Abstract

Der größte Wunsch und gleichzeitig die größte Herausforderung jeder Unternehmerfamilie ist der generationenübergreifende Erhalt des Unternehmens in Familienhand. Dies setzt die Bereitschaft der Juniorengeneration voraus, in Zukunft die Verantwortung für das Familienunternehmen zu übernehmen. Hierbei zeichnet sich heutzutage ein Trend zu Geschwisterteams in der Nachfolge ab. Doch welche Rolle spielen Geschwisterteams für die Nachfolgeentscheidung der Vertreter der nächsten Generation in Familienunternehmen? Da hierüber bislang nur wenige wissenschaftliche Erkenntnisse vorliegen, wurde diese Frage mithilfe einer qualitativen Fallstudie mit Geschwisterpaaren aus sechs deutschen Familienunternehmen untersucht. Das Ergebnis zeigt eine deutliche Beeinflussung der Nachfolgeentscheidung durch die zugrunde liegende Geschwisterkonstellation. Insgesamt wird die Nachfolgeentscheidung der Geschwister durch acht Kontextfelder ausschlaggebend geprägt.

Nicht ohne meine Geschwister! Die Bedeutung von Geschwisterteams für die Nachfolgeentscheidung der nächsten Generation in Familienunternehmen

Isabel Bohny¹

1. Einleitung

Familienunternehmen gelten in nahezu allen Industrienationen als dominierender Unternehmertyp mit großer volkswirtschaftlicher Bedeutung (vgl. Cabrera-Suárez, 2005; Stiftung Familienunternehmen, 2011). Der besondere Charakter von Familienunternehmen, der in der engen Verbindung von Familie und Unternehmen begründet ist, wirkt sich unter anderem in deren Langfristorientierung und Krisenresistenz aus (vgl. Baus, 2010). Die größte und kritischste Herausforderung für Familienunternehmen ist typischerweise der Generationenübergang (vgl. Handler, 1994). Eine grundlegende Voraussetzung für die familieninterne Nachfolge ist die Entscheidung der Nachfolgeneration, die Verantwortung für das Familienunternehmen in Zukunft zu übernehmen.

Bedingt durch gesellschaftliche und wirtschaftliche Veränderungen liegt heutzutage ein zunehmender Trend in Richtung Geschwisterteams in der Führungsnachfolge von Familienunternehmen vor (vgl. Aronoff & Ward, 1997; Prügl & Hauck, 2012). Während das Thema „Nachfolge“ grundsätzlich eine recht hohe Aufmerksamkeit in der Forschung zu Familienunternehmen genießt, liegen über die Bedeutung von Geschwistern für die Nachfolgeentscheidung, die als Grundvoraussetzung für Geschwisterteams in der Nachfolge zu sehen ist, jedoch bislang keine empirisch fundierten Ansätze vor.

Diese Forschungslücke wurde zum Anlass genommen, die vorliegende Studie der Bedeutung von Geschwistern für die Nachfolgeentscheidung in Familienunternehmen zu widmen. Die hier in Auszügen vorgestellte Studie beschäftigt sich mit folgender Forschungsfrage: Wie und warum beeinflussen Geschwisterkonstellationen und damit potenzielle Geschwisterteams der Juniorengeneration die Nachfolgeentscheidung in Familienunternehmen? Wie sieht der Entscheidungsprozess dabei aus?

Das übergeordnete Ziel des vorliegenden Forschungsprojektes ist die Schaffung eines besseren Verständnisses für den komplexen Zusammenhang zwischen Geschwisterkonstellationen und Nachfolgeentscheidung. Zudem soll die Auf-

merksamkeit auf die Bedeutung von Geschwistern in der Juniorengeneration von Familienunternehmen gelenkt werden.

Der Zusammenhang zwischen Geschwisterkonstellation und Nachfolgeentscheidung wurde mittels einer explorativ angelegten Fallstudienuntersuchung mit Geschwisterteams, die sich bereits für die gemeinsame Nachfolge entschieden haben, qualitativ analysiert.

2. Theoretischer Hintergrund

Auf Basis einer vorangegangenen Literaturanalyse wurde eine Eingrenzung des theoretischen Hintergrunds auf Überschneidungen aus den Bereichen „Familienunternehmen“, „Nachfolge“, „Geschwisterteams“ und „Entscheidungsprozess“ vorgenommen. Die Forschungsfrage wurde als Schnittmenge dieser vier Perspektiven betrachtet und somit wurden relevante theoretische Ansätze aus diesen Bereichen berücksichtigt.

2.1 Familienunternehmen und Nachfolge

Als Familienunternehmen werden im Rahmen der Studie Unternehmen verstanden, auf welche eine oder eine kleine Anzahl an Familien über Generationen einen maßgeblichen Einfluss ausüben und folglich ihre Visionen und Ziele im Unternehmen einbringen und verwirklichen können (vgl. Sharma, Chrisman, & Chua, 1997; Birley, 2002; Handler, 1989). Da sich die vorliegende Forschung der Führungsnachfolge in Familienunternehmen widmet, wird dieser Einfluss durch Führungspositionen und Eigentum der Familie an dem Unternehmen als Voraussetzung definiert. Das genaue Eigentumsverhältnis und die Art der leitenden Position sind zweitrangig, solange der maßgebliche Einfluss in Form von Kontrolle und Eigentum durch die Familie vorhanden ist.

¹ Isabel Bohny ist Alumna des berufsbegleitenden Master-Studiengangs für Familienunternehmertum (eMA FESH) der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse ihrer Masterthesis vor, die unter Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl und Jana Hauck am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF entstand.

Die Nachfolge wird als Übertragung von Führungsverantwortung und Eigentum durch den Vorgänger an den Nachfolger definiert, wobei beide Akteure Mitglieder der Unternehmerfamilie sind (vgl. De Massis, Chua, & Chrisman, 2008; Sharma, Chrisman, & Chua, 2003; Cater & Justis, 2009). Führungsnachfolge wird im Rahmen der Studie als Übernahme der Geschäftsführung oder einer leitenden Tätigkeit mit Führungsverantwortung für einen bestimmten Bereich verstanden. Die operative Tätigkeit der Junioren im eigenen Familienunternehmen ist somit Voraussetzung für die Berücksichtigung in dieser Studie. Die Übertragung der Eigentumsanteile kann auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Der Generationenwechsel ist als langfristiger, komplexer und emotionaler Prozess zu sehen, der eine der größten Herausforderungen für Familienunternehmen darstellt und sich auf Familie, Unternehmen und Eigentum auswirkt (vgl. Barnes & Hershon, 1976; Brockhaus, 2004). Beeinflusst wird dieser Prozess maßgeblich durch die vier Kontextfaktoren „Branche“, „Unternehmen“, „sozialer Hintergrund“ und „Familie“ (vgl. Le Breton-Miller, Miller, & Steier, 2004). Die notwendige Rollenveränderung von Senior und Junior setzt u. a. die Bereitschaft des Letzteren voraus die Verantwortung für das Unternehmen in Zukunft zu übernehmen. Diese Entscheidung und die Rolle der Geschwister hierbei stehen im Fokus dieses Forschungsprojekts.

2.2 Geschwisterteams und Entscheidungsverhalten

Geschwisterteams werden im vorliegenden Fall als mindestens zwei Geschwister betrachtet, welche, neben Eigentumsanteilen, die operative Nachfolge im eigenen Familienunternehmen durch die gemeinsame Geschäftsführung oder eine andere Konstellation der Zusammenarbeit übernommen haben oder übernehmen werden. Durch die abnehmende Bedeutung des Thronfolgerprinzips bei gleichzeitiger Zunahme von Teamarbeit in der Gesellschaft und in Führungsstrukturen, liegt heutzutage ein deutlicher Trend zu Geschwisterteams in der Nachfolge von Familienunternehmen vor (vgl. Aronoff, 1998; Ward, 1997; Baus, 2012; Farrington, Venter, & Boshoff, 2012). Darüber hinaus ist bekannt, dass Geschwisterteams in Unternehmen ein enormes Potenzial und hohe Kooperationsbereitschaft bieten können, sofern die Rahmenbedingungen den individuellen Bedürfnissen entsprechen (vgl. Friedman, 1991).

Im Zentrum dieser Forschung stehen die Beeinflussung und die Abhängigkeit der Nachfolgeentscheidung

durch das Vorhandensein von Geschwistern und die Aussicht auf eine gemeinsame Verantwortungsübernahme. Zwischenmenschliche Faktoren und Geschwisterpsychologie spielen im Rahmen der Forschungsfrage somit eine wichtige Rolle. Geschwisterbeziehungen werden dabei als komplexes, sich gegenseitig beeinflussendes Geflecht betrachtet, die von einer sehr unterstützenden, liebevollen bis zu einer feindseligen und konkurrenzorientierten Art sein können (vgl. Schneewind, 2010).

Eine Entscheidung wird im vorliegenden Fall als komplexes Phänomen und Zusammenspiel aus Vernunft und Verstand sowie Gefühlen und Emotionen betrachtet, da eine Berücksichtigung aller relevanten Faktoren eines Entscheidungsprozesses nicht möglich ist und den menschlichen Verstand überfordern würde (vgl. Roth, 2007).² Einflussreiche Entscheidungsfaktoren für den Eintritt in das Familienunternehmen scheinen laut der Nachfolgeforschung die Bereiche „Familie“, „persönliche Situation“, „Markt/Branche“ und „Unternehmen“ zu sein (vgl. Dumas, Dupuis, Richer, & St.-Cyr, 1995; Stavrou, 1998).

2.3 Definition relevanter Kontextfelder

Auf Basis einer vorangegangenen Literaturanalyse und der daraus hervorgehenden theoretischen Grundlagen wurden für den vorliegenden Forschungszweck zunächst sechs Kontextfelder definiert, welche in wechselseitiger Beziehung zur Nachfolgeentscheidung der Geschwister stehen: „Familie“ und „Unternehmen“ als Rahmenbedingungen sowie „Geschwisterpaar“, „persönliche Situation“, „Nachfolge“ und „Entscheidung“ als individuelle Kontextfaktoren. Sowohl der Interview-Leitfaden als auch die qualitative Inhaltsanalyse der empirischen Untersuchung orientierten sich an diesen Kontextfeldern (siehe nächstes Kapitel). Darüber hinaus gilt es zu erwähnen, dass jene Felder auch in der Ergebnisdarstellung wieder aufgegriffen und ergänzt wurden.

3. Empirische Studie: Methodik und Datenerhebung

Die Forschungsfrage stellt auf einen komplexen, sozialen, bislang empirisch nicht untersuchten Zusammenhang ab, weshalb ein qualitatives und exploratives methodisches Vorgehen erforderlich

² Vgl. „Rational Choice Theory“ oder „Bounded Rationality“

ist. Im Rahmen mehrerer Fallstudien wurde eine möglichst offene, flexible, verbale und individuelle Untersuchung in Form eines problemzentrierten Interviews eingesetzt. Die Geschwisterteams der einzelnen Familienunternehmen galten als Analyseeinheit, wobei die Geschwister individuell befragt und betrachtet wurden. Die Datenanalyse erfolgte über ein mehrstufiges Auswertungsverfahren nach der Methode des ständigen Vergleichs (vgl. Strübing, 2008). Das Forschungsziel lag in der theoretischen Erkenntnisgewinnung sowie der Schaffung eines besseren Verständnisses für die vorliegenden Zusammenhänge in der Praxis.

Folgender Forschungsprozess wurde bei der Datenerhebung zugrunde gelegt: Nach Festlegung des oben beschriebenen Forschungsdesigns wurden die Erhebungsinstrumente erstellt. Hierfür wurden ein Interview-Leitfaden und ein quantitativer schriftlicher Kurzfragebogen erstellt. Anschließend wurde die Stichprobe der Fallstudien anhand konkreter Kriterien ausgewählt.³ Die Stichprobe setzte sich aus sechs Geschwisterpaaren und somit sechs Familienunternehmen zusammen, in welchen Geschwister bereits die Entscheidung zur Nachfolge getroffen und diese angetreten haben oder es in absehbarer Zeit tun werden. Die betrachteten Familienunternehmen, aus denen die Geschwisterteams stammen, sind in unter-

schiedlichen Branchen aktiv und beschäftigen 50 bis 3.600 Mitarbeiter.

Die Erhebung der empirischen Daten erfolgte über die Durchführung von Interviews und Kurzfragebögen mit insgesamt elf Interviewpartnern aus sechs Familienunternehmen.⁴ Die Interviewdaten wurden vollumfänglich transkribiert und im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse mittels offenem Codieren in mehreren Durchläufen ausgewertet. Darauf basierend wurde ein Kategoriensystem, bestehend aus sechs Kategorien und 93 Codes gebildet und die Ergebnisse der Erhebung in einer ausführlichen Einzel- und vergleichenden Analyse ausgewertet und interpretiert. Als Ergebnis der Analyse wurde ein aus den in Kapitel 2.3 eingeführten relevanten Kontextfaktoren bestehendes Framework entwickelt (siehe Abbildung 1). Als letzter Schritt des Forschungsprozesses folgte die Ableitung theoriegenerierender Hypothesen aus der vorangegangenen Analyse.

3 Zusammenfassung der Kriterien: Unternehmenssitz in Deutschland / mindestens zwei Geschwister, die sich für die operative Tätigkeit im Unternehmen mit Führungsverantwortung entschieden haben / die Entscheidung für die Nachfolge durfte nicht länger als 10 Jahre zurück liegen / der Altersunterschied der Geschwister durfte nicht größer als 10 Jahre sein / das Unternehmen sollte über mindestens 50 Mitarbeiter verfügen / die Familie musste maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen haben.

4 Es wurden insgesamt 13,5 Stunden Interviewmaterial generiert. Ein vorgesehener Interviewpartner konnte aus zeitlichen Gründen nicht befragt werden.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Übersicht und Einordnung – Kontextfaktoren der Nachfolgeentscheidung von Geschwistern

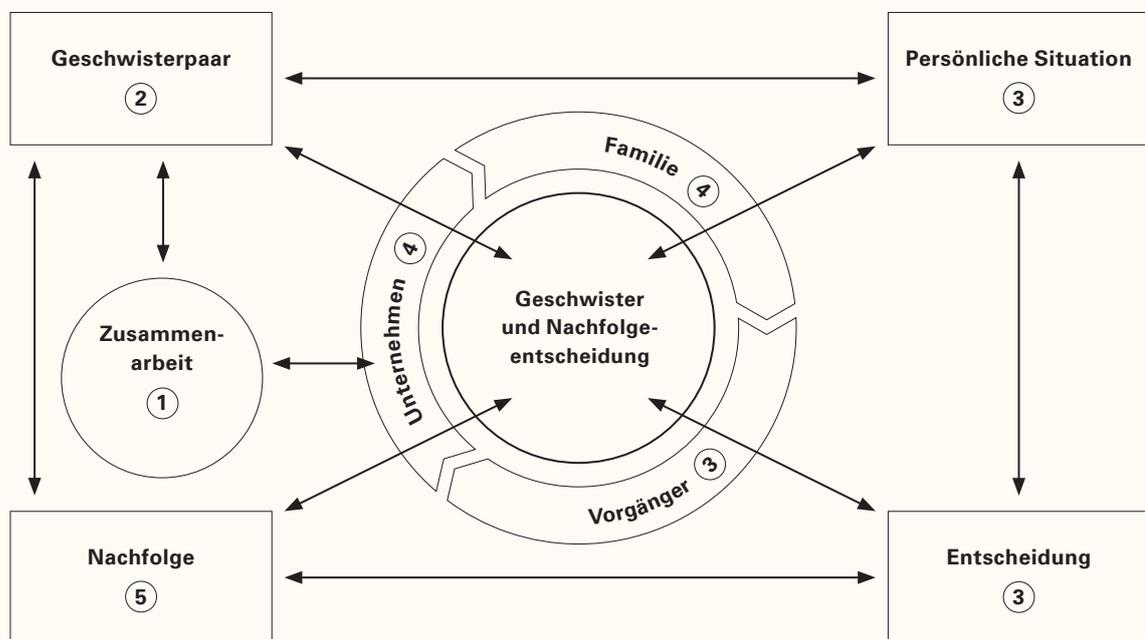
4. Empirische Befunde

Die Auswertung der Daten erfolgte systematisch entlang der in Kapitel 2.3 erwähnten Kategorien, welche als relevante Kontextfelder für die Forschungsfrage definiert wurden. Um ein Verständnis für die komplexe Situation und die Vielzahl an Wechselwirkungen im Zusammenhang mit der Entscheidungsfindung der Geschwister zu bekommen, war eine intensive Auseinandersetzung mit den einzelnen Fällen notwendig. In der anschließenden vergleichenden Ergebnisübersicht konnten jene Kontextfaktoren zusammengefasst werden, von welchen die Entscheidung der Geschwister maßgeblich abhing und diese auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede der einzelnen Fälle überprüft werden. Diese Faktoren und ihre jeweiligen Ausprägungen werden in Abbildung 1 grafisch dargestellt.

Im nächsten Schritt wurden alle Kontextfaktoren vor dem Hintergrund der Forschungsfrage und auf Basis der Einzelanalysen auf mögliche Zusammenhänge untereinander überprüft. Diese Wechselwirkungen wurden quantitativ im Hinblick auf ihre Häufigkeit des Vorkommens erfasst und ent-

sprechend in eine Rangfolge gebracht. Aus den abgeleiteten Kontextfaktoren und deren Relevanz konnte ein Framework entwickelt werden, welches die Komplexität, die Relevanz und die Zusammenhänge der Nachfolgeentscheidung unter Geschwistern grafisch vereinfacht darstellt (siehe Abbildung 2). Das Framework ähnelt dem auf Basis der theoretischen Grundlagen entwickelten Kategoriensystem, wurde jedoch um zwei Aspekte ergänzt, die eine entscheidende Rolle im gesamten Wechselwirkungskonstrukt des Entscheidungsprozesses haben: Die Rolle des Vorgängers und die Gestaltung der Zusammenarbeit unter den Geschwistern.

Aus der vergleichenden und interpretierenden Analyse dieser Kontextfaktoren ließen sich entscheidende Rückschlüsse im Hinblick auf die Forschungsfrage ableiten. Zusammenfassend konnte festgestellt werden, dass ein grundsätzlicher Zusammenhang von Geschwisterkonstellationen und Nachfolgeentscheidung gegeben zu sein scheint. In fünf der sechs Fälle wurde die Entscheidung durch die Geschwister beeinflusst (Austausch, Wunsch, aber nicht unumgängliche Voraussetzung), in zwei davon wurde sie sogar



Die Nummern der einzelnen Kontextfaktoren stellt deren Relevanz für die Nachfolgeentscheidung der Geschwister dar.

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Framework – in Wechselwirkung stehende Kontextfaktoren der Nachfolgeentscheidung von Geschwistern⁹

in gegenseitiger Abhängigkeit getroffen (gemeinsame Nachfolge als Voraussetzung für die Nachfolgeentscheidung). Diese Beeinflussung bzw. Abhängigkeit scheint in großem Maße in der Geschwisterbeziehung und der Charakterkonstellation begründet zu sein. In beiden Fällen mit gegenseitiger Entscheidungsabhängigkeit liegt ein homogenes und kooperatives Geschwisterpaar vor. In dem einen Fall der absoluten Unabhängigkeit dagegen liegt ein heterogenes und konkurrierendes Geschwisterpaar zugrunde. In den drei Fällen mit beeinflussender Einwirkung besteht ein eher heterogenes, aber grundsätzlich kooperatives Verhältnis unter den Geschwistern. Insgesamt liegt somit eine überwiegend positive Rolle der Geschwister für die Nachfolgeentscheidung vor (Zuversicht, Vertrauen), teilweise liegt eine neutrale, aber im Rahmen der Stichprobe keine negative Beeinflussung der Entscheidung vor. Die Ursache der Beeinflussung liegt in dem Zusammenspiel der acht definierten Kontextfelder begründet, welche im Folgenden kurz erläutert werden:

Die Familie stellt eine entscheidende Basis für das Entscheidungsverhalten und die Geschwisterkonstellation dar. Hierzu zählen u. a. die Größe (Anzahl Familienmitglieder und Generationen), das zwischenmenschliche Miteinander in der Familie (Beziehungen, Gerechtigkeit, Kommunikation) sowie auch die Verbundenheit der beiden Systeme „Familie“ und „Unternehmen“.

Das Unternehmen als solches kann ebenfalls als Basis betrachtet werden und umfasst Aspekte wie die Größe des Unternehmens, die Anzahl und Lage der Standorte, die Anteilsstruktur sowie die Unternehmenshistorie im Hinblick auf vorangegangene Geschwistergesellschafter und Nachfolgeerfahrungen.⁵

Die Rolle des Vorgängers hat eine bedeutende Wirkung auf den Zeitpunkt und die Art der Nachfolgeentscheidung unter den Geschwistern. Wie groß ist die Einflussnahme des Vorgängers (Druck, Impuls, keine Einwirkung)? In welcher Situation hat der Vorgänger das Unternehmen geführt (alleinige oder Team-Geschäftsführung)? Welche Erfahrungen hat der Vorgänger bei dem vorangegangenen Generationenwechsel erlebt? Welche Nachfolgeziele verfolgt der Vorgänger (Gleichbehandlung/Wettbewerb, Loslassen/Festhalten oder gemeinsame/alleinige Geschäftsführung in der Nachfolge)?

Die persönliche Situation der Geschwister kann ebenso als Ursache im Entscheidungsprozess be-

trachtet werden. Hier wirken sich vor allem das Commitment (Wollen, Sollen, Müssen, Brauchen) sowie die Verbundenheit der Junioren mit dem Familienunternehmen, die Teamfähigkeit und der Werdegang der Geschwister (Qualifikation, externe Erfahrung) aus.

Die Konstellation des Geschwisterpaars stellt die grundlegende Ursache und Wirkung zugleich dar und wird maßgeblich durch die Faktoren „Altersunterschied“, „Geschlecht“, „Beziehung“ (kooperativ und solidarisch / konkurrierend) und „Charaktere“ (homogen / heterogen) geprägt.

Die Nachfolge selbst ist sowohl als Ursache für als auch als Auswirkung auf die Entscheidung der Geschwister zu sehen. Inwieweit wurde die Nachfolge frühzeitig geplant und kommuniziert? Welche Erfahrungen wurden im Nachfolgeprozess gemacht (positiv / negativ / emotional / sachlich)? Was war der Anlass für den Prozess und wie strukturiert wurde er angegangen?

Die Art der Zusammenarbeit der Geschwister spielt während des Entscheidungsprozesses eine wichtige Rolle (Wirkung) und ist anschließend als Resultat (Folge) des Entscheidungskonstrukts zu sehen. Hierbei geht es um die Vereinbarung und Gestaltung der Rollenverteilung, Zuständigkeiten, Hierarchiekonstellation und Aufgabenverteilung.

Die Entscheidung als Ergebnis des gesamten Konstrukts wird vor allem durch den Zeitpunkt (vor/nach Eintritt ins Familienunternehmen), den Einfluss bzw. die Abhängigkeit von dem Geschwister und das Umfeld (z. B. Standort, Partner, Mitarbeiter, Familie, Freunde) geprägt.

Diese acht Kontextfaktoren haben nicht nur einen unmittelbaren Zusammenhang mit der Nachfolgeentscheidung der Geschwister, sondern stehen jeweils in wechselseitiger Beeinflussung zueinander. Die Relevanz der Wechselwirkungen macht deutlich, dass die Regelung der Zusammenarbeit, die Geschwisterkonstellation und die Rolle des Vorgängers die wichtigsten Kontextfelder der Nachfolgeentscheidung von Geschwistern darstellen. Die Geschwisterkonstellation hat nicht nur einen starken Einfluss auf die Abhängigkeit der Entscheidungsfindung unter den Geschwistern, sondern auch auf die spätere Art der Zusammenarbeit im Hinblick auf Rollenverteilung, Hierarchie und Aufgabenteilung.

⁵ Die Branche und das Produkt des Familienunternehmens sind für die grundsätzliche Entscheidungsfindung zwar relevant, sind aber unabhängig von der Geschwistersituation.

5. Fazit und Ausblick

Die empirischen Befunde machen deutlich, dass die Motivation der Junioren für die Nachfolgeentscheidung sehr vielfältig ist und die Entscheidung als komplexer Prozess in einem aus mehreren Kontextfeldern bestehendem Umfeld stattfindet.⁶ Darüber hinaus konnte durch die Untersuchung die maßgebliche Bedeutung von Geschwistern für die Nachfolgeentscheidung in Form einer gegenseitigen Abhängigkeit oder Beeinflussung festgestellt werden.⁷ Dabei nimmt die Geschwisterkonstellation bestehend aus Altersunterschied, Geschlecht, Beziehung und Charakter eine entscheidende Rolle ein. Die beeinflussende Wirkung eines Geschwisters auf eine gemeinsame Nachfolgeentscheidung beginnt nicht erst mit dem bewussten Entscheidungsprozess der Junioren, sondern hat ihren Ursprung bereits in der Existenz des Geschwisterpaars.

Die Abstimmung der Geschwister im Rahmen des Entscheidungsprozesses und die Aussicht auf eine gemeinsame Übernahme der Nachfolgeverantwortung scheint den Junioren vermehrt zu einer höheren Zuversicht zu verhelfen, welche sich wiederum auf eine positive Nachfolgeentscheidung auswirkt. Geschwister können aber auch eine neutrale Rolle bei der Entscheidung darstellen oder als Schwierigkeit und Konflikt betrachtet werden. Als Hindernis der Nachfolgeentscheidung wurden Geschwister im vorliegenden Fall jedoch nie gesehen. Somit kann die Möglichkeit eines Geschwisterteams in der Nachfolge von Familienunternehmen als großes Potenzial für die Familie und das Unternehmen betrachtet werden, sofern die entsprechenden Grundvoraussetzungen gegeben sind. Vor diesem Hintergrund sollte sowohl in der Senior- als auch der Juniorgeneration ein ausgeprägtes Bewusstsein für den wechselwirksamen Zusammenhang zwischen Geschwistern und der Nachfolgeentscheidung vorliegen.

Rückblickend lässt sich festhalten, dass durch die empirische Untersuchung ein sinnvoller Beitrag zur Reduzierung der theoretischen Forschungslücke geleistet werden konnte. Zudem wurde die Bedeutung von Geschwisterteams in der Nachfolge hervorgehoben und zu einem besseren Verständnis der komplexen Entscheidungssituation beigetragen. Es wurde deutlich, dass eine einseitige, negative Sichtweise auf die Geschwisterthematik im Rahmen der Nachfolge nicht gerechtfertigt ist.

Die empirischen Ergebnisse beruhen auf einer verhältnismäßig kleinen und auf deutsche Familienunternehmen begrenzte Stichprobe, was eine einge-

schränkte Generalisierbarkeit der Ergebnisse zur Folge hat. Weiterführende Forschungen in diesem Themenbereich explizit im Hinblick auf eine größere Stichprobe oder eine intensivere Auseinandersetzung mit den einzelnen Kontextfeldern wären daher wünschenswert. Somit könnte der scheinbar unterschätzten Bedeutung von Geschwistern für die Nachfolgeentscheidung in Zukunft eine größere Beachtung geschenkt werden.

6 Siehe Kontextfelder in Abbildung 2.

7 Beispielhaftes Zitat aus einem Interview: „... ich hätte es ohne ihn nicht gemacht. Das war, glaube ich, uns beiden klar [...] entweder machen wir es beide oder es macht keiner.“

Literatur

- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in Family Business. *Family Business Review*, 11(3), 181–185.
- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (1997). *Making Sibling Teams Work: The Next Generation*. Marietta: Family Enterprise Publisher.
- Barnes, L. B., & Hershon, S. A. (1976). Transferring Power in the Family Business. *Harvard Business Review*, 54(4), 105–114.
- Baus, K. (2010). *Die Familienstrategie: Wie Familien ihr Unternehmen über Generationen sichern* (3. aktualisierte und erw. Aufl.). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Baus, K. (2012). *Zwischen Solidarität und Wettbewerb: Geschwister in Familienunternehmen* (2. Aufl.). Stuttgart: Kirsten Baus Institut für Familienstrategie, 2008.
- Birley, S. (2002). Attitudes of Owner-Managers' Children Towards Family and Business Issues. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 26(3), 5–19.
- Brockhaus, R. H. (2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165–177.
- Cabrera-Suárez, K. (2005). Leadership Transfer and the Successor's Development in the Family Firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71–96.
- Cater, J. J., & Justis, R. T. (2009). The Development of Successors from Followers to Leaders in Small Family Firms: An Exploratory Study. *Family Business Review*, 22(2), 109–124.
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors Preventing Intra-Family Succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199.
- Dumas, C., Dupuis, J. P., Richer, F., & St.-Cyr, L. (1995). Factors That Influence the Next Generation's Decision to Take Over the Family Farm. *Family Business Review*, 8(2), 99–120.
- Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). The Role of Selected Team Design Elements in Successful Sibling Teams. *Family Business Review*, 25(2), 191–205.
- Friedman, S. D. (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Family Business Review*, 4(1), 3–20.
- Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276.

Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157.

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

Prügl, R., & Hauck, J. (2012). Deutschlands nächste Unternehmergeneration II – Eine empirische Untersuchung der Werthaltungen, Einstellungen und Pläne. München: Stiftung Familienunternehmen.

Roth, G. (2007). *Persönlichkeit, Entscheidung und Verhalten: Warum es so schwierig ist, sich und andere zu ändern* (2. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Schneewind, K. A. (2010). *Familienpsychologie* (3., überarb. und erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic Management of the Family Business: Past Research and Future Challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2003). Predictors of Satisfaction with the Succession Process in Family Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 667–687.

Stavrou, E. T. (1998). A Four Factor Model: A Guide to Planning Next Generation Involvement in the Family Firm. *Family Business Review*, 11(2), 135–142.

Stiftung Familienunternehmen (Hrsg.). (2011). *Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen*. München: Stiftung Familienunternehmen.

Strübing, J. (2008). *Grounded Theory: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2., überarb. und erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwissenschaften.

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

Abstract

Familienunternehmen und Open Innovation – beides sind aktuell viel diskutierte Themen der wirtschaftswissenschaftlichen Forschung. Dennoch fehlen bisher detaillierte Antworten auf die Frage, welchen Einfluss familienunternehmensspezifische Charakteristiken auf die Nutzung von Open Innovation haben. Die vorliegende Arbeit liefert erste Ergebnisse für diese relevante Forschungsfrage. Diese zeigen, dass die Beeinflussung durch die Inhaberfamilie zum einen direkt über die Innovationsstrategie und die aktive Mitarbeit im Rahmen von Open Innovation stattfindet. Dabei spielen sowohl die Generationenanzahl als auch der fachliche Hintergrund des Inhabers eine wichtige Rolle. Zum anderen prägen auch die spezifischen Eigenschaften der Unternehmenskultur sowie die Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter Open Innovation in den Familienunternehmen.

Von Familienpatriarchen, Punks und Innovatoren: Open Innovation in Familienunternehmen

Sarah Dönnebrink¹

1. Einführung

Familienunternehmen stellen in vielen Ländern weltweit die am weitesten verbreitete Eigentümerstruktur dar und haben eine große wirtschaftliche Bedeutung (vgl. Binder, 2014). Ihr Handeln wird dabei stark von familienunternehmensspezifischen Charakteristiken geprägt (vgl. De Massis et al., 2013). Diese beeinflussen auch deren Innovationsstätigkeiten, die einen wichtigen Teil der Forschung zu Familienunternehmen darstellen (vgl. De Massis et al., 2013). Innovationen sind Lebensblut für das unternehmerische Überleben und Antriebskraft für Wettbewerb sowie für ökonomisches und finanzielles Wachstum. Betrachtet man aktuell Innovationen in Unternehmen, so ist eine Auseinandersetzung mit Open Innovation nahezu unumgänglich. Open Innovation steht für einen Wandel der Innovationsprozesse und einen Paradigmenwechsel von geschlossenen hin zu offenen Innovationsprozessen und hat sich zu einem dominanten Design im Innovationsmanagement entwickelt (vgl. Bader, 2015).

Familienunternehmen und Open Innovation sind beides intensiv diskutierte Themen aktueller wirtschaftswissenschaftlicher Forschung. Umso mehr verwundert es, dass diese beiden Themenkomplexe bisher kaum gemeinsam betrachtet wurden. Daher soll in der vorliegenden Forschungsarbeit anhand eines explorativ, induktiv angelegten Forschungsdesigns die Forschungsfrage untersucht werden, welchen Einfluss die Eigentümerfamilie und weitere familienunternehmensspezifischen Charakteristiken auf Open-Innovation-Aktivitäten haben.

2. Theoretischer Hintergrund

2.1 Open Innovation (OI)

In den letzten Jahren hat mit Open Innovation ein grundlegender Paradigmenwechsel innerhalb der unternehmerischen Innovationsstrategien stattgefunden. Eine Vielzahl von Unternehmen hat begonnen, den eigenen Innovationsprozess nach außen zu öffnen, um den internen wie externen Austausch von Informationen, Ideen, Möglich-

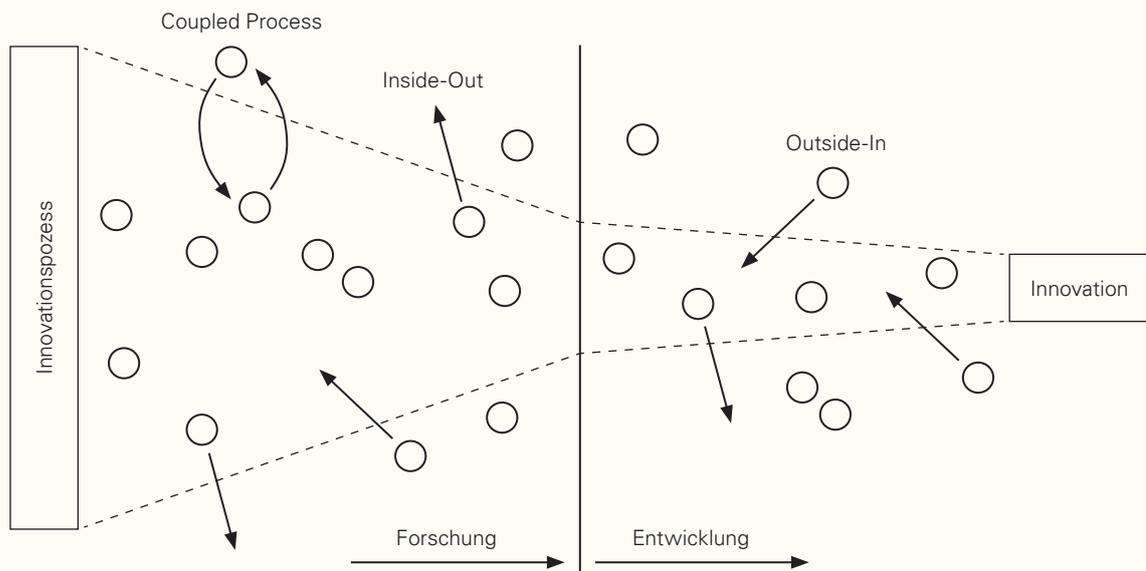
keiten und Ressourcen mit externen Partnern zu ermöglichen. Gefestigte Lehren, wie die Bedingung im Besitz der wertschaffenden Ressourcen zu sein oder die Notwendigkeit, externe Parteien von der Nutzung oder der Kopie eines Guts auszuschließen, wurden in Frage gestellt (vgl. Chesbrough & Appleyard, 2007). Chesbrough hat diese Entwicklung umfangreich studiert, die Öffnung des Innovationsprozesses konzeptualisiert und die erste Definition von Open Innovation formuliert, welche bis heute allgemeine Gültigkeit besitzt:

„Open innovation is a paradigm that assumes that firms can and should use external ideas as well as internal ideas, and internal and external paths to market, as the firms look to advance their technology.“ (Chesbrough, 2003, S. 1).

Bei Open Innovation lassen sich grundsätzlich zwei Kernprozesse unterscheiden: Outside-in und Inside-out. Die Outside-in-Prozesse stehen für die Öffnung der Innovationsprozesse nach außen, um externe Einflüsse und Beiträge aufzunehmen. Inside-out-Prozesse verlangen, dass das Unternehmen selbst ungenutzte oder zu gering genutzte Ideen nach außen gibt, damit andere sie nutzen können (vgl. Chesbrough, 2012). Beim Coupled Prozess findet eine Kombination beider Prozesse statt. Die nachfolgende Grafik fasst diese Prozesse zusammen. Die gestrichelten Linien symbolisieren dabei die offenen Unternehmensgrenzen, wohingegen die Kreise für Ideen, Technologien oder anderes Wissen stehen, welche ausgetauscht werden.

Nicht dargestellt werden in dem Modell die beiden Parameter der Suchbreite und Suchtiefe. Die Suchbreite steht für die Anzahl der genutzten externen Quellen und Suchkanäle. Die Suchtiefe beschreibt hingegen die Intensität der Beziehung zwischen den Partnern. Gemeinsam bilden Suchbreite und Suchtiefe die Innovationsintensität (vgl. Laursen & Salter, 2006).

¹ Sarah Dönnebrink ist Alumna der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse ihrer Masterthesis vor, die unter Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF und Jun.-Prof. Dr. Marco Hubert am Lehrstuhl für Innovation und Entrepreneurship entstand.



Quelle: Eigene Darstellung, angelehnt an Chesbrough (2003) und Gassmann und Enkel (2006)

Abbildung 1: Open Innovation Modell

Die Gründe für Open Innovation sind vielfältig. So erhoffen sich Unternehmen unter anderem eine Minimierung der Geschäftsrisiken und Entwicklungskosten, eine Verbesserung der eigenen Fähigkeiten und Kreativität, sowie Zugriff auf zukunftsweisende Technologien (vgl. Lazzarotti & Pellegrini, 2015).

2.2 Open Innovation in Familienunternehmen

Innovationen haben unumstritten eine große Bedeutung für Familienunternehmen (vgl. McCann, Leon-Guerrero & Haley, 2001). De Massis et al. (2013) zeigen, dass der Familieneinfluss direkte Auswirkungen auf das Innovationsmanagement hat und wahrscheinlich auch Open Innovation beeinflusst. Die Autoren weisen gleichzeitig auf die Schwierigkeiten hin, die sich bei der Beurteilung der Eignung von Familienunternehmen für Open Innovation ergeben, da bisherige Studien widersprüchlich sind. Inwieweit die familienunternehmensspezifischen Charakteristika im Zusammenhang mit einer Unternehmenskultur oder Unternehmensstrategie stehen, die Open Innovation fördern, ist bisher weitestgehend unerforscht.

Bei der Verknüpfung der Ergebnisse bisheriger Studien zu Familienunternehmen mit den Erkenntnissen der Open-Innovation-Forschung, zeigt sich die Komplexität und Ambivalenz der Thematik. Die folgende Betrachtung gliedert sich anhand der vier von Chiaroni und Kollegen (2011) definierten Erfolgsfaktoren von Open Innovation.

(1) Innovationsnetzwerk

Der erfolgreiche Aufbau eines Innovationsnetzwerkes ist essentielle Voraussetzung, um den Innovationsprozess zu öffnen (vgl. Chiaroni, Chiesa & Fratti, 2011). Die bisherigen Forschungen zu den Innovationsnetzwerken von Familienunternehmen zeigen keine eindeutigen Ergebnisse. Auf der einen Seite zeigt Zahra (2005), dass Familienbesitz negativ assoziiert ist mit dem Eingehen von nationalen oder internationalen Allianzen. Als möglichen Grund nennt der Autor die Angst der Familienunternehmen, Wissen oder andere Ressourcen zu verlieren (vgl. Zahra, 2005). Dies entspricht auch dem großen Unabhängigkeitsbedürfnis der Familienunternehmen (vgl. Fueglistaller & Zellweger, 2005). Auf der anderen Seite zeigen andere Studien, dass Familienunternehmen viel Wert auf den Aufbau und das Aufrechterhalten persönlicher und langfristiger Beziehungen mit den Stakeholdern legen (vgl. Miller & Le Breton-Miller, 2005). Vor allem ältere Familienunternehmen können auf ein großes Netzwerk von Forschungs- und Entwicklungskooperationen zurückgreifen (vgl. Werner, Schröder & Mohr, 2013). Die gemeinsame Familienidentität erleichtert es ihnen dabei, das Vertrauen der Partner zu gewinnen (vgl. Sundaramurthy, 2008). Lazzarotti und Pellegrini (2015) haben erstmalig gezielt Open Innovation in Familienunternehmen untersucht. Sie zeigen, dass ein externes Management, eine hohe Intensität an Treibern und eine aggressive Innovationsstrategie die Öffnung der Innovationsprozesse in Familienunternehmen begünstigen.

(2) Organisatorische Anpassungen

Für Open Innovation wird neben einer operativen und prozessualen Flexibilität auch die Flexibilität der Mitarbeiter benötigt (vgl. Faber, 2008). Familienunternehmen zeichnen sich durch genau diese Flexibilität aus (vgl. De Massis et al., 2013). Familienmitglieder und Mitarbeiter zeigen so nicht nur eine große Motivation viel zu leisten, sondern sind im Bereich „Arbeitsrollen und Arbeitszuteilung“ auch relativ flexibel (vgl. Munoz-Bullón & Williams, 2011). Sie können daher auf Veränderungen eingehen, ohne die vorhandene Dynamik zu verlieren (vgl. Habbershon & Williams, 1999).

(3) Evaluationsprozess

Auch der Evaluationsprozess muss hinsichtlich der neuen Herausforderungen durch Open Innovation angepasst werden. Es liegen bisher keine Studien vor, die solche Evaluationsprozesse bei Familienunternehmen untersucht haben. Dies stellt daher – auch isoliert von der Betrachtung von Open Innovation – ein interessantes Forschungsfeld im Bereich „Familienunternehmen“ dar. Die höhere Risikoaversion von Familienunternehmen (vgl. Chrisman & Patel, 2012) kann sich negativ auf Open Innovation auswirken, da Familienunternehmen weniger in riskante F&E-Projekte investieren (vgl. Hiebl, 2012). Andererseits spricht die langfristige Ausrichtung dafür, dass Projekte nicht nur hinsichtlich kurzfristig erzielbarer Renditen ausgewählt werden, sondern auch im Kontext einer längerfristigen Strategie gesehen werden.

(4) Wissens-Managementsysteme

Open Innovation erfordert, dass der Austausch von Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens gleichzeitig gefördert und kontrolliert wird (vgl. Gassmann & Bader, 2007). Frey (2010) erforschte, dass Familienunternehmen alle Voraussetzungen mitbringen um eine lernende Organisation zu werden, wenn sie es schaffen alte Denkmuster abzulegen, offen und frei zu kommunizieren und eine Kultur etablieren, „die Offenheit, Risikofreudigkeit, Entwicklung und Wachstum betont“ (Frey, 2010, S.18). Craig et al. (2014) zeigen, dass es in Familienunternehmen ein höheres Vertrauenslevel gibt, welches die Weitergabe von implizitem Wissen erleichtert. Dies stellt einen Wettbewerbsvorteil dar, da vor allem implizites Wissen wichtig für den Erfolg eines Innovationsprozesses ist (vgl. Seidler, Hartmann & Gemünden, 2004). Hemmende Faktoren für den Wissensaustausch sind beispielsweise Familienrivalitäten oder ein großes Kontrollbedürfnis (vgl. Zahra et al., 2007).

3. Methodisches Vorgehen

Zur Untersuchung der Forschungsfrage wurde die qualitative Methode der eingebetteten Fallstudienforschung gewählt. Die Eignung der qualitativen Forschung ist sowohl für Familienunternehmen (vgl. Nordqvist, Hall & Melin, 2009) als auch für den Themenkomplex „Open Innovation“ (vgl. Bader & Enkel, 2014) gegeben.

Es wurde ein theoretisches Sampling statt einer zufälligen oder stratifizierten Auswahl der Fälle genutzt (vgl. Eisenhardt & Gaebler, 2007). Alle vier Unternehmen sind zu 100 Prozent in Familienbesitz, stammen aus dem deutschsprachigen Raum und zeichnen sich durch ihre Innovationskraft aus. Das Sample deckt unterschiedliche Branchen und Unternehmensalter ab. Mit einer Ausnahme wurden in jedem Unternehmen zwei semi-strukturierte Interviews geführt: Zum einen mit einem Mitglied der Inhaberfamilie und zum anderen mit dem Verantwortlichen für das Innovationsmanagement. Zudem wurden sekundäre Datenquellen wie vorherige Berichterstattungen aufgenommen.

4. Darstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der vier Fallstudien zeigen, dass Open Innovation in Familienunternehmen von unterschiedlichen familienunternehmensspezifischen Einflussfaktoren beeinflusst wird – sowohl strategisch als auch operativ. Dabei lässt sich grundsätzlich zwischen direkter und indirekter Beeinflussung durch die Inhaberfamilie unterscheiden.

4.1 Direkte Beeinflussung

Durch die Unabhängigkeit der Entscheidungsfindung können Eigentümerfamilien direkten Einfluss auf die Entscheidung für oder gegen Open Innovation nehmen. Die Gründe, warum Familienunternehmen Open Innovation nutzen, weichen kaum von denen von Nicht-Familienunternehmen ab. Primäres Ziel ist es, externes Wissen und Ideen zu erhalten. Ein sekundäres Ziel ist der positive Imagegewinn, der mit Open Innovation einhergeht. Somit werden eher Outside-in-Prozesse durchgeführt. Die Familienunternehmen entscheiden sich dabei vor allem dann für eine größere Öffnung des Innovationsprozesses, wenn das Überleben des Unternehmens auf dem Spiel steht. Dann sind auch Inside-out-Prozesse und Coupled Prozesse möglich.

Die Gründe, wieso Familienunternehmen sich gegen Open Innovation entscheiden, sind jedoch spezifischer. So behindert etwa ein starkes Zusammengehörigkeitsgefühl und eine „Familiarität“, die sich nach außen abgrenzt, Open-Innovations-Aktivitäten. Auch wird die Öffnung erschwert, wenn der Inhaber zu sehr in der Vergangenheit verhaftet ist, Traditionen pflegt und auf Altbewährtes setzt, anstatt neue Herausforderungen zu suchen. In diesem Fall zeigen die Fallstudien und auch die vorangegangenen Ergebnisse von Lazzarotti und Pellegrini (2015) jedoch, dass externes Management die Suchbreite erhöhen kann. Ist das externe Management jedoch sehr eng an die Vorgaben und Werte der Inhaberfamilie gebunden, ist kein großer Unterschied erkennbar.

Die Inhaberfamilien der untersuchten Unternehmen wurden mehrheitlich von einer Person vertreten. Eine Beeinflussung durch interne Konflikte innerhalb der Familie (vgl. Carney, 2005) konnte daher nicht festgestellt werden. Es wurde jedoch deutlich, dass neben den Wertvorstellungen des einflussnehmenden Familienmitglieds auch dessen fachlicher Hintergrund (Ausbildung/Studium) eine Rolle bei der Beurteilung von Open Innovation spielt. Je besser das Verständnis sowohl für die technische als auch die betriebswirtschaftliche Seite des Innovationsmanagements ist, desto einfacher ist es für den Inhaber, Risiken, Herausforderungen und Chancen beurteilen zu können, und so über den passenden Öffnungsgrad zu entscheiden.

Ebenso spielt die Anzahl der Generationen eine Rolle. Dabei kann grundsätzlich zwischen gründergeführten Familienunternehmen und Familienunternehmen, welche von einer der nachfolgenden Generationen geführt werden, unterschieden werden. In der Gründergeneration ist der Inhaber meist risikofreudiger und technologieaffiner. Dies erleichtert die Umsetzung von Open Innovation. Man kann die Entscheidung, inwieweit der Innovationsprozess geöffnet wird, jedoch nicht allein auf familienunternehmensspezifische Charakteristiken zurückführen, da weitere Faktoren wie das Marktumfeld die Entscheidung ebenfalls beeinflussen (vgl. Enkel & Bader, 2014).

Die Inhaberfamilie kann Open Innovation zudem direkt beeinflussen, wenn sie dabei aktiv mitarbeitet. Die Fallstudien zeigen, dass der Inhaber eine wichtige Ressource und sogar einen Wettbewerbsvorteil innerhalb des Innovationsnetzwerkes darstellen kann. Indem er sein eigenes Netzwerk mit dem des Unternehmens verknüpft, kann er Verbindungen schaffen, die ansonsten

unzugänglich wären und schwer zu imitieren sind (vgl. Huang et al., 2012). Die Verknüpfung der Netzwerke gelingt dabei nicht nur Gründern, sondern auch Inhabern in nachfolgenden Generationen.

4.2 Indirekte Beeinflussung

Die indirekte Beeinflussung der Inhaberfamilie hinsichtlich Open Innovation findet vor allem durch die Einflussnahme auf die (1) Unternehmenswerte, den (2) organisationalen Rahmen sowie die (3) Mitarbeiter statt.

(1) Unternehmenswerte

Die „familiären“ Werte wie Transparenz, Ehrlichkeit und Offenheit werden von den interviewten Experten als wichtigstes Kriterium bei der Auswahl passender Innovationspartner genannt. Wenn Familienunternehmen ihre Familiarität nach innen und außen leben und aktiv kommunizieren, stellt dies einen wesentlichen Vorteil dar. Grenzt sich das Unternehmen jedoch nach außen ab und lebt die „Familiarität“ nur intern, so behindert dies die Öffnung. Den Familienunternehmen fällt es zum Teil schwer, die Unternehmenskultur hinsichtlich Open Innovation anzupassen. Hierbei haben junge, gründergeführte Familienunternehmen einen Vorteil, da keine Familientraditionen die Unternehmenskultur belasten.

(2) Organisationaler Rahmen

Im Umgang mit externen Partnern sind Agilität und Schnelligkeit in der Entscheidungsfindung wichtige Erfolgsfaktoren. Hierbei haben Familienunternehmen den Vorteil, dass sie sich generell durch flexiblere, unkompliziertere und schnellere Entscheidungsprozesse auszeichnen (vgl. Craig & Dibrell, 2006). Auch in den untersuchten Unternehmen sind Abstimmungen über Hierarchieebenen hinweg zeitnah und unkompliziert zu arrangieren. Die Mitarbeiter arbeiten eng zusammen und verfügen über die Befugnisse, autonome Entscheidungen zu treffen. So können auch eher ungewöhnliche Partnerschaften eingegangen werden und neben Innovatoren auch Punks und andere Kreative berücksichtigt werden. Hinderlich ist es jedoch, wenn der Firmeninhaber im Unternehmen aktiv ist, sich als Familienpatriarch verhält und den Mitarbeitern Entscheidungen zu sehr abnimmt.

(3) Mitarbeiter

In Bezug auf Open Innovation hat die lange Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter in Familienunternehmen sowohl positive als auch negative

Auswirkungen. Positiv ist hervorzuheben, dass die Mitarbeiter großes Expertenwissen ansammeln und Entscheidungen schneller und kompetenter treffen können. Zudem garantiert die Kontinuität im Umgang mit externen Partnern Stabilität und Zuverlässigkeit. Gleichzeitig kann die lange Betriebszugehörigkeit dazu führen, dass es den Mitarbeitern schwerer fällt, neue Ideen anzunehmen und externes Wissen zu integrieren. Keines der untersuchten Unternehmen nutzt direkte monetäre Anreize zur extrinsischen Motivation im Zusammenhang des Innovationsmanagements. Intrinsisch motivierte Mitarbeiter sind eher bereit Wissen zu teilen, Ideen zu bewerten und sich aktiv zu engagieren. Dies stellt einen weiteren Vorteil dar.

Abbildung 2 fasst die maßgeblichen Einflussfaktoren noch einmal zusammen und stellt die Einflussfaktoren und ihre jeweilige Wirkung auf den Öffnungsgrad des Unternehmens dar.

5. Fazit

Basierend auf den Untersuchungsergebnissen kann jedoch keine allgemeingültige Aussage getroffen werden, ob Familienunternehmen besser oder schlechter mit Open Innovation umgehen können. Die familienunternehmensspezifischen Charakteristiken haben jedoch vor allem in Bezug auf die Unternehmenskultur und die internen Entscheidungsprozesse einen positiven Einfluss.

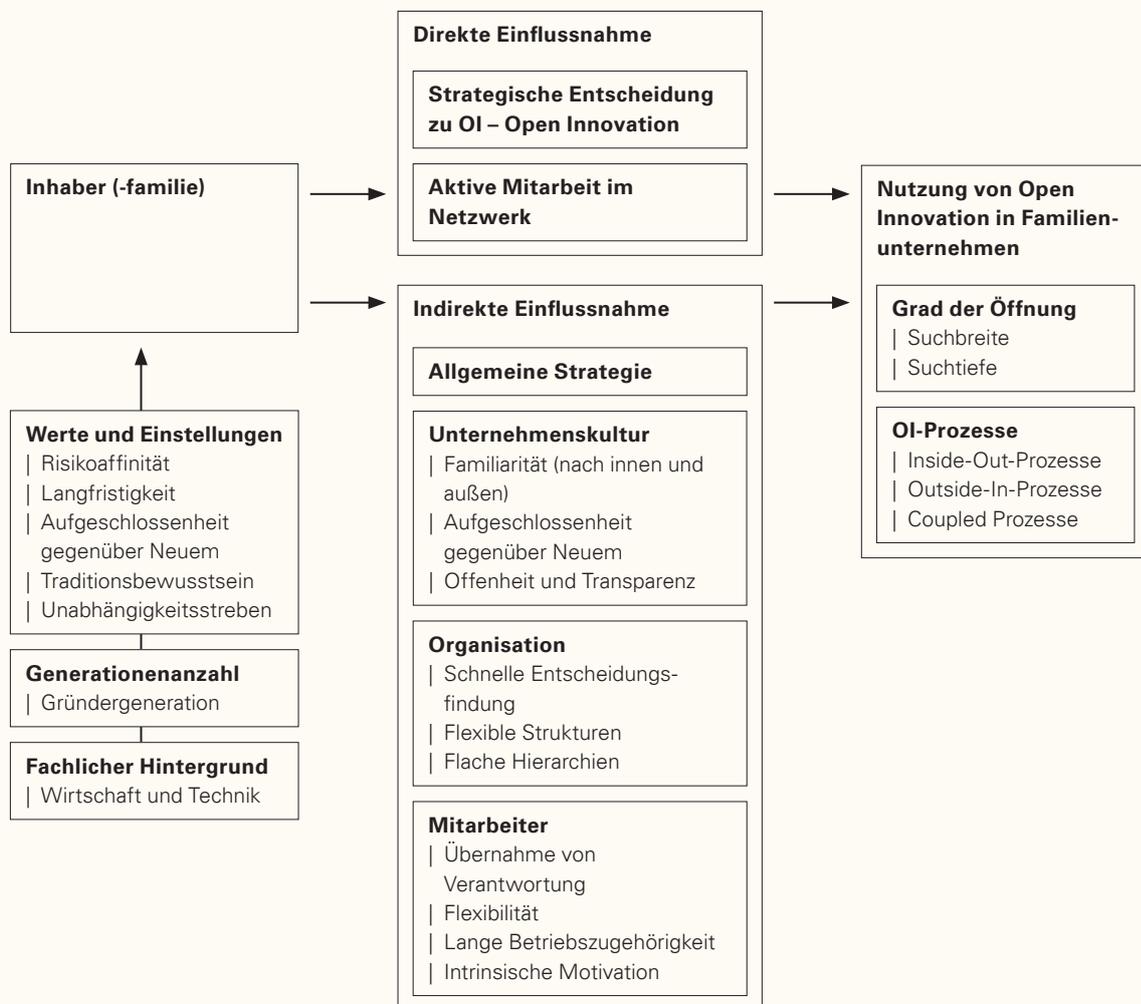


Abbildung 2: Familieneinfluss auf Open Innovation

Quelle: Eigene Grafik

6. Weitere Forschung

Die Ergebnisse der explorativen Analyse sind als erste Hinweise zu verstehen, die zukünftig tiefergehend untersucht werden sollten. Dabei sollten größere Stichproben erhoben werden, die eine Kontrolle von möglichen weiteren Einflussfaktoren auf die Öffnung, wie beispielsweise die Unternehmensgröße und Branche, ermöglichen. Da die untersuchten Unternehmen stark von einem einzelnen Familienmitglied geprägt wurden, wäre es auch interessant, Familienunternehmen zu untersuchen, die von mehreren Familienmitgliedern geprägt werden oder sich gerade in der Übergangsphase zwischen zwei Generationen befinden. Es könnte dabei untersucht werden, welchen Einfluss mögliche innerfamiliäre Konflikte auf die Nutzung von Open Innovation haben. Ein weiterer interessanter Ansatz wäre es, Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen mit ähnlichen Rahmenbedingungen zu vergleichen, um detaillierteres Wissen darüber zu erhalten, wie sich Familienunternehmen bei der Nutzung von Open Innovation tatsächlich abgrenzen.

7. Praktische Implikationen

Die Arbeit liefert neben den Implikationen für weitere Forschungsaktivitäten auch relevante Denkanstöße für die Praxis, um Familienunternehmen zu unterstützen, ihre spezifischen Eigenschaften für die erfolgreiche Nutzung von Open Innovation zu nutzen.

- | Vor allem Familienunternehmer, die von einer der nachfolgenden Generationen geführt werden, müssen meistens alte Denkmuster und Traditionen ablegen, um Open Innovation erfolgreich nutzen zu können. Dabei kann externes Management einen wichtigen Beitrag leisten. Aber auch durch externen Input, etwa durch Coachings oder Beratungen können positive Ergebnisse erzielt werden.
- | Um die familiären Werte auch innerhalb der Open-Innovation-Tätigkeiten erfolgsbringend zu nutzen, ist es wichtig die Familiarität nach innen und außen zu leben und sie vor allem nach außen aktiv zu kommunizieren. So können Familienunternehmen sich gegenüber (potenziellen) Kooperationspartnern selbst als attraktive Kooperationspartner positionieren und den Wissensaustausch fördern.
- | Die aktive Mitarbeit des Firmeninhabers im Innovationsnetzwerk kann einen Erfolgsfaktor innerhalb der Open-Innovation-Tätigkeiten darstellen. Hierzu ist es jedoch notwendig, dass der Inhaber die Öffnung befürwortet und die notwendigen fachlichen Kompetenzen mitbringt.

Literatur

Bader, K. (2015). Open Innovation. Empirical Studies from a Resource-Based Perspective. Dissertation. Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH.

Bader, K., & Enkel, E. (2014). Understanding a Firm's Choice for Openness: Strategy as Determinant. *International Journal of Technology Management*, 66(2/3), 156–182.

Binder, A. (2014). Innovation in Erfolgreichen Familienunternehmen. Untersuchung der Frühen Phase von Innovationen in der Chemischen Industrie. Dissertation. Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH.

Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family-Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(3), 249–265.

Chesbrough, H. (2012). Open Innovation. Where We've Been and Where We're Going. *Research-Technology Management*, 55(4), 20–27.

Chesbrough, H., & Appleyard, M. M. (2007). Open Innovation and Strategy. *California Management Review*, 50(1), 57–76.

Chiaroni, D., Chiesa, V., & Frattini, F. (2011). The Open Innovation Journey. How Firms Dynamically Implement the Emerging Innovation Management Paradigm. *Technovation*, 31(1), 34–43.

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms. Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.

Craig, J., & Dibrell, C. (2006). The Natural Environment, Innovation, and Firm Performance. A Comparative Study. *Family Business Review*, 19(4), 275–288.

Craig, J., Pohjola, M., Kraus, S., & Jensen, S. H. (2014). Exploring Relationships among Proactiveness, Risk-Taking and Innovation Output in Family and Non-Family Firms. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 199–210.

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms. Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31.

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases, Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal* 50(1), 25–32.

Faber, M. J. (2009). Open Innovation. Ansätze, Strategien und Geschäftsmodelle. 1. Aufl. 2008. Wiesbaden.

Frey, U. (2010). Wie Familien-KMU Tradition und Innovation verbinden. *io new management*, (1-2), 16–19.

Fueglistaller, U., & Zellweger, T. (2005). *Finanzielles Risiko- und Investitionsverhalten von Familienunternehmen*. Ernst & Young, Zürich.

Gassmann, O., & Enkel, E. (2004). *Towards a Theory of Open Innovation: Three Core Process Archetypes*. R&D Management Conference (RADMA). Lissabon, Portugal.

Gassmann, O., & Bader, M. A. (2007). *Patentmanagement. Innovationen Erfolgreich Nutzen und Schützen*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). *A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms*. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Hiebl, M.R.W. (2012). *Risk Aversion in Family Firms. What Do We Really Know?*. *The Journal of Risk Finance*, 14(1), 49–70.

Huang, H.-C., Lai, M.-C., & Lo, K.-W. (2012). *Do Founders' Own Resources Matter? The Influence of Business Networks on Start-Up Innovation and Performance*. *Technovation*, 32(5), 316–327.

Laursen, K., & Salter, A. (2006). *Open for Innovation. The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among U.K. Manufacturing Firms*. *Strategic Management Journal*, 27(2), 131–150.

Lazarrotti, V., & Pellegrini, L. (2015). *An Explorative Study on Family Firms and Open Innovation Breadth. Do Non-Family Managers Make the Difference?* *European Journal of International Management*, 9(2), 179.

McCann, J. E., Leon-Guerrero, A. Y., & Haley, J. D. (2001). *Strategic Goals and Practices of Innovative Family Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 50–59.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the Long Run. Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Munoz-Bullon, F., & Sanchez-Bueno, M. J. (2011). *The Impact of Family Involvement on the R&D Intensity of Publicly Traded Firms*. *Family Business Review*, 24(1), 62–70.

Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). *Qualitative Research on Family Businesses. The Relevance and Usefulness of the Interpretive Approach*. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294–308.

Sundaramurthy, C. (2008). *Sustaining Trust Within Family Businesses*. *Family Business Review*, 21(1), 89–102.

Seidler-de Alwis, R., Hartmann, E., & Gemünden, H. G. (2004). The Role of Tacit Knowledge in Innovation Management. Konferenzpapier, 20th Annual IMP Conference, Kopenhagen

Werner, A., Schröder, C., & Mohr, B. (2013). Innovationstätigkeiten von Familienunternehmen. IfM-Materialien, Nr. 225. Bonn: Institut für Mittelforschung.

Zahra, S.A. (2005). Entrepreneurial Risk Taking in Family Firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht den Einfluss der Eigentümerstruktur auf das Innovationsverhalten von Familienunternehmen. Mithilfe einer Panelregression werden die erhobenen Eigentümerstruktur- und Finanzdaten von 120 deutschen börsennotierten Familienunternehmen für den Zeitraum 2001 bis 2013 analysiert. Die Arbeit kommt dabei zu folgenden Ergebnissen: (1) Der Anteil sowie die Anzahl der am Familienunternehmen beteiligten Banken haben entgegen der Theorie einen positiven Einfluss auf die R&D-Intensität von (großen) Familienunternehmen. (2) Die Anzahl der am Familienunternehmen beteiligten strategischen Investoren hat einen negativen Effekt auf die R&D-Intensität. (3) Der überwiegend negative Einfluss der Familie auf die R&D-Intensität bestätigt bisherige empirische Ergebnisse. (4) Die Unternehmensgröße und -performance weisen negative Effekte auf die R&D-Intensität auf.

Innovationsverhalten von Familienunternehmen: Der Einfluss der Eigentümerstruktur auf die R&D-Intensität deutscher börsennotierter Familienunternehmen

Michael Maurer-Pühringer¹

1. Einleitung

Familienunternehmen erfreuen sich aktuell großer Wertschätzung in der Praxis und gesteigerter Beliebtheit in der Wissenschaft. Aufgrund ihrer stabilisierenden Wirkung in den vergangenen, krisengeprägten Jahren werden sie häufig als das Rückgrat der Wirtschaft bezeichnet. In diesem Zusammenhang wird neben der besonderen Eigentümerstruktur auch die starke Innovationskraft von Familienunternehmen als Erfolgsfaktor hervorgehoben (vgl. Bartels et al., 2012; Hofmann, 2004). Gerade in den vergangenen Jahren hat die Forschung zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen daher stark an Bedeutung gewonnen.² Die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen sind jedoch widersprüchlich: Obwohl Familienunternehmen eine höhere Innovationskraft und -aktivität zugesprochen wird, stellen sie gleichzeitig weniger Mittel für Forschung und Entwicklung (R&D) zur Verfügung als Nicht-Familienunternehmen.³

Zur Klärung dieses Widerspruchs konzentrieren sich Wissenschaftler unter anderem auf die Frage, welchen Einfluss Corporate Governance und Anreizsysteme auf das Innovationsverhalten von (Familien-) Unternehmen haben. Ausgelöst durch die Erkenntnisse von Cronqvist und Fahlenbrach (2009)⁴, rückt die Identität der Anteilseigner zunehmend in den Mittelpunkt der Forschung. Bei der Untersuchung von Familienunternehmen wird dabei primär der Einfluss der Familie als Anteilseigner auf das R&D-Verhalten empirisch untersucht (vgl. Schmid et al., 2014). Die teils widersprüchlichen Erkenntnisse lassen jedoch vermuten, dass auch externe Anteilseigner wie Banken, institutionelle oder strategische Investoren Einfluss auf die Unternehmensstrategie und somit auch auf das R&D-Verhalten von Familienunternehmen ausüben (vgl. Tribo et al., 2007).

Ziel dieser Arbeit ist es deshalb, einen wissenschaftlichen Beitrag zu der Frage zu leisten, wie sich heterogene Eigentümerstrukturen auf das Innovationsverhalten von Familienunternehmen auswirken. Dazu wird der Einfluss unterschiedlicher Typen von Anteilseignern wie der Familie, Banken,

Finanzinstitutionen und strategischen Investoren auf die R&D-Intensität deutscher börsennotierter Familienunternehmen empirisch untersucht.

2. Übersicht zum Stand der Literatur

Aufgrund der Relevanz von Forschung und Entwicklung bzw. Innovation für den Fortbestand von Unternehmen ist es kaum überraschend, dass verschiedene wissenschaftliche Disziplinen sich bereits sehr früh und intensiv mit der Frage beschäftigt haben, wie Corporate Governance R&D-Entscheidungen in Unternehmen beeinflusst (vgl. Schmid et al., 2014). Obwohl Wissenschaftler verschiedener Disziplinen davon überzeugt sind, dass die Eigentümerstruktur und somit auch die individuellen Anteilseigner einen wesentlichen Einfluss auf die Investitionsstrategie bzw. das R&D-Verhalten von Unternehmen haben (vgl. Tribo et al., 2007), herrscht aufgrund widersprüchlicher empirischer Ergebnisse keine Einigkeit über die tatsächlichen Einflüsse (vgl. Munari et al., 2010; Tribo et al., 2007).⁵

Zu dieser Uneinigkeit beigetragen hat die Konzentration vieler Forschungsarbeiten auf den angelsächsischen Raum. Nur wenige Arbeiten setzen sich mit anderen Ländern auseinander, obwohl nachweislich große Unterschiede zwischen den Corporate Governance-Systemen verschiedener Länder bestehen (vgl. Munari et al., 2010). Lange Zeit basierte die Forschung darüber hinaus

1 Michael Maurer-Pühringer ist Alumnus der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse seiner Masterthesis vor, die unter Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl und Prof. Dr. Mark Mietzner am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF entstand.

2 Für eine Übersicht verschiedener Studien siehe De Massis et al. (2013)

3 Vgl. u.a.: Craig et al. (2014); Cassia et al. (2012); Block (2012); Munari et al. (2010); Duran et al. (2015); Matzler et al. (2015)

4 Cronqvist und Fahlenbrach (2009) stellen signifikante Einflüsse verschiedener Blockholder (Anteilseigner, die mehr als 5 % der Anteile besitzen) auf die Unternehmensperformance und -politik fest. Sie begründen ihre Erkenntnisse damit, dass Anteilseigner verschiedene Vorlieben, Fähigkeiten und Überzeugungen besitzen, durch die sie entsprechende Einflüsse auf die Unternehmensstrategie ausüben.

5 Manche Studien weisen einen positiven Einfluss von Blockholdern auf die R&D-Intensität nach (vgl. Baysinger et al., 1991). Andere empirische Untersuchungen finden negative (vgl. Graves, 1988) bzw. stellen keine Einflüsse fest (vgl. Francis & Smith, 1995).

auf der Annahme, dass Anteilseigner homogene Einstellungen bezüglich Innovationsstrategien von Unternehmen haben (vgl. Tribo et al., 2007). Aus diesem Grund konzentriert sich die Mehrheit der frühen empirischen Arbeiten auf den Einfluss institutioneller Investoren auf das R&D-Verhalten von Unternehmen, ohne weitere Anteilseigner-Typen (wie die Familie, Banken oder strategische Investoren) zu berücksichtigen (vgl. Munari et al., 2010; Tribo et al., 2007).

Nicht zuletzt durch die Erkenntnisse von Cronqvist und Fahlenbrach (2009), dass heterogene Anteilseigner verschiedene Vorlieben, Fähigkeiten und Überzeugungen besitzen und dadurch unterschiedlichen Einfluss auf die Unternehmensstrategie (und somit auch auf das Innovationsverhalten) ausüben, rückt auch die Identität der Anteilseigner zunehmend in den Fokus der Forschung (vgl. De Massis et al., 2013).

Einfluss externer Blockholder⁶ auf das Innovationsverhalten

Die Mehrzahl der empirischen Untersuchungen zu den Einflüssen heterogener Blockholder auf das R&D-Verhalten konzentriert sich auf institutionelle Investoren (vgl. Munari et al., 2010). Die resultierenden Forschungsergebnisse sind gemischt, deuten aber auf einen eher positiven Einfluss auf die R&D-Intensität hin (vgl. Tribo et al., 2007). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt die Forschung bei strategischen Investoren – auch diesem Blockholder-Typ wird ein positiver Einfluss auf die R&D-Intensität der Unternehmen zugesprochen (vgl. Tribo et al., 2007).

Obwohl sich deutlich weniger Studien mit den speziellen Einflüssen von Banken als Anteilseigner auf das Innovationsverhalten von Unternehmen beschäftigen, weisen diese überwiegend negative Einflüsse nach (vgl. Tribo et al., 2007) – eine Erklärung liegt unter anderem darin, dass Banken als „pressure sensitive“ Investoren⁷ eingestuft werden (vgl. Brickley et al., 1998; Tribo et al., 2007). Alle diese Arbeiten zu externen Blockholdern haben jedoch gemeinsam, dass sie nicht explizit Familienunternehmen betrachten.

Einfluss der Familie auf das Innovationsverhalten

Getrieben durch die Rolle von Familienunternehmen als weltweit dominierende Unternehmensform von LaPorta et al. (1999) oder Faccio und Lang (2002) und der gleichzeitig hohen Relevanz von Innovation für das Überleben von Unternehmen (vgl. Schumpeter, 1934), gewinnt die Forschung zu Innovation in Familienunternehmen seit wenigen

Jahren an Bedeutung. Die diversen Studien untersuchen dabei insbesondere auch den Einfluss der Familie als Anteilseigner auf das Innovationsverhalten der Unternehmen (vgl. De Massis et al., 2013; Schmid et al., 2014).

Ein großer Teil dieser Studien konzentriert sich auf den direkten Einfluss der Eigentümerfamilie auf den Innovationsinput⁸ (vgl. De Massis et al., 2013) und stellt dabei einen überwiegend negativen Einfluss fest⁹, der unter anderem mit der erhöhten Risikoaversion und der Langfristorientierung von Familienunternehmen begründet werden kann (vgl. Schmid et al., 2014; Munari et al., 2010).

Alle diese Studien in dem beschriebenen Forschungsfeld zu Familienunternehmen haben gemein, dass sie die Familie als Anteilseigner in den Fokus der Untersuchung rücken, ohne dabei mögliche Einflüsse externer Blockholder (wie z.B. Banken) auf das Innovationsverhalten bei Familienunternehmen zu untersuchen. Da die Literatur, wie bereits beschrieben, darauf schließen lässt, dass externe Blockholder auch bei Familienunternehmen Einfluss auf das Innovationsverhalten ausüben (vgl. Tribo et al., 2007; De Massis et al., 2013), unternimmt diese Arbeit einen ersten Versuch zur empirischen Untersuchung dieser Forschungslücke.

3. Datenbasis und Methodik

Zur Untersuchung der beschriebenen Forschungslücke wurden zwei Datensätze generiert. Sie beinhalten Finanzdaten sowie Informationen zur Eigentümerstruktur deutscher börsennotierter Familienunternehmen, die im Zeitraum von 01.01.2001 bis 31.12.2013 im CDAX gelistet waren.

Im ersten Datensatz wurde die Struktur der Stimmrechtsanteile der betrachteten Familienunternehmen unter Zuhilfenahme der Onlinedatenbank der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen (BaFin)¹⁰ sowie der veröffentlichten Geschäftsberichte nachgebildet. Die für die Analyse benötigten

6 Anteilseigner werden nach Choi (1991) als Blockholder definiert, wenn sie mehr als 5 % und weniger als 50 % der Anteile eines Unternehmens besitzen und somit entsprechenden Einfluss auf das Management ausüben können.

7 „Pressure-sensitive“ Investoren wie Banken pflegen neben dem Anteilsbesitz in der Regel auch noch Geschäftsbeziehungen mit dem Unternehmen. Diese enge Verbindung zum Unternehmen verleitet Banken dazu, das Management weniger stark zu kontrollieren, um keine Geschäftsverluste zu riskieren. Ihnen wird somit ein negativer Einfluss auf die R&D-Intensität zugeschrieben (vgl. Brickley et al., 1988).

8 Im Vergleich zu Innovationsoutput bzw. -aktivitäten

9 Vgl. u.a. Anderson et al. (2012); Block (2012); Chrisman & Patel (2012); Schmid et al. (2014)

Bilanzdaten und Finanzkennzahlen des zweiten Datensatzes stammen aus der Bloomberg-Datenbank und wurden mithilfe der ISIN-Nummern eindeutig den untersuchten Familienunternehmen zugeordnet.¹¹

Ausgangspunkt für die Erstellung der Datensätze war die Bachelorarbeit von Jens Hansmeier¹² aus dem Jahr 2012, in der für den Zeitraum 2001 bis 2009 insgesamt 133 im CDAX gelistete Familienunternehmen identifiziert wurden.¹³ Diese Datensätze wurden um die Jahre 2010 bis 2013 erweitert. Eine Datensatz-Bereinigung fand dahingehend statt, dass nur jene Familienunternehmen mit aufgenommen werden konnten, für die (zumindest in einer Betrachtungsperiode) Daten über Forschungs- und Entwicklungskosten zur Verfügung standen. Dies resultierte in einem finalen Datensatz von insgesamt 84 börsennotierten Familienunternehmen.

Zur Nachbildung der Eigentümerstruktur wurden im Rahmen der Datenbank-Erstellung die einzelnen Anteilseigner verschiedenen Hauptgruppen zugeordnet. Dies erfolgte, nach der Definition der DAFNE-Datenbank, in folgenden fünf Gruppen: „Familie“, „Banken“, „Andere Unternehmen¹⁴“, „Andere Finanzinstitutionen¹⁵“, „Sonstige¹⁶“

Die Daten dieser Arbeit liegen aufgrund der Kombination aus Querschnitts- und Zeitreihendaten in einer sogenannten Panelstruktur vor. Somit können die Variablen sowohl über einen Zeitraum als auch über verschiedene Unternehmen hinweg untersucht werden. Da jedoch nicht zu jedem Zeitpunkt vollständige Querschnittsdaten vorhanden sind, handelt es sich um ein sogenanntes „unbalanced“ Panel.

Verwendete Variablen

Zur Untersuchung des Innovationsverhaltens beschäftigt sich diese Arbeit mit dem Innovationsinput¹⁷. In Anlehnung an die gängige Literatur wurde dabei die R&D-Intensität als Maß des Ressourceninputs für Forschung und Entwicklung gewählt.¹⁸ Gebildet wird diese Variable als Quotient aus den Forschungs- und Entwicklungsausgaben und entweder der Bilanzsumme, dem Umsatz oder der Mitarbeiteranzahl des Unternehmens (vgl. Block, 2012; Baysinger et al., 1991).

Zur Messung der Eigentümerstruktur wurde neben der Anzahl der heterogenen Blockholder auch der kumulierte Anteil der Familie in die Analyse mitaufgenommen.¹⁹ Der Einfluss von Banken, institutionellen Investoren („Andere Finanzunternehmen“) und strategischen Investoren

(„Andere Unternehmen“) wurde mithilfe zweier unterschiedlicher Variablen gemessen. Sowohl die absolute Anzahl als auch die kumulierten Anteile flossen in die empirische Analyse mit ein. Zu guter Letzt wurden fünf Unternehmensvariablen (Verschuldungsgrad, Liquidität, Investitionsverhalten, Unternehmensperformance und -bewertung) sowie das Alter und die Größe des Unternehmens als Kontrollvariablen in die Untersuchung (bzw. das Modell) mitaufgenommen.

4. Empirische Befunde

Nach der Zusammenführung der Eigentümerstruktur-Datenbank mit den erhobenen Finanzkennzahlen und einer finalen Aufbereitung der Daten konnten 84 Familienunternehmen mit insgesamt 1.655 Beobachtungen in die Analyse mitaufgenommen werden. Die Beobachtungen teilen sich dabei in die fünf bereits beschriebenen Blockholder-Gruppen auf. Familien halten im Schnitt 55 % der Unternehmensanteile (arithmetisches Mittel), strategische Investoren 27 %. Institutionelle Investoren sowie Banken halten ca. 15 % bzw. 11 %.

10 Börsennotierte Kapitalgesellschaften sind dazu verpflichtet, Veränderungen ihrer Stimmrechtsanteile bei Über- oder Unterschreitung bestimmter Schwellenwerte nach § 21 Abs. 1 WpHG innerhalb von vier Handelstagen an die BaFin zu melden. Diese Angaben werden in der Datenbank „Bedeutende Stimmrechte nach § 21 WpHG“ konsolidiert.

11 Da Aktiengesellschaften Bilanz- und GuV-Daten gemäß § 325 HGB jährlich veröffentlichen müssen, war es aus inhaltlicher und methodischer Sicht sinnvoll, im Rahmen dieser Arbeit die Daten auf Jahresbasis zu ermitteln. Vgl. hierzu auch Hansmeier (2012)

12 „Eigentümerstruktur bei börsennotierten Familienunternehmen – Eine empirische Untersuchung zum Einfluss von Anteilseignern auf den Unternehmenserfolg“ (Hansmeier, 2012)

13 Ursprünglich wurden insgesamt 202 gelistete Familienunternehmen identifiziert. Nach der Bereinigung um insolvente Unternehmen bzw. um jene, für die keine ausreichenden Finanzdaten oder Anteilseigner-Informationen vorlagen, umfasste der finale Datensatz von Hansmeier insgesamt 133 Familienunternehmen (vgl. Hansmeier, 2012).

14 Hierunter fallen Unternehmen, die sich aus strategischen Gründen am Familienunternehmen beteiligen.

15 Die Gruppe „Andere Finanzinstitutionen“ umfasst Versicherungen, Renten- und Investmentfonds/Nominierte/Trust/Treuhänder, Finanzinstitute und Private-Equity-Gesellschaften. Die Zusammenfassung dieser vier Typen erfolgte einerseits, um die Anzahl der Beobachtungen für diese Gruppe zu erhöhen und andererseits definiert DAFNE die Gruppe nicht näher, weshalb keine eindeutige Zuordnung möglich ist. Zur Vermeidung von Interpretationsfehlern erfolgte eine Zuordnung dieser vier Typen zu „Andere Finanzinstitutionen“ (vgl. Hansmeier, 2012).

16 Die Gruppe „Sonstige“ umfasst: Stiftungen/Forschungsinstitute, öffentliche Behörden, Staaten, Regierungen, Mitarbeiter/Manager/Geschäftsführer, Alleiniger Eigentümer und Venture-Capital. Diese Gruppe wurde aufgrund zu weniger Beobachtungspunkte nicht näher betrachtet.

17 Weitere Möglichkeiten zur Betrachtung des Innovationsverhaltens sind z.B. der Innovationsoutput bzw. die Innovationsaktivitäten – vgl. hierzu De Massis et al. (2013)

18 Vgl. z.B. Block (2012); Chen & Hsu (2009); De Massis et al. (2013); Tribo et al. (2007)

19 Sind mehrere Familienmitglieder gleichzeitig am Unternehmen beteiligt, summieren sich deren Stimmrechtsanteile auf und werden in der Variable „Anteil Familie“ zusammengefasst.

Die Analyse des Datensatzes zeigt weiter, dass im Durchschnitt zwei Blockholder an den untersuchten Familienunternehmen beteiligt sind, und dass diese Unternehmen (nach der Kontrolle für „Ausreißer“)²⁰ im Schnitt 33 Mio. € pro Jahr für Forschung und Entwicklung ausgeben. Der durchschnittliche Verschuldungsgrad von 1,5 zeigt, dass die betrachteten Familienunternehmen trotz ihrer Börsennotierung stark fremdfinanziert sind. Dennoch sind sie (mit einer durchschnittlichen Current Ratio von 2,8) nicht unmittelbar von Liquiditätsproblemen betroffen.

Die Literatur zum Innovationsverhalten von Familienunternehmen weckt die Erwartung, dass aufgrund der höheren Risikoaversion der Familie deren Anteil einen negativen Einfluss auf die R&D-Intensität des Unternehmens hat (vgl. Schmid et al., 2014). Der im Rahmen dieser Arbeit nachgewiesene überwiegend negative, aber nicht signifikante Einfluss der Familie auf die R&D-Intensität folgt somit der Theorie und den Erkenntnissen der Autoren Schmid et al. (2014), die in einer vergleichbaren Studie für deutsche Familienunternehmen ähnliche Ergebnisse nachweisen konnten. Erwähnenswert sind jedoch die in dieser Arbeit identifizierten Unterschiede bei Berücksichtigung der Unternehmensgröße. Während bei großen Familienunternehmen (mehr als 249 Mitarbeiter und Jahresumsatz über 50 Mio. €) ein teilweise signifikant negativer Einfluss der Familie festgestellt wird, dreht sich der Effekt bei den betrachteten KMUs (bis 249 Mitarbeiter und Jahresumsatz bis 50 Mio. €) ins Positive um. Eine Ursache hierfür liegt womöglich darin, dass die Familie bei kleineren Unternehmen noch unmittelbarer involviert ist und somit stärker ihre „sensing-ability“ ausspielen kann, um neue potenzielle Innovationsprojekte zu identifizieren. Diese Nähe zum operativen Geschäft führt möglicherweise zu einer höheren Risikobereitschaft der Familie und somit zu einer gesteigerten R&D-Intensität.

Die Ergebnisse zum Einfluss der Blockholderanzahl auf die R&D-Intensität sind gemischt. Betrachtet man die R&D-Intensität auf Basis der Bilanzsumme, zeigt sich jedoch ein negativer und teilweise hochsignifikanter Einfluss. Als möglichen Grund für den negativen Einfluss der Blockholderanzahl nennen Tribo et al. (2007) die erschwerte Konsensfindung, wenn mehrere große (heterogene) Anteilseigner am Unternehmen beteiligt sind.

Entgegen der Theorie, dass Banken einen negativen Einfluss auf die R&D-Intensität ausüben, weisen die Ergebnisse dieser Arbeit einen durchweg positiven und signifikanten bis hochsignifikanten

Einfluss der Banken auf das Innovationsverhalten nach. Der Fokus der Arbeit auf den deutschen Unternehmenskontext könnte eine Erklärung für diese Abweichung von der bisherigen Theorie liefern. Aufgrund des in Deutschland vorherrschenden Insider-Systems kann vermutet werden, dass Banken und Familienunternehmen eine intensive Verbindung zueinander aufbauen, bei der beide Seiten vom langfristigen Erfolg des Unternehmens profitieren. Um diesen Erfolg zu sichern, treten Banken möglicherweise als Fürsprecher für langfristige Investitionen (in Forschung und Entwicklung) auf.

Die Untersuchung der Einflüsse institutioneller Investoren führt zu keinem eindeutigen und aussagekräftigen Ergebnis und lässt darauf schließen, dass eine differenziertere Betrachtung dieser Blockholder-Gruppe nötig ist, um eindeutige Einflüsse auf die R&D-Intensität nachzuweisen. Bei strategischen Investoren deuten die Ergebnisse auf einen negativen Einfluss hin. Es wird vermutet, dass diese Blockholder ihren grundsätzlich positiven Einfluss auf langfristige Investitionen (in Forschung und Entwicklung) bei Anwesenheit mehrerer strategischer Investoren nicht wie geplant ausüben können.

Abschließend zeigt die Analyse, dass sowohl die Unternehmensgröße als auch eine gute Unternehmensperformance bzw. hohe Investitionsrate des Vorjahres einen überwiegend signifikant negativen Einfluss auf die R&D-Intensität haben. Daher kann angenommen werden, dass Manager bei entsprechender Größe des Unternehmens bzw. guter Performance im Vorjahr dazu tendieren, weniger oder zumindest nicht mehr in Forschung und Entwicklung zu investieren, um eher kurzfristige Performanceziele zu verfolgen. Die Variablen der Finanzierungsstruktur, Liquidität, Unternehmensbewertung und des Unternehmensalters führen zu keinem eindeutig interpretierbaren (da nicht signifikanten oder widersprüchlichen) Ergebnis.

Diverse Robustness-Checks (wie zum Beispiel die Kontrolle möglicher Ausreißer durch „winsorising“ oder die Kombination mehrerer endogener Variablen in eine Regressionsgleichung) bestätigen die beschriebenen empirischen Ergebnisse dieser Arbeit.

²⁰ Um für mögliche Ausreißer durch den Größenunterschied der Unternehmen zu kontrollieren, werden die Daten im Rahmen eines Robustness-Checks einerseits einem „winsorising“ unterzogen (vgl. Schmid et al., 2014). Andererseits werden die Unternehmen in einem weiteren Robustness-Check in KMU und Großunternehmen unterteilt und separat untersucht.

	Einfluss auf die R&D-Intensität	
	Alle Familien- unternehmen	Große Familien- unternehmen
Blockholdervariablen		
Anzahl Blockholder	–	–
Anteil Familie	n. s.	–
Anteil Banken	+	+
Anzahl Banken	+	+
Anteil Institutionelle Investoren	n. s.	–
Anzahl Institutionelle Investoren	n. s.	n. s.
Anteil Strategische Investoren	n. s.	n. s.
Anzahl Strategische Investoren	–	–
Unternehmensvariablen		
Verschuldungsgrad	n. s.	n. s.
Liquidität (Current Ratio)	n. s.	n. s.
Investitionsverhalten	n. s.	–
Unternehmensperformance	–	–
Unternehmensbewertung	n. s.	n. s.
Kontrollvariablen		
Unternehmensalter	n. s.	n. s.
Unternehmensgröße	–	–

+ = signifikant positiver Einfluss auf die R&D-Intensität,

– = signifikant negativer Einfluss auf die R&D-Intensität,

n. s. = kein signifikanter Einfluss auf die R&D-Intensität (bzw. widersprüchliche Ergebnisse; große Familienunternehmen: mehr als 249 Mitarbeiter und Jahresumsatz über 50 Mio. €)

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 1: Einfluss von Eigentümerstruktur- und Blockholdervariablen bzw. weiteren Unternehmensvariablen auf die R&D-Intensität deutscher börsennotierter Familienunternehmen (Zusammengefasste Ergebnisse der durchgeführten Regressionsanalysen)

5. Fazit und Ausblick

Die Erkenntnisse über die abweichenden Corporate Governance-Einflüsse verschiedener Blockholder-Typen haben im Rahmen der Innovationsforschung die Identität der Anteilseigner verstärkt in den Fokus der Forschung gerückt. Bisherige Arbeiten, die sich mit den Einflüssen externer Blockholder auf das Innovationsverhalten beschäftigen, konzentrieren sich dabei jedoch vorwiegend auf Nicht-Familienunternehmen.

Obwohl die Vermutung nahe liegt, dass externe Blockholder auch bei Familienunternehmen Einfluss auf das Innovationsverhalten nehmen, betrachten bisherige empirische Arbeiten ausschließlich die Einflüsse der Familie. Anteilseigner wie z.B. Banken oder strategische Investoren

spielten in diesem speziellen Forschungskontext bisher nur eine Nebenrolle. Diese Forschungslücke wird durch die vorliegende Arbeit aufgegriffen. Diese untersucht, welchen Einfluss, neben der Familie, externe Blockholder auf das R&D-Verhalten deutscher börsennotierter Familienunternehmen haben.

Die empirischen Ergebnisse deuten darauf hin, dass sowohl der Eigentumsanteil als auch die Anzahl der Banken einen positiven Einfluss auf die R&D-Intensität von (großen) Familienunternehmen haben. Darüber hinaus bestätigt diese Arbeit weitestgehend den negativen Einfluss der Eigentümerfamilie bei großen Familienunternehmen und weist außerdem einen negativen Einfluss der Anzahl strategischer Investoren auf die R&D-Intensität nach. Nicht zuletzt weisen die Ergebnisse auf

einen negativen Effekt der Kontrollvariablen „Unternehmensgröße“, „Unternehmensperformance“ und „vergangenes Investitionsverhalten“ auf die R&D-Intensität der Familienunternehmen hin.

Der in dieser Arbeit nachgewiesene Einfluss externer Blockholder auf die R&D-Intensität von Familienunternehmen soll als Anregung und Grundlage für weitere Untersuchungen dienen. Der aufgebaute Paneldatensatz bietet hierzu eine Vielzahl von weiteren Auswertungsmöglichkeiten. So könnte beispielsweise analysiert werden, welche Einflüsse die zeitliche Stabilität der Anteilseigner (vgl. Elyasiani & Jia, 2010) oder der Generationsstand der Familie (vgl. Andres, 2008) auf das R&D-Verhalten der untersuchten Familienunternehmen ausüben. Auch eine Erweiterung des Datensatzes mit Output-Daten (wie z.B. der Anzahl von Patentanmeldungen) könnte zur weiteren Validierung der Ergebnisse beitragen.

Literatur

Anderson, R. C., Duru, A., & Reeb, D. M. (2012). Investment Policy in Family Controlled Firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744–1758.

Andres, C. (2008). Large Shareholders and Firm Performance—An Empirical Examination of Founding-Family Ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.

Bartels, P., Holtze, S., & Müller, C. (2012). Innovationskraft ohne Fachkräfte – Wie können Familienunternehmen gegensteuern? PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.

Baysinger, B. D., Kosnik, R. D., & Turk, T. A. (1991). Effects of Board and Ownership Structure on Corporate R&D Strategy. *Academy of Management Journal*, 34(1), 205–214.

Block, J. H. (2012). R&D Investments in Family and Founder Firms: An Agency Perspective. *Journal of Business Venturing*, 27(2), 248–265.

Brickley, J. A., Lease, R. C., & Smith, C. W. (1988). Ownership Structure and Voting on Antitakeover Amendments. *Journal of Financial Economics*, 20(1), 267–291.

Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic Innovation and New Product Development in Family Firms: An Empirically Grounded Theoretical Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 18(2), 198–232.

Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family Ownership, Board Independence, and R&D Investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.

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

Chrisman, J. J., & Patel, P. C. (2012). Variations in R&D Investments of Family and Nonfamily Firms: Behavioral Agency and Myopic Loss Aversion Perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.

Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining Relationships among Family Influence, Family Culture, Flexible Planning Systems, Innovativeness and Firm Performance. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 229–238.

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

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31.

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. M. (2015). Doing More with Less: Innovation Input and Output in Family Firms. *The Academy of Management Journal*. doi: 10.5465/amj.2014.0424

Elyasiani, E., & Jia, J. (2010). Distribution of Institutional Ownership and Corporate Firm Performance. *Journal of Banking & Finance*, 34(3), 606–620.

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

Francis, J., & Smith, A. (1995). Agency Costs and Innovation – Some Empirical Evidence. *Journal of Accounting and Economics*, 19(2–3), 383–409.

Hansmeier, J. (2012, April 26). Der Einfluss der Eigentümerstruktur auf den Unternehmenserfolg börsennotierter Familienunternehmen. Zeppelin Universität, Friedrichshafen.

Hofmann, N. (2004). Familienunternehmen – Zwischen Tradition und Innovation. *IHK-Magazin*, (7+8/2004). Retrieved from <https://www.muenchen.ihk.de/de/WirUeberUns/Publikationen/Magazin-wirtschaft-/Aktuelle-Ausgabe-und-Archiv2/07-08-2004/Titelthema/Familienunternehmen-Zwischen-Tradition-und-Innovation>

LaPorta, R., Lopez-de-Silanes, F., & Shleifer, A. (1999). Corporate Ownership Around the World. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.

Matzler, K., Veider, V., Hautz, J., & Stadler, C. (2015). The Impact of Family Ownership, Management, and Governance on Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 319–333.

Munari, F., Oriani, R., & Sobrero, M. (2010). The Effects of Owner Identity and External Governance Systems on R&D Investments: A Study of Western European Firms. *Research Policy*, 39(8), 1093–1104.

Schmid, T., Achleitner, A.-K., Ampenberger, M., & Kaserer, C. (2014). Family firms and R&D behavior – New evidence from a large-scale survey. *Research Policy*, 43(1), 233–244.

Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development* (14. Aufl.). New Brunswick, [N.J.] [u.a.]: Transaction Publ.

Tribo, J. A., Berrone, P., & Surroca, J. (2007). Do the Type and Number of Blockholders Influence R&D Investments? New Evidence from Spain. *Corporate Governance: An International Review*, 15(5), 828–842.

Abstract

Obgleich einige Studien unterschiedliche Markenstrategien zur Integration der Familienkomponente in die Markenidentität bei Familienunternehmen beobachtet haben, sind die zugrunde liegenden Zusammenhänge weitgehend unerforscht. Die in Ausschnitten vorgestellte Studie widmet sich diesem Thema auf qualitativem Weg, indem elf aktive Familienmitglieder von acht eigentümergeführten Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum zu ihrer Markenführung befragt wurden. Die strukturierte Inhaltsanalyse legt offen, dass die Entscheidung von Einflussfaktoren aus drei Bereichen, nämlich dem Unternehmens- und Familienkontext sowie der Familienunternehmensidentität, abhängt. Der Einfluss dieser Faktoren wird mithilfe von Hypothesen zusammengefasst. Die vorliegende Studie erweitert die Theorie dabei insbesondere um die Perspektive der Identität von Familienunternehmen als Determinante für die Markenführung.

Kommunizieren oder verheimlichen – der Status als Familienunternehmen

Katharina Walter¹

1. Einleitung

Die Herkunft und Verwurzelung einer Unternehmensmarke ist laut Aaker (2004) zentrales Thema der Markenführung. Die Kommunikation der Herkunft schafft zudem das Potential zur nachhaltigen Differenzierung und Glaubwürdigkeit. Vor diesem Hintergrund erscheinen Familienunternehmen mit ihrer meist langjährigen, auf der Familienhistorie basierenden Tradition oder ihrem auf Kontinuität, Langfristigkeit und familiären Werten gründenden strategischen Denken im Sinne der Familie (vgl. Bertrand & Schoar, 2006; Denison, Lief & Ward, 2004; Donckels & Fröhlich, 1991) prädestiniert, um diesen strategischen Vorteil durch die Kommunikation ihres familiären Ursprungs auszunutzen.

Inspiziert von dieser These erfährt die Wissenschaft im Schnittpunkt zwischen Themen zu Marketing und Familienunternehmen stetigen Zuwachs (vgl. Reuber & Fischer, 2011) und hat den scheinbaren Wettbewerbsvorteil sowohl theoretisch als auch empirisch näher untersucht. Einige Forscher (vgl. Botero & Blombäck, 2010) verstehen die Möglichkeit zur Integration familienbezogener Aspekte in die Markenidentität, also die vom Unternehmen kommunizierte Markenbotschaft (vgl. Nandan, 2005), als einzigartiges Kapital. Dabei ist dieses Kapital eine natürliche Gabe, die Familienunternehmen allein aufgrund ihres Unternehmensstatus zuteil wird und deren sie sich zur positiven Beeinflussung der Reputation bedienen können. Wie durch Aaker (2004) zuvor angedeutet, sind Familienunternehmen damit imstande eine Markentradition zu begründen (vgl. Blombäck & Brunninge, 2013) und diese präferenzbildend zu positionieren. Zudem ist gezeigt, dass sich der Einsatz einer familienbetonten Marke sowohl direkt (vgl. Kashmiri & Mahajan, 2010; Zellweger, Kellermanns, Eddleston & Memili, 2012) als auch indirekt über eine gesteigerte Konsumentenorientierung (vgl. Craig, Dibrell & Davis, 2008) positiv auf betriebliche Erfolgskennzahlen auswirkt. Die Familienmarke stärkt des Weiteren den positiven Einfluss einer hohen familiären Mitarbeit im zugehörigen Familienunternehmen auf den Unternehmenserfolg (vgl. Gallucci, Santulli & Calabrò, 2015). Doch anhand der sowohl positiven als auch negativen Attribute, die generell mit Fami-

lienunternehmen assoziiert werden, und somit deren Markenimage prägen, erscheint die uneingeschränkte Vorteilhaftigkeit der Kommunikation von Familieninhalten als fragwürdig. Einerseits werden Familienunternehmen mit positiven Attributen wie Integrität, Authentizität, Verlässlichkeit (vgl. Carrigan & Buckley, 2008), Vertrauenswürdigkeit, Verantwortung (vgl. Binz, Hair Jr., Pieper & Baldauf, 2013), Wohlwollen (vgl. Hauswald & Hack, 2013), Stabilität (vgl. Blombäck & Brunninge, 2009), herausragendem Kundenservice (vgl. Okoroafo & Koh, 2009; Orth & Green, 2009) und Nachhaltigkeit (vgl. Krappe, Goutas & von Schlippe, 2011) in Verbindung gebracht. Andererseits nehmen Stakeholder Familienunternehmen als stagnierend (vgl. Blombäck & Brunninge, 2009; Krappe et al., 2011), relativ klein, wenig international agierend (vgl. Carrigan & Buckley 2008) und preislich überzogen (vgl. Orth & Green, 2009) wahr. Obgleich die positiven Assoziationen die negativen Attribute überwiegen, stellt ein von Stagnation, fehlender Internationalität und unbedeutender Größe sowie überteuerten Preisen geprägtes Markenimage trotz positiver Assoziationen für einzelne Familienunternehmen einen weitaus schwerwiegenden Nachteil als Vorteil dar. Diese Annahme findet Bestätigung darin, dass verschiedene Markenstrategien innerhalb von Familienunternehmen zu beobachten sind. Diese reichen von einer starken Integrität familiärer Themen in die Markenidentität bis hin zu einer relativ starken Betonung produkt- oder unternehmensrelevanter Themen auf Kosten von Familieninhalten (vgl. Blombäck & Brunninge, 2013; Botero, Thomas, Graves & Fediuk, 2013; Craig et al., 2008; Gallucci et al., 2015; Memili, Eddleston, Kellermanns, Zellweger & Barnett, 2010). Insbesondere die Arbeit von Micelotta und Raynard (2011), die anhand der weltweit ältesten Familienunternehmen drei Markenstrategien in dem aufgezeichneten Spannungsfeld definieren, sticht dabei heraus. Im Rahmen der ersten Markenstrategie (M1 | „family preservation“) stehen besonders vergangene Erfolge und der Versuch der Familie, die Tradition

¹ Katharina Walter ist Studentin der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse ihrer Humboldt-Arbeit vor, die unter Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl und Susanne Beck am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF entstand.

zu bewahren, im Vordergrund. Die zweite Markenstrategie (M2 | „family enrichment“) legt Wert darauf, die Erfahrungen der Vergangenheit mit zukünftigen Herausforderungen zu verknüpfen, während die dritte Markenstrategie (M3 | „family subordination“), losgelöst von historischen Ereignissen und familiären Themen, den Schwerpunkt der Kommunikation auf die Zukunft des Unternehmens legt. An diese Überlegungen anknüpfend hat die im vorliegenden Aufsatz auszugsweise dargestellte Studie versucht, die Gründe hinter der Auswahl der jeweiligen Markenstrategie zu untersuchen.

Um diese Ambivalenz zu erklären, setzen wir bei der Heterogenität von Familienunternehmen an (vgl. Chua, Chrisman, Steier & Rau, 2012; Tagiuri & Davis, 1996; Westhead & Howorth, 2007). Schon seit einiger Zeit wird darauf hingewiesen, Familienunternehmen nicht nur in Abgrenzung von Nicht-Familienunternehmen zu untersuchen, sondern ebenso Differenzierungen untereinander zum Forschungsthema werden zu lassen (vgl. Chrisman, Chua & Sharma, 2005), um divergierendes Verhalten zu erklären.

2. Theoretischer Hintergrund

Das Verhalten von Familienunternehmen lässt sich grundsätzlich durch deren sogenannte Meta-Identität, also das individuell ausgestaltete geteilte Verständnis von Familie und Unternehmen, erklären (vgl. Shepherd & Haynie, 2009). Gleichermaßen wird der Einfluss der Familienunternehmensidentität durch kontextbedingte Gegebenheiten gehemmt, die das Aktionsumfeld des jeweiligen Familienunternehmens entscheidend charakterisieren (vgl. Reay, 2009). Diese Studien stellen den Ausgangspunkt der folgenden Überlegungen dar, bei denen wir zwischen Einflussfaktoren im Unternehmenskontext, im Familienkontext und bezüglich der zugehörigen Identität des Familienunternehmens unterscheiden. Damit ergänzen wir die bisherige Arbeit zu dem übergeordneten Thema insbesondere durch die Perspektive der Familienunternehmensidentität.

2.1 Unternehmenskontext

Bisherige Studien gehen davon aus, dass insbesondere große Familienunternehmen, deren Absatzmarkt sich primär auf internationaler Ebene befindet und deren Produkt- oder Dienstleistungsqualität stark von technologischen Eigenschaften abhängt, die Familienkomponente in ihrer Mar-

kenführung anderen Themen unterordnen (vgl. Micelotta & Raynard, 2011). Im Gegensatz dazu tendieren konsumentenorientierte Unternehmen vermehrt zu einer Kommunikation ihres familiären Ursprungs (vgl. Craig et al., 2008). Folglich präferieren Unternehmen im B-to-C Sektor eine Betonung der Familieninhalte im Unterschied zu Unternehmen, die im B-to-B Sektor agieren (vgl. Botero et al., 2013; Kashmiri & Mahajan, 2010). Davon bevorzugen insbesondere Handels- und Produktionsunternehmen die Offenlegung des Status als Familienunternehmen, wohingegen Dienstleistungsunternehmen verstärkt davon absehen (vgl. Botero et al., 2013). Nationale Unterschiede zwischen Familienunternehmen werden ebenso augenscheinlich (vgl. Botero et al., 2013), weshalb davon ausgegangen wird, dass die nationale Kultur als weiterer Einflussfaktor gilt (vgl. Sundaramurthy & Kreiner, 2008). Forscher nennen mehrfach auch das Alter des jeweiligen Unternehmens als entscheidenden Faktor für die Wahl der Markenstrategie, wobei hinsichtlich der Einflussrichtung des Faktors keine Einigkeit besteht (vgl. Botero et al., 2013; Sundaramurthy & Kreiner, 2008; Zellweger et al., 2012).

2.2 Familienkontext

Einige Studien können nachweisen, dass der Grad der familiären Mitarbeit im Unternehmen Ausschlag darüber gibt, in welcher Intensität die Familienkomponente im Sinne der Markenführung genutzt wird (vgl. Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Gallucci et al., 2015). Ähnlich zum familiären Engagement hat auch der familiäre Eigentumsanteil einen positiven Einfluss auf die Betonung der Familie (vgl. Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Memili et al., 2010). Aus der Annahme, dass die Reputation des Unternehmens Schaden nimmt, wenn der zukünftige Familieneinfluss durch externe oder interne Einflüsse bedroht ist (vgl. Hauswald & Hack, 2013), lässt sich ableiten, dass die Wahrscheinlichkeit der Nachfolge für die Markenstrategie einflussreich ist. Das bedeutet, dass ein Unternehmen von der Kommunikation, dass es Familienunternehmen ist, absieht, wenn dies voraussichtlich ab der nächsten Generation nicht mehr der Fall sein wird. Individuelle Persönlichkeitsmerkmale der aktiven Familienmitglieder scheinen ebenso für die Markenstrategie von Bedeutung zu

² Das Extra-Rollen-Verhalten beschreibt Verhaltensweisen von Mitarbeitern in Organisationen, die nicht explizit in Arbeitsverträgen festgelegt sind und freiwillig gezeigt werden. Diese können sich positiv und negativ auf die Unternehmensperformance auswirken. Das Konstrukt des Organizational Citizenship Behaviors nach Organ (1988) wurde bislang am intensivsten erforscht.

sein, da insbesondere junge und weibliche Personen eine starke Verschmelzung der Systeme vorziehen (vgl. Sundaramurthy & Kreiner, 2008).

2.3 Familienunternehmensidentität

In der Marketingliteratur gilt zudem die Unternehmensidentität, das heißt die Wahrnehmung der Organisation durch Mitglieder sowie deren kongruenten Gefühle und Haltungen (vgl. Jo Hatch and Schulz, 1997), als Determinante der Marken-

identität (vgl. Abratt & Kleyn, 2012; Balmer & Greyser, 2002; De Chernatony, 1999). Das diesem Zusammenhang zugrundeliegende Konzept (vgl. Balmer & Greyser, 2002) wurde von Botero, Thomas, Graves und Fediuk (2013) auf Familienunternehmen übertragen. Die Analyse der Markenidentität vor dem Hintergrund der Fokussierung auf die Familienkomponente setzt das Verständnis der Eigenheit von Familienunternehmen im Kontext der Unternehmensidentität voraus, die sich aus dem theoretischen Diskurs zum Thema „Familiness“ ergibt (vgl. Zellweger, Eddleston &

Theoretisches Konzept	Vorherige Studien	Hypothese
Unternehmenskontext	Micelotta & Raynard, 2011	H1a: Kleine (Große) Familienunternehmen tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
	Botero et al., 2013; Micelotta & Raynard, 2011; Sundaramurthy & Kreiner, 2008	H1b: Lokal (International) agierende Familienunternehmen tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
	Craig et al., 2008; Micelotta & Raynard, 2011	H1c: Technologisch getrieben Familienunternehmen tendieren dazu, die Familienkomponente nicht in die Markenidentität zu integrieren.
	Botero et al., 2013; Kashmiri & Mahajan, 2010	H1d: Familienunternehmen im B-to-C (B-to-B) Sektor tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H1e: Familienunternehmen, deren Wettbewerber kaum (mehrheitlich) als Familienunternehmen auftreten, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H1f: Familienunternehmen, deren Geschäftspartner (keine) Familienunternehmen sind, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
Familienkontext	Hauswald & Hack, 2013	H2a: Familienunternehmen, deren Nachfolge (nicht) gesichert ist, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H2b: Familienunternehmen, deren Familien (nicht) die Fähigkeit haben, das Unternehmen angemessen zu repräsentieren, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H2c: Die Haltung und die Einflussstärke der Marketingverantwortlichen beeinflusst die Markenstrategie.
Familienunternehmensidentität		H3a: Familienunternehmen, die (nicht) von ihrer Tradition getrieben sind, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H3b: Familienunternehmen, die geringfügig (stark) von Innovationen getrieben sind, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.
		H3c: Familienunternehmen, deren Vertreter extrovertiert (introvertiert) handeln, tendieren dazu, die Familienkomponente (nicht) in die Markenidentität zu integrieren.

Tabelle 1: Hypothesen

Relevante Textstelle	Über- kategorie 1. Ordnung	Über- kategorie 2. Ordnung	Theore- tisches Konzept	Marken- strategie ³	Hypo- these
„Da tut sich jetzt ein ganz kleines Unternehmen, das halt regional vielleicht die Feinkostläden beliefert, natürlich leichter dort einfach einmal auf die Verpackung drauf zu machen, so Familienunternehmen, vielleicht noch mit Bild der Unternehmensfamilie oder so. Aber das ist in diesem Private Label oder diesem Consumer Goods Bereich, wo wir weltweit unterwegs sind, eigentlich würde das untergehen, würde ich fast schon sagen.“	Distributi- onsweite	Unter- nehmens- eigenschaf- ten	Unter- nehmens- kontext	M2	H1b
„Und das Andere ist dieses traditionelle Element. Und überall da, wo es halt wirklich traditionelle Produkte auch tatsächlich sind, da macht dieses traditionelle Bild sehr viel Sinn. Jemand, der Krawatten herstellt, Krawatten werden in 15 Jahren wahrscheinlich gar nicht mehr getragen so ungefähr, ja, aber das ist tatsächlich auch ein traditionelles Objekt und das ist ein Computer halt nicht.“, „Und Familie und Technologie, das ist nicht leicht unter einen Hut zu bringen.“	Techno- logische Intensität			M3	H1c
„Also da sind wir eigentlich gerade dabei. Ich würde schon sagen, dass die Familienwerte das Wichtigste sind, weil das uns einfach von den Anderen abhebt in der Branche.“	Familien- unterneh- men als Wettbe- werber			M3	H1e
„Und insbesondere Leute, die auch selbst Familienunternehmer sind und auf der anderen Seite des Tisches sitzen als Gesprächspartner, die schätzen dies extrem.“	Familien- unterneh- men als Geschäfts- partner	Familien- unterneh- mensspe- zifisches Umfeld		M2	H1f
„(...) der Nachteil der Familienunternehmen ist, dass es eventuell keine Nachfolge gibt, dann wird man verkauft, und dann ist ein Bruch.“	Nachfolge- wahrschein- lichkeit	Problemre- sistenz	Familien- kontext	M2	H2a
„Sie stellen bei dem Thema Familienbetrieb auch Menschen dahinter. Ich denke, dass das ein Schritt ist, den man sich erst mal trauen muss. Der ist auch riskant, weil jede Persönlichkeit wiederum für die Marke dann auch spricht und da sollte man sich schon die Richtigen raussuchen.“	Stärke der Familie			M1	H2b
„Ja, wir haben bei alledem doch Modernität immer wieder gehalten oder auch manchmal kurz bevor es zu spät war wieder erreicht. Das heißt wir haben zwar eine lange Historie, aber sind nicht altmodisch. Manchmal ist das bei Eigenunternehmen ja doch so, dass sie im Grunde ein gerade noch existierendes Museum sind.“	Traditionso- rientierung	Orientie- rung	Familien- unterneh- mens- identität	M3	H3a
„Man muss wirklich aufpassen, dass man seiner Zeit nicht doch zu weit voraus ist.“	Innovations- orientierung			M1	H3b
„Wir sind typisch fränkisch, denke ich, stellen das eigene Licht immer unter den Scheffel. Was wir können, und da sind wir auch ein bisschen stolz drauf, schämen wir uns auch fast schon wieder ein bisschen darauf stolz zu sein, und tragen es nicht richtig nach außen.“	Extra- version	Persönlich- keitsmerk- male		M3	H3c

Tabelle 2: Kategoriensystem

3 M1= family preservation; M2=family enrichment; M3=family subordination

Kellermanns, 2010). „Familianness“ wird als Ressource in Familienunternehmen angesehen, die aus der Synthese der Systeme „Familie“ und „Unternehmen“ entsteht, damit jegliche Unternehmensaktivitäten steuert und das Potential zur Schaffung eines strategischen Wettbewerbsvorteils birgt. Dieses Konzept wird auf Basis divergierender Ansätze messbar gemacht (vgl. Chrisman, Chua & Litz., 2003; Chrisman, Chua & Sharma, 2005; Habbershon & Williams, 1999; Habbershon, Williams & McMillan, 2003; Irava & Moores, 2010; Sirmon & Hitt, 2003; Zellweger et al., 2010). Gemäß eines theoretischen Ansatzes gilt jedoch, dass die Überschneidung der Systeme analog zu Shepherd und Haynie (2009) eine familienunternehmensspezifische Identität schafft (vgl. Zellweger et al., 2010). Zentral bei der Definition dieser kollektiven Identität ist das Wertesystem des Gründers (vgl. Sundaramurthy & Kreiner, 2008), das sich beispielsweise hinsichtlich Risikoaversion, Innovation, Langfristigkeit, Altruismus, Ehrlichkeit und Familienorientierung unterscheiden kann (vgl. García-Álvarez & López-Sintas, 2001).

3. Methodik

Wie zuvor beschrieben wurde, bestehen zur Beantwortung der Forschungsfrage erste deskriptive Erkenntnisse in Bezug auf die kontextbezogenen Einflussfaktoren, während bisher keine identitätsbezogenen Einflussvariablen bekannt sind. Daher wählten wir einen qualitativen und explorativen, also Hypothesen generierenden anstatt Hypothesen testenden, Forschungsansatz. Folglich werden die gewonnenen Erkenntnisse aus den Experteninterviews in Form von Hypothesen zusammengefasst (siehe Tabelle 1).

Im Rahmen der Studie wurden zunächst elf aktive Familienmitglieder aus acht eigentümergeführten Familienunternehmen mithilfe eines Leitfadens im deutschsprachigen Raum interviewt. Die Interviewpartner repräsentierten somit beide im Familienunternehmen existente Systeme (Familie, Unternehmen), was für den Forschungsinhalt unerlässlich war. In einigen Fällen konnten zudem verschiedene Generationen in unterschiedlichen Positionen befragt werden. Der Leitfaden beinhaltete zahlreiche marketingrelevante Fragen, ohne dabei allerdings das Forschungsinteresse offenzulegen. Die regionale Einschränkung ermöglichte das Angleichen des räumlichen und institutionellen Kontexts, um andere kontextbezogene Faktoren vergleichbar zu machen (vgl. Welter, 2011). Ohne auf die spezifischen Samplecharakteristika einzugehen, unterschieden sich die relevanten

Familienunternehmen in Bezug auf den Sektor, die Industrie, die Unternehmensgröße und deren Alter. Analog zu dem Verfahren von Micelotta und Raynard (2011) wurden die Websites der Unternehmen analysiert, um sie einer der drei Markenstrategien zuzuordnen.

Nach entsprechender Transkription der Interviews wurde eine Inhaltsanalyse nach dem Vorbild von Kotlar und De Massis (2013) vorgenommen. In einem iterativen Verfahren wurden somit relevante Sätze Überkategorien erster Ordnung zugeordnet, die wiederum zu Kategorien zweiter Ordnung zusammengefasst wurden. Letztere ließen sich in die theoretisch hergeleiteten Konzepte „Unternehmenskontext“, „Familienkontext“ oder „Familienunternehmensidentität“ einordnen (siehe Tabelle 2). Die Auswahl der relevanten Textstellen geschah auf Basis zweier Überlegungen: Entweder sollten die Sätze einen direkten Zusammenhang zwischen Faktor und Markenstrategie aufzeigen oder sie sollten grundlegende Unterschiede zwischen den befragten Unternehmen belegen, um diese mit den zuvor definierten Markenstrategien abzugleichen.

4. Resultate

Die Resultate legten offen, dass erstens einige kontextbezogene Einflussfaktoren, die bereits von anderen Forschern erwähnt wurden, bestätigt werden konnten. Zweitens konnten wir weitere kontextbezogene, insbesondere identitätsstiftende Einflussfaktoren identifizieren und damit das Forschungsgebiet weiterentwickeln. Die final abgeleiteten Hypothesen werden anhand von Tabelle 1 verdeutlicht, in der auch ersichtlich wird, welche Erweiterungen die vorliegende Studie vornimmt.

Zudem liefert Tabelle 2 eine Übersicht über den Prozess der Hypothesengenerierung. Beispielhaft werden ein Schlüsselsatz mit dessen kategorialer Zuordnung sowie die vom jeweiligen Unternehmen angewandte Markenstrategie angegeben, um die daraus gewonnene Hypothese zu rechtfertigen. Die Abkürzungen der Markenstrategie beziehen sich dabei auf die in der Einführung unternommene Unterscheidung.

5. Schlussbemerkungen

Auf die Frage, warum BMW und die Privatmolkerei Bauer unterschiedliche Markenstrategien verfolgen, konnte man auf Basis bisheriger Erkenntnisse zu Einflussfaktoren im Unternehmens-

oder Familienkontext bereits eine Antwort bieten. Die Gründe dafür, warum die Molkerei Meggle allerdings in ihrer Markenführung davon absieht, ihren Status als Familienunternehmen zu kommunizieren, während die Marke des direkten Wettbewerbers Privatmolkerei Bauer vom Dasein als Familienunternehmen lebt, können mithilfe der ausschnittsweise dargestellten Studie vermehrt geklärt werden. Trotz ähnlicher kontextueller Gegebenheiten ist anzunehmen, dass sich die Familienunternehmensidentitäten fundamental unterscheiden. Möglicherweise begründen unterschiedliche Haltungen zu Tradition oder Innovation sowie eine verschieden ausgeprägte Extraversion die divergierende Wahl der Markenstrategie.

Somit ist die Studie insofern weiterführend, als dass sie bestehende, vor allem kontextuelle Einflussfaktoren vereint und diese um weitere Einflussfaktoren, insbesondere jene im Kontext zur Identität, ergänzt. Primär ist dies ein theoretischer Fortschritt, auf den nun Studien mit vermehrter Praxisrelevanz aufbauen können. Ein Anknüpfungspunkt wäre beispielsweise die Untersuchung des Einflusses einer familienbetonten Markenstrategie auf Erfolgskennzahlen unter Berücksichtigung aller Faktoren, die unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten als Moderatoren untersucht würden. Damit erhoffen wir uns, dass in Zukunft praktische Implikationen deutlich werden. Um allerdings ebenso den Limitationen dieser Arbeit gerecht zu werden, bedarf es gleichermaßen einer weitergehenden Analyse der Einflussfaktoren, um diese besonders mit Blick auf die innerhalb dieser Studie nicht identifizierten Einflussfaktoren zu komplementieren und empirisch zu bestätigen.

Literatur

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the Corporate Brand. *California Management Review*, 46(3), 6–18.

Abratt, R. & Kleyn, N. (2012). Corporate Identity, Corporate Branding and Corporate Reputations. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 1048–1063.

Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2002) Managing the Multiple Identities of the Corporation. *California Management Review*, 44(3), 72–86.

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

Binz, C., Hair, J. F., Pieper, T. M., & Baldauf, A. (2013). Exploring the Effect of Distinct Family Firm Reputation on Consumers' Preferences. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 3–11.

Blombäck, A., & Brunninge, O. (2009). Corporate Identity Manifested Through Historical References. *Corporate Communications: An International Journal*, 14(4), 404–419.

Blombäck, A., & Brunninge, O. (2013). The Dual Opening to Brand Heritage in Family Businesses. *Corporate Communications: An International Journal*, 18(3), 327–346.

Botero, I. C., & Blombäck, A. (2010). Leveraging the Family Brand: Using Brand Management to Highlight the Advantages of Family Firms. In 10th Annual IFERA World Family Business Research Conference, July, Lancaster.

Botero, I. C., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. A. (2013). Understanding Multiple Family Firm Identities: An Exploration of the Communicated Identity in Official Websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12–21.

Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so Special about Family Business? An Exploratory Study of UK and Irish Consumer Experiences of Family Businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656–666.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A Unified Systems Perspective of Family Firm Performance: An Extension and Integration. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 467–472.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of Heterogeneity in Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103–1113.

Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses*. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371.

De Chernatony, L. (1999). Brand Management Through Narrowing the Gap Between Brand Identity and Brand Reputation. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 157–179.

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3), 337–360.

Denison, D., Lief, C., & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. *Family Business Review*, 17(1), 61–70.

Donckels, R., & Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.

Gallucci, C., Santulli, R., & Calabrò, A. (2015). Does Family Involvement Foster or Hinder Firm Performance? The Missing Role of Family-Based Branding Strategies. *Journal of Family Business Strategy*, 6(3), 155–165.

García-Álvarez, E., & López-Sintas, J. (2001). A Taxonomy of Founders Based on Values: The Root of Family Business Heterogeneity. *Family Business Review*, 14(3), 209–230.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

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

Hauswald, H., & Hack, A. (2013). Impact of Family Control/Influence on Stakeholders' Perceptions of Benevolence. *Family Business Review*, 26(4), 356–373.

Irava, W. J., & Moores, K. (2010). Clarifying the Strategic Advantage of Familiness: Unbundling its Dimensions and Highlighting its Paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131–144.

Jo Hatch, M., & Schultz, M. (1997). Relations Between Organizational Culture, Identity and Image. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356–365.

Kashmiri, S., & Mahajan, V. (2010). What's in a Name?: An Analysis of the Strategic Behavior of Family Firms. *International Journal of Research in Marketing*, 27(3), 271–280.

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal Setting in Family Firms: Goal Diversity, Social Interactions, and Collective Commitment to Family-Centered Goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.

Krappe, A., Goutas, L., & von Schlippe, A. (2011). The “Family Business Brand”: An Enquiry into the Construction of the Image of Family Businesses. *Journal of Family Business Management*, 1(1), 37–46.

Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The Critical Path to Family Firm Success Through Entrepreneurial Risk Taking and Image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200–209.

Micelotta, E. R., & Raynard, M. (2011). Concealing or Revealing the Family? Corporate Brand Identity Strategies in Family Firms. *Family Business Review*, 24(3), 197–216.

Nandan, S. (2005). An Exploration of the Brand Identity–Brand Image Linkage: A Communications Perspective. *Journal of Brand Management*, 12(4), 264–278.

Okoroafo, S. C., & Koh, A. (2009). The Impact of the Marketing Activities of Family Owned Businesses. *International Journal of Business and Management*, 4(10), 3–13.

Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer Loyalty to Family Versus Non-Family Business: The Roles of Store Image, Trust and Satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248–259.

Reay, T. (2009). Family-Business Meta-Identity, Institutional Pressures, and Ability to Respond to Entrepreneurial Opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1265–1270.

Reuber, A. R., & Fischer, E. (2011) Marketing (in) the Family Firm. *Family Business Review*, 24(3), 193–196.

Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family Business, Identity Conflict, and an Expedited Entrepreneurial Process: A Process of Resolving Identity Conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(6), 1245–1264.

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

Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

Welter, F. (2011). Contextualizing Entrepreneurship—Conceptual Challenges and Ways Forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(1), 165–184.

Westhead, P., & Howorth, C. (2007). 'Types' of Private Family Firms: An Exploratory Conceptual and Empirical Analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the Concept of Familiness: Introducing Family Firm Identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54–63.

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Memili, E. (2012). Building a Family Firm Image: How Family Firms Capitalize on their Family Ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250.

Abstract

Einer der besonderen Wettbewerbsvorteile von Familienunternehmen ist das höhere Vertrauen, das ihnen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen von Konsumenten entgegengebracht wird. Doch wie reagieren Konsumenten auf einen Vertrauensmissbrauch durch Familienunternehmen, d.h. durch einen von ihnen als besonders vertrauenswürdig wahrgenommenen Interaktionspartner? Dieser bislang nicht bearbeiteten Frage widmet sich der vorliegende Aufsatz. Mittels einer experimentellen Studie (n = 161) werden die Auswirkungen eines Skandals in der Lebensmittelbranche auf das Vertrauen der Konsumenten untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Konsumenten Familienunternehmen grundsätzlich signifikant stärker vertrauen als Nicht-Familienunternehmen. Im Speziellen belegt die experimentelle Studie, dass Familienunternehmen im Falle eines Skandals deutlich weniger Schuld zugewiesen wird sowie dass Familienunternehmen nach einem Skandal hinsichtlich des ihnen gegenüber gebrachten Vertrauens und der Kaufabsicht deutlich positiver dastehen als Nicht-Familienunternehmen. Das Unternehmensmerkmal „Familienunternehmen“ wirkt entsprechend selbst infolge eines Skandals positiv und sollte daher unbedingt kommuniziert werden.

Skandalös vertrauensvoll. Der strategische Wettbewerbsvorteil von Familienunternehmen in Krisenzeiten.

Hanna Fleig¹

1. Einleitung

Das wissenschaftliche Interesse an der besonderen Wahrnehmung des Unternehmenstyps Familienunternehmen im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen stieg in den letzten Jahren stark an. Mehrere Studien belegen die Wahrnehmung von Familienunternehmen als besonders vertrauenswürdige Interaktionspartner: Der Markenbestandteil „Familienunternehmen“ wirkt vertrauenssteigernd auf den Konsumenten (vgl. Craig et al., 2008; Orth & Green, 2009; Frost, 2008). Familienunternehmen, die die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen kommunizieren, steigern das Vertrauen ihrer Kunden (vgl. Cooper et al., 2005; Ward, 1997). Vertrauen impliziert dabei bestimmte Erwartungen an und Zuversicht in das Verhalten einer anderen Person (vgl. Kenning, 2008).

Auch in der Lebensmittelindustrie ist die Profitmaximierung durch Kostensenkungen ein unternehmerisch notwendiges Ziel. Hierbei können effiziente Produktionsverfahren und -techniken Unternehmen zu Wettbewerbsvorteilen verhelfen (vgl. Gellynck & Verbeke, 2001). Während effiziente Fertigungstechnologien und beispielsweise Nahrungsmittelzusätze zwar die Produktionskosten senken, bedeuten diese jedoch für Konsumenten eine größere Unsicherheit über die Herstellung und Zusammensetzung ihrer Nahrungsmittel. Jüngst wurde das Vertrauen der Konsumenten durch den Melaminskandal in China (2008–2010) erschüttert. Der Skandal war schließlich Anlass für die Überarbeitung der Überwachungskriterien in der Lebensmittelherstellung.

In Summe ist Vertrauen beim Lebensmittelkauf besonders relevant, „da die Auswahl an Lebensmitteln direkten Einfluss auf den gesundheitlichen Zustand der Konsumenten haben kann“ (Kenning, 2002, S. 32). Fehlerhafte oder gar gesundheitsschädliche Produkte aus der Lebensmittelbranche können das Vertrauen der Konsumenten gefährden und den betroffenen Unternehmen langfristig schaden (vgl. Cleeren, Dekimpe & Helzen, 2007).

Das Konsumentenvertrauen kann deshalb vor allem in Zeiten der Krise und Unsicherheit für ein

Unternehmen eine wichtige Rolle spielen, wobei Familienunternehmen die wahrgenommene höhere Vertrauenswürdigkeit als Vorteil nutzen können (Kenning, 2002).

Die vorliegende Arbeit verbindet die angesprochenen Thematiken und beschäftigt sich mit dem Vertrauen in Familienunternehmen der Lebensmittelbranche vor dem Hintergrund eines Lebensmittelkandals. Dabei soll die Frage beantwortet werden, welche Auswirkungen ein Lebensmittelkandal auf das Vertrauen und die Kaufwahrscheinlichkeit der Konsumenten in Familienunternehmen hat und wie Konsumenten auf einen Vertrauensmissbrauch durch den von ihnen als besonders vertrauenswürdig wahrgenommenen Interaktionspartner reagieren. Dabei soll eine vergleichende Analyse der Auswirkungen auf Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen stattfinden.

2. Theoretischer Hintergrund und Hypothesen

2.1 Vertrauen in Familienunternehmen

Die Erforschung von Krisen und krisenähnlichen Situationen in Familienunternehmen steht bislang noch in Kinderschuhen. Dabei sind Krisen speziell auch für Familienunternehmen relevant, da diese nicht nur existenzgefährdend sein können, sondern auch nicht-ökonomische Faktoren wie Vertrauen und Zusammenhalt im Unternehmen gefährden können (vgl. Davis & Harveston, 2001; Levinson, 1971). Basierend auf dem Konzept „Familiness“ von Habbershon & Williams (1999) identifiziert Mühlebach (2004) bestimmte Potenziale und Ressourcen in Familienunternehmen, die insbesondere auch in Krisenzeiten als Wettbewerbsvorteile gegenüber Nicht-Familienunternehmen genutzt werden können. Im Zuge einer Unternehmenskrise können Reputation und Konsumentenvertrauen jedoch in Mitleiden-

¹ Hanna Fleig ist Masterstudentin der Zeppelin Universität. Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse ihrer Bachelor-Arbeit vor, die unter Betreuung von Prof. Dr. Reinhard Prügl am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF entstand.

schaft gezogen werden. Durch fehlerhaftes Verhalten seitens des Unternehmens kann dessen Wahrnehmung also nachhaltig beeinträchtigt werden (vgl. Rügen, 2009). In einer solchen Situation sind aus Sicht des Unternehmens zwei Szenarien möglich: Einerseits können ein guter Ruf und eine plausible Erklärung des Fehlverhaltens bzw. ein guter Umgang hiermit das Schadensausmaß begrenzen. Andererseits kann der Erwartung des Konsumenten zuwiderlaufendes Verhalten Vertrauen (umso stärker) zerstören (vgl. Thieß, 2011).

Um die Auswirkungen eines Skandals auf das Konsumentenvertrauen messen zu können, muss zunächst der generelle Zusammenhang zwischen Vertrauen und den Unternehmenstypen Familienunternehmen / Nicht-Familienunternehmen untersucht werden. Die bestehende Literatur deutet darauf hin, dass der Markenbestandteil „Familienunternehmen“ vertrauenssteigernd auf den Konsumenten wirkt (vgl. Craig et al., 2008; Orth & Green, 2009; Frost, 2008). Kommunizieren Familienunternehmen also die Identifikation der Familie mit dem Unternehmen, kann das Vertrauen der Konsumenten in das Unternehmen gesteigert werden (vgl. Cooper et al., 2005; Ward, 1997). Daraus leitet sich die erste Hypothese ab:

H1: Die Marke eines Familienunternehmens wird signifikant vertrauenswürdiger wahrgenommen als die Marke eines Nicht-Familienunternehmens.

2.2 Die Schuldzuweisung

Um im weiteren Verlauf neben den Auswirkungen auf das Vertrauen weitere Einflussfaktoren auf die Konsumentenreaktion infolge eines Skandals messen zu können, soll in diesem Zusammenhang auch der Einfluss der Schuldzuweisung untersucht werden. Dabei könnte die Schuldzuweisung (d. h. Ursache und Verantwortung) eines Skandals den Schweregrad der Geschehnisse aus Konsumentensicht und die Reaktion der Konsumenten beeinflussen (vgl. Dean, 2004). Bei der Schuldzuweisung geht es dabei nicht um den tatsächlichen, sondern vielmehr um den wahrgenommenen Verantwortlichen eines Ereignisses (vgl. Benoit, 1995). Die bestehende Literatur deutet darauf hin, dass die Information über den Verantwortlichen eines Skandals keine differenzierte Reaktion hervorruft. Es wird angenommen, dass die negativen Informationen eines Skandals stärker als die „positive“ Unschuld an dem Geschehnis gewichtet werden (vgl. Mizerski, 1982).

Die Tatsache, dass die Produkte eines Herstellers fehlerhaft sind und den Konsumenten potenziell schädigen, wird als wichtigste Information in der Verarbeitung des Geschehens gesehen („negativity effect“). Die Schuldzuweisung selbst sollte keine differenzierte Reaktion der Konsumenten hervorrufen (vgl. Ahluwalia, Burnkrant & Unnava, 2000; Dean, 2004). Daher wird folgender Zusammenhang erwartet:

H2: Die Schuldzuweisung eines Skandals hat keinen signifikanten Einfluss auf den Vertrauensverlust der Konsumenten infolge eines Skandals.

2.3 Die Auswirkungen eines Skandals auf das Vertrauen und die Kaufwahrscheinlichkeit

Zuletzt gilt es, das Vertrauen in ein von einem Skandal betroffenen Unternehmen zu messen. Der Fokus liegt dabei auf der „Zurückgewinnung“ des Konsumentenvertrauens nach einem Skandal. Basierend auf dem Expectations-Evidence-Framework von Dawar und Pilluta (2000) können identische Ereignisse insofern unterschiedliche Effekte der Konsumenten erzeugen, als dass diese verschiedene Erwartungen hegen und damit für eine Verzerrung sorgen. Auf die vorliegende Studie bezogen kann demnach derselbe Skandal variierende Effekte auf das Vertrauen in Familienunternehmen gegenüber dem Vertrauen in Nicht-Familienunternehmen erzeugen (vgl. Dawar & Pilluta, 2000). In Übereinstimmung prognostiziert Dean (2004) einen schwächeren negativen Effekt beim zuvor favorisierten Unternehmen. D.h. das zunächst höhere Vertrauen in Familienunternehmen könnte auch „abfedernd“ wirken und das Vertrauen in Familienunternehmen selbst nach einem Missbrauch im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen noch größer sein. In der Hauptthese gilt es, den Effekt eines Skandals auf das Vertrauen in (Familien-) Unternehmen zu überprüfen.

H3a: Das Vertrauen der Konsumenten nach einem Produktskandal ist zwar insgesamt gesunken, aber in Familienunternehmen immer noch signifikant höher als in Nicht-Familienunternehmen.

Der zweite Teil der Hypothese bezieht sich dabei auf das nachgelagerte Konstrukt der Kaufwahrscheinlichkeit. Basierend auf den Erkenntnissen von Chaudhuri & Holbrook (2001) hat das Vertrauen in das Herstellerunternehmen einen positiven Einfluss auf die Kaufwahrscheinlichkeit.

H3b: Die Kaufwahrscheinlichkeit nach einem Produktskandal ist für Produkte von Familienunternehmen nach einem Skandal immer noch signifikant höher als für Produkte von Nicht-Familienunternehmen.

3. Empirische Untersuchung

Zur Untersuchung unterschiedlicher Effekte eines Lebensmittelskandals des Unternehmenstyps „Familienunternehmen“ im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen wurde eine experimentelle Studie durchgeführt, in welcher die Teilnehmer hinsichtlich des Unternehmenstyps (Familienunternehmen vs. Nicht-Familienunternehmen) manipulierte Marken in ihrer Vertrauenswürdigkeit vor und nach einem Skandal bewerten. Zusätzlich wurde der Stimulus hinsichtlich der Ausprägung „Verantwortung“ manipuliert: Das Unternehmen ist verantwortlich (v) oder nicht verantwortlich für den Skandal (nv). Daraus ergibt sich ein „2 (FU/NFU) x 2 (v/nv)“-Between-Subject-Design (siehe Abbildung 1).

48% männlichen Teilnehmern, die alle Fragen vollständig beantworteten. Das durchschnittliche Alter betrug 25 Jahre.

Alle Fragen (Items) beispielsweise zu Vertrauen, Schuldzuweisung und Kaufwahrscheinlichkeit wurden auf 7-stufigen Likert-Skalen (z. B. von 1 = „überhaupt nicht vertrauenswürdig“ bis 7 = „sehr vertrauenswürdig“) abgefragt. Zur Überprüfung der entwickelten Hypothesen wurden Mittelwertvergleiche anhand von einfaktoriellen Varianzanalysen und t-Tests sowie Korrelationen durchgeführt.

4. Ergebnisse der Studie

Zur Überprüfung der ersten Hypothese wurde zunächst ein Mittelwertvergleich zwischen den Gruppen „Familienunternehmen“ und „Nicht-Familienunternehmen“ durchgeführt. Die Ergebnisse bestätigen einen signifikanten Unterschied in der Wahrnehmung des Vertrauens der Marke „Familienunternehmen“ im Vergleich zur Marke

Konstrukt		Familienunternehmen FU	Nicht-Familienunternehmen NFU
verantwortlich	v	FUv	NFUv
nicht verantwortlich	nv	FUnv	NFUnv

Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Experimentaldesign

Die Studienteilnehmer wurden per Zufallsauswahl in vier Gruppen aufgeteilt. Abgesehen von der dargestellten Variation (siehe Abbildung 1) erhielten alle Teilnehmer identische Informationen. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass Unterschiede in der Bewertung einzig auf die manipulierten Merkmale zurückzuführen sind. Die Befragung wurde anhand fiktiver, eigens entwickelter Marken durchgeführt, wodurch weitere Störfaktoren (z.B. die Bekanntheit der Marke) minimiert werden konnten. Die Untersuchung erfolgte exemplarisch am Produkt „Milch“, welches die Studienteilnehmer basierend auf einer Produktabbildung und den entsprechenden schriftlichen Informationen anhand von Vignettentexten bewerten sollten.

Die Studie wurde über einen Zeitraum von 11 Tagen mit einer Teilnehmerzahl von 367 durchgeführt. Das bereinigte Gesamtsample (n=161) setzte sich zusammen aus 52% weiblichen und

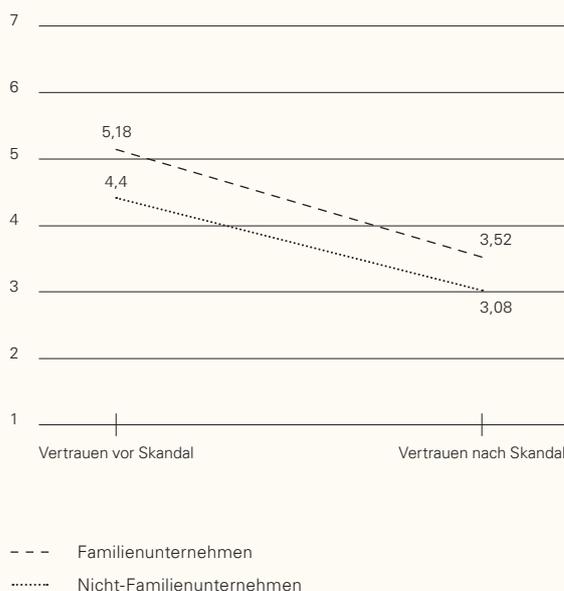
„Nicht-Familienunternehmen“, wodurch Hypothese 1 bestätigt werden kann: Familienunternehmen werden signifikant vertrauenswürdiger wahrgenommen als Nicht-Familienunternehmen.

Zur weiteren Untersuchung dieses Effekts wurde ein t-Test mit unabhängigen Stichproben durchgeführt, d. h. die Mittelwerte der beiden Gruppen (Familienunternehmen/Nicht-Familienunternehmen) wurden miteinander verglichen. Der Test verdeutlicht den Unterschied zwischen dem wahrgenommenen Vertrauen in Familienunternehmen (M = 5,18) und Nicht-Familienunternehmen (M = 4,40) und ist hochsignifikant ($p < 0,001$).² Es kann festgehalten werden, dass das wahrgenommene Vertrauen in Familienunternehmen höher als in Nicht-Familienunternehmen ist.

² M = Mittelwert (arithmetisch); p = Signifikanzniveau; r = Korrelationskoeffizient/Zusammenhangsmaß

Zur Berechnung des Einflusses der Schuldzuweisung eines Skandals auf den Vertrauensverlust der Konsumenten in ein Unternehmen (Hypothese 2) wurde eine bivariate Korrelation durchgeführt. Der Test zeigt einen signifikanten ($p < 0,01$) positiven Zusammenhang ($r = 0,58$) zwischen der Schuldzuweisung und dem Vertrauensverlust infolge eines Skandals. An einem Skandal als unschuldig wahrgenommene Unternehmen erfahren einen geringeren Vertrauensverlust ($M = 0,64$) als „schuldige“ Unternehmen ($M = 2,67$). Die Schuldzuweisung eines Skandals hat demnach einen Einfluss auf den Vertrauensverlust in das skandalisierte Unternehmen.

Hypothese 3a betrifft den Einfluss des Unternehmenstyps Familienunternehmen / Nicht-Familienunternehmen auf das wahrgenommene Vertrauen der Konsumenten infolge eines Skandals (siehe auch Abbildung 2). Dies wird anhand eines t-Tests für unabhängige Stichproben untersucht. Die Ergebnisse bestätigen ein zwar insgesamt gesunkenes aber immer noch signifikant höheres wahrgenommenes Vertrauen in Familienunternehmen mit $M = 3,52$ (Nicht-Familienunternehmen: $M = 3,08$) infolge eines Skandals ($p < 0,1$). Auf Grundlage dieser Ergebnisse kann die Haupthypothese vorliegender Untersuchung bestätigt werden (H3a): Das wahrgenommene Vertrauen in Familienunternehmen nach einem Produktskandal ist noch signifikant höher als in Nicht-Familienunternehmen.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 2: Vertrauen vor und nach einem Skandal

Zudem bestätigt sich für Hypothese 3b, dass die Kaufwahrscheinlichkeit eines durch ein skandalisiertes Familienunternehmen hergestellten Produkts immer noch signifikant ($p < 0,01$) höher ist ($M = 3,08$) als für Nicht-Familienunternehmen ($M = 2,30$).

5. Schlussbetrachtung

Das Image und die Marke eines Unternehmens können als Bündel von Assoziationen verstanden werden, die auf den Konsumenten wirken (vgl. Keller, 1993). Die Wahrnehmung von Familienunternehmen steht demnach in enger Verbindung mit der positiven Wahrnehmung des Familienbegriffs, welcher ökonomische Sicherheit, emotionale Unterstützung und strukturelle Konsistenz kommuniziert (vgl. Hoffmeister, 2013). Diese Assoziation scheint Familienunternehmen gerade hinsichtlich einer höheren Vertrauenswürdigkeit seitens der Konsumenten im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen zugute zu kommen. Dieser Zusammenhang gilt nach vorliegender Arbeit selbst vor dem krisenhaften Hintergrund eines Produktskandals: Auch infolge eines Skandals können Familienunternehmen ein höheres wahrgenommenes Vertrauen sowie höhere Kaufwahrscheinlichkeiten im Gegensatz zu Nicht-Familienunternehmen verzeichnen. Es ist zu beachten, dass der Vertrauensverlust in Familienunternehmen insgesamt zwar größer ist, dieser jedoch durch ein zuvor höheres Vertrauen „abgefedert“ werden kann. In Folge eines Skandals passen sich die Vertrauensniveaus in beiden Gruppen (Familienunternehmen / Nicht-Familienunternehmen) an.

Ein weiterer Einflussfaktor auf das Ausmaß des Vertrauensverlustes ist die Schuldzuweisung, wovon die Relevanz der Unternehmenskommunikation im Rahmen des Krisenmanagements abzulesen ist. Ferner ist zu vermerken, dass sich sowohl das wahrgenommene Vertrauen als auch die Kaufwahrscheinlichkeit im Falle der Verantwortlichkeit bei beiden Unternehmenstypen Familien- und Nicht-Familienunternehmen deutlich annähern, während sie bei Nicht-Verantwortlichkeit bei Familienunternehmen sehr viel höher sind als bei Nicht-Familienunternehmen. Mühlebach (2004) schreibt, dass das Konzept der Familie selbst oder gerade in Zeiten der Krise ein Wettbewerbsvorteil für Familienunternehmen darstellen kann. Diese Aussage wird durch die hier erarbeiteten Resultate bestätigt. Die Fähigkeit von Familienunternehmen, Kundenvertrauen aufzubauen und aufrechtzuerhalten, kann somit bestätigt werden. Das Konzept der Familie scheint sich positiv auf die

Generierung von Wettbewerbsvorteilen auszuwirken, welche wiederum eine Grundlage für den wiederholten Einkauf und für die Erlangung eines Preispremiums bilden (vgl. Aaker, 1991; Cooper et al., 2005). Somit stellt diese Studie interessante Implikationen für Familienunternehmer dar. Basierend auf den Ergebnissen sollten sie den Status „Familienunternehmen“ deutlich gegenüber externen Interessensgruppen kommunizieren.

Die Limitationen der Arbeit beziehen sich zum einen auf die Zusammensetzung und Größe der Stichprobe. Bei dem vorliegenden Sample handelt es sich um ein Convenience-Sample, welches sich durch einfache Verfügbarkeit und Erreichbarkeit auszeichnet, jedoch gerade hinsichtlich der Altersstruktur und Beschäftigung (hauptsächlich Studenten) keinen repräsentativen Querschnitt der Grundgesamtheit widerspiegelt. Zum anderen betrachtet die Studie ausschließlich den Business-to-Consumer-Sektor. Zusammenhänge im Business-to-Business-Bereich und in anderen Branchen könnten von vorliegenden Ergebnissen abweichen und sollten in weiteren Forschungsarbeiten überprüft werden.

Literatur

- Aaker, D. A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York: Free Press.
- Ahluwalia, R., Burnkrant, R. E., & Unnava, H. R. (2000). Consumer Response to Negative Publicity: The Moderating Role of Commitment. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 203–214.
- Benoit, W. L. (1995). *Accounts, Excuses, and Apologies : A Theory of Image Restoration Strategies*. New York: State University of New York Press.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81–93.
- Cooper, M. J., Upton, N., & Seaman, S. (2005). Customer Relationship Management: A Comparative Analysis of Family and Nonfamily Business Practices. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 242–256.
- Craig, J. B., Dibrell, C., & Davis, P. S. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371.
- Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The Phenomenon of Substantive Conflict in the Family Firm: A Cross-Generational Study. *Journal of Small Business Management*, 39(1), 14–30.
- Dawar, N., & Pillutla, M. M. (2000). Impact of Product-Harm Crises on Brand Equity: The Moderating Role of Consumer Expectations. *Journal of Marketing Research*, 37(2), 215–226.
- Dean, D. H. (2004). Consumer Reaction to Negative Publicity Effects of Corporate Reputation, Response, and Responsibility for a Crisis Event. *Journal of Business Communication*, 41(2), 192–211.
- Cleeren, K., Dekimpe, M. G., & Helsen, K. (2007). Weathering Product-harm Crises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 262–270.
- Frost. (2008). Family-owned Brands: A Sustainable Legacy? brandchannel.com; URL:http://www.brandchannel.com/features_effect.asp?pf_id=438. Aufgerufen am 25.01.2015
- Gellynck, X., & Verbeke, W. (2001). Consumer Perception of Traceability in the Meat Chain. *Agrarwirtschaft*, 50(6), 368–373.
- Hoffmeister, D. (2013). *Mythos Familie: Zur soziologischen Theorie familialen Wandels*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, Measuring, Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.

Kenning, P. (2002). *Customer Trust Management: ein Beitrag zum Vertrauensmanagement im Lebensmitteleinzelhandel*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.

Kenning, P. (2008). The Influence of General Trust and Specific Trust on Buying Behaviour. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(6), 461–476.

Levinson, H. (1971). Conflicts that Plague Family Businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90–98.

Mizerski, R. W. (1982). An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information. *Journal of Consumer Research*, 9(3), 301–310.

Mühlebach, C. (2004). *Familyness als Wettbewerbsvorteil: ein integrierter Strategieansatz für Familienunternehmen*. Bern: Haupt.

Orth, U. R., & Green, M. T. (2009). Consumer Loyalty to Family versus Non-Family Business: The Roles of Store Image, Trust and Satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(4), 248–259.

Rüsen, T. A. (2009). *Krisen und Krisenmanagement in Familienunternehmen Schwachstellen erkennen, Lösungen erarbeiten, Existenzbedrohungen meistern*. Wiesbaden: Gabler.

Thiessen, A. (2011). *Organisationskommunikation in Krisen. Reputationsmanagement durch situative, integrierte und strategische Krisenkommunikation*. Wiesbaden: Springer-Verlag.

Ward, J. L. (1997). Growing the Family Business: Special Challenges and Best Practices. *Family Business Review*, 10(4), 323–337.

Abstract

Zu den wichtigsten Zielen von Familienunternehmern gehören einerseits der langfristige, generationenübergreifende Erhalt des Unternehmens in Familienhand und andererseits das Aufrechterhalten der unternehmerischen Unabhängigkeit. Wie kommt es dann dazu, dass manche Unternehmerfamilien im Rahmen eines Börsengangs ihr Unternehmen teilweise oder gar vollständig veräußern? Dieser Beitrag widmet sich der Erläuterung von sieben potentiellen Beweggründen, die aus der Familie, aus dem Unternehmen oder aus dem Unternehmensumfeld heraus resultieren können.

Warum verkaufen Familien ihr Unternehmen teilweise oder vollständig im Rahmen eines Börsengangs?

Hermut Kormann¹

Eines der wichtigsten Spezifika von Familienunternehmen ist der dynastische Wille der Unternehmerfamilie. Es geht darum, die Geschäftstätigkeit des Familienunternehmens so zu gestalten, dass es über Generationen hinweg bestehen, wachsen und gedeihen kann. Das Überleben und die Weitergabe des Unternehmens an die nächsten Generationen kann also als übergeordnetes Ziel von Familienunternehmern beschrieben werden. Ebenso ist ein wichtiges Spezifikum von Familienunternehmen, dass sie nicht nur ökonomische Ziele im Sinne der Profitmaximierung verfolgen. Vielmehr spielen auch nicht-ökonomische Ziele eine bedeutende Rolle für das Verhalten von Familienunternehmen: Familienunternehmer sind unternehmerische Persönlichkeiten, die ihre kreativen Ideen umsetzen wollen. Sie streben nach Anerkennung für das Führen eines Unternehmens, das für Qualität, Innovationsfähigkeit und Zuverlässigkeit steht. Ebenso ist die Reputation der Familie eng mit der Reputation des Unternehmens verknüpft. Um das Unternehmen allerdings so zu gestalten, wie die Unternehmerfamilie es möchte, müssen das Unternehmen und die Familie unabhängig sein. Die Unabhängigkeit aufrecht zu erhalten ist ein weiteres markantes Element im Zielsystem der Eigentümer von Familienunternehmen. Dies ist die unternehmerische Stärke von Familienunternehmern. Sie können nach ihrer Überzeugung streben. Sie können ein Jahrzehnt lang eine neue Technologie entwickeln, von deren endgültigem Erfolg sie überzeugt sind. Sie können immer investieren, wenn sie eine außergewöhnliche unternehmerische Chance sehen. Die Unternehmer, die einen finanziellen Engpass erlebt haben – und beinahe jeder Unternehmensgründer musste diese Erfahrung mindestens einmal machen – wollen die Abhängigkeit von einer Bank oder anderen Geldgebern vermeiden.

Zusammengefasst haben die nicht-finanziellen Ziele, die bspw. die Reputation des Unternehmens betreffen und Unabhängigkeit in der Unternehmensführung einen hohen Stellenwert in der Strategie von Familienunternehmern. Deshalb stellt sich zwangsläufig die Frage: Warum erwägen Familienunternehmer überhaupt jemals einen Teil des Unternehmens mit einem Börsen-

gang an die Finanzmärkte zu verkaufen oder ihr Unternehmen komplett an einen Investor abzugeben?

Im Fokus dieses Beitrags steht die Analyse potentieller Beweggründe für Familienunternehmen im deutschen Kontext. Deutschland ist international hoch angesehen für den hohen Anteil an Unternehmen in vollständigem Familienbesitz. Diese Familienunternehmen haben eine besondere Dominanz in der deutschen Unternehmenslandschaft, während nur wenige Familienunternehmen an der Börse gelistet oder komplett verkauft sind. Betrachtet man die Entwicklung der größten deutschen Familienunternehmen in der „Generation“ von 1971 bis 2011, so lässt sich konstatieren: Nur 0,5 % dieser Unternehmen wurde durchschnittlich pro Jahr verkauft, zudem hat der Trend in den letzten Jahrzehnten abgenommen. Darüber hinaus gibt es nur sehr wenige ursprünglich familiengeführte Unternehmen, die nun börsennotiert sind.² Dennoch gibt es sie – doch welche Aspekte beeinflussen diese schwerwiegende Entscheidung? Um diese Entscheidungen besser verstehen zu können, werden potentielle Beweggründe im Folgenden dargestellt:

1.

Die größte Gruppe an Unternehmen, die sich für einen Börsengang entschieden haben, sind jene, in denen einer der Eigentümer seine Beteiligung beendet. Insbesondere in der zweiten, dritten oder vierten Generation kann es zu Konflikten kommen, die den Zusammenhalt innerhalb der Familie zerstören. Wenn Anteilseigner mit bedeutender Beteiligung – mehr als 30 Prozent des Kapitals – ihre Anteile verkaufen, kann es sehr schwierig für die Familie sein, diesen Austritt zu finanzieren. Solch eine Finanzierung verlangt, dass

¹ Prof. Dr. Hermut Kormann ist Honorarprofessur für die Strategie und Governance von Familienunternehmen am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF der Zeppelin Universität.

² Im Vergleich dazu gibt es mehr ursprünglich börsennotierte Unternehmen, in welchen ein Individuum oder eine Familie einen wesentlichen Teil erwerben. Dadurch wird das börsennotierte Unternehmen per definitionem zu einem Familienunternehmen. Dies ist zu unterscheiden von der Gründung eines Geschäfts durch einen Unternehmer.

die verbleibenden Anteilseigner (oder das gesamte Unternehmen) ihren Aktienanteil als Sicherheit an ein Finanzierungsinstitut „verpfänden“. Angenommen, die verbleibenden Eigentümer sind in Besitz von 70 % des Kapitals und nutzen diese komplett als Sicherheit, können sie eine konservative langfristige Finanzierung mit 50 % des Werts ihrer gehaltenen Anteile absichern. Das bedeutet, dass sie einen Kauf von maximal 35 % der Anteile finanzieren könnten. Es könnte darüber hinaus schwierig werden, weitere Darlehen zusätzlich zu den Krediten zu erhalten, die benötigt werden, um das Geschäft am Laufen zu halten. Um den Cash-Drain auszugleichen und die Kreditsicherheit wieder freizustellen, ist eine Erhöhung des Eigenkapitals notwendig. Dies kann durch einen Börsengang erreicht werden.

2.

Jahrzehntlang war ein weiterer häufiger Grund für den Gang an die Börse der Liquiditätsbedarf für die Zahlung der Erbschaftsteuer. In Deutschland macht dies etwa 30 % des Eigenkapitalwerts aus. Nur dann, wenn die Eigentümer den Übergang über eine längere Zeit hinweg Schritt für Schritt strukturiert hatten, konnten sie diese finanzielle Bürde bewältigen. War dies nicht der Fall, konnte der plötzliche Geldbedarf zu einem finanziellen Engpass führen, der nur durch einen Börsengang vermieden werden konnte.³ In den letzten Jahrzehnten wurden für Familienunternehmen Möglichkeiten geschaffen, von der Erbschaftsteuer ganz oder teilweise befreit zu werden. Somit war dies kein relevanter Grund mehr. Vor dem Hintergrund der aktuellen Debatte um die Erbschaftsteuer könnte sie jedoch in Zukunft wieder ein potentieller Treiber werden.

3.

Ein weiterer Grund für einen Börsengang ist die Diversifizierung der Investition – denn die Konzentration des Vermögens in einem Unternehmen ist extrem riskant für die Eigentümer. Die meisten Familienunternehmen versuchen im Zuge ihres Wachstums ihr Unternehmen zu diversifizieren. Haniel und Oetker beispielsweise, unsere alten und großen Familienunternehmen, sind sehr breit aufgestellte Unternehmen. Andere Unternehmen bleiben aber auch in derselben Branche – zum Beispiel das Softwareunternehmen SAP. SAP brauchte den Finanzmarkt nicht um sein Eigenkapital zu vermehren, da die Profitmarge ausreichend war um die große Wach-

tumsrate durch Thesaurierung zu finanzieren. Mit dem Börsengang konnten die Gründer allerdings ihre Anteile teilweise veräußern und ihr Vermögen diversifizieren.

4.

Der vierte Grund für den Börsengang war in der Vergangenheit sehr wichtig, scheint aber an Relevanz verloren zu haben. Vor dreißig Jahren haben die Banken für einen Börsengang mit Minderheitenanteilen als modernem Trend für Familienunternehmen geworben. Das Argument war, dass die Familienunternehmer die Mehrheit der Anteile behalten konnten und das Unternehmen unter dem Deckmantel ihres Mehrheitseinflusses weiter wie gewohnt führen konnten. In der Realität gestaltete sich dies jedoch deutlich schwieriger – denn die Finanzmärkte sind streng reguliert und heutzutage haben auch die Minderheitsaktionäre ausgeprägte Rechte. Um den Ansprüchen der Anteilseigner zu entsprechen, mussten die börsennotierten Familienunternehmen den Anteil ihrer Gewinnausschüttung deutlich über die üblichen Auszahlungen, die sie sonst nur für ihre Familien hatten, anheben. Als Hauptanteilseigner sind die Familienmitglieder immer Insider. Als Insider können sie nicht einfach Anteile liquidieren, da der Markt das als ein Warnsignal für einen kommenden Preisverfall betrachtet. Heute würde beinahe niemand mehr solch einer Werbekampagne für einen Börsengang folgen.

5.

Ein komplett anderer – fünfter – Grund für einen Eigenkapitalanstieg ist die Strategie, mit einem größeren Unternehmen zu kooperieren und auf das Angebot des Kooperationspartners einzugehen, die Kooperation durch die Beteiligung des größeren Unternehmens an dem Familienunternehmen zu verstärken. Die meisten dieser Kooperationsprojekte stellten sich als traurige Geschichten mit anhaltender Frustration auf Seiten des Familienunternehmens heraus. Durch die Beteiligung eines größeren Unternehmens (wie zum Beispiel Siemens) verloren die Familienunternehmer ihre Unabhängigkeit. Die Kooperation brachte nicht den erwarteten Synergieeffekt hervor. Es gibt eine Liste mit 18 deutschen Unternehmen

3 Ein möglicher Grund für die sinkende Anzahl oder gar die Zerstörung der vollständig familiengeführten Unternehmen in den USA, Großbritannien und Frankreich waren die sehr hohen Erbschaftsteuern.

mit solchen Kooperationsprojekten. Mittlerweile wurden alle Kooperationen aufgelöst. Es war immer das Familienunternehmen, das den Vertrag beendete und die Anteile zurückkaufte, um die Unabhängigkeit zurückzugewinnen. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass es kaum ein Beispiel für eine Fusion zweier Familienunternehmen gibt. Dies steht im Kontrast zu den häufigen Zusammenschlüssen von gleichen Unternehmen oder fast gleichen Aktiengesellschaften. Geht es um Familienunternehmen, würden sogar zwei Unternehmenseigner ihre Unabhängigkeit aufgeben. Bevor dies geschieht, würden Unternehmenseigner ihr Unternehmen eher verkaufen.

6.

Rückblickend ist auch der sechste Grund für den Verkauf des Unternehmens frustrierend. Dies sind die Fälle, in welchen der Verkauf durch ein scheinbar sehr attraktives Kampfpreisangebot ausgelöst wurde. Ein großes internationales Unternehmen war bereit dazu, eine außerordentlich hohe Prämie zu bezahlen, um Zugang zum deutschen Markt zu erlangen. Die Eigner erachteten dies als einzigartige Gelegenheit. Betrachtet man dies genauer, war das attraktive Angebot nur der entscheidende, letzte Anstoß in einer Reihe von Faktoren, die schlussendlich zum Verkauf des Unternehmens führten. Womöglich gab es bereits Spannungen zwischen zwei Familienstämmen. Oder es gab die Hoffnung, es gäbe einen fähigen Nachfolger unter den Nachkommen – doch diese Hoffnung wurde nicht erfüllt. Oder das Unternehmen verpasste eine technologische Innovation und konnte die anschließende Aufholjagd nicht finanzieren. Ohne diese schwächenden Einflüsse wären die verlockenden attraktiven Angebote wohl nicht angenommen worden. Eine unserer Studien analysierte sieben solcher Fälle. In keinem der Fälle war die Familie fähig, das erhaltene Geld erfolgreich zu reinvestieren. Sie konnte keine direkten Investmentmöglichkeiten finden, die ebenso erfolgreich gewesen wären wie ein komplett eigenständig geführtes Familienunternehmen. Sie konnte nie zum selben Buchwert wie als Familienunternehmen investieren. Sie musste attraktive Investitionen zum Marktpreis annehmen, welche zwei- oder dreimal so hoch waren wie der Buchwert. Damit wurde natürlich die Rendite der Geldanlage auf Normalniveau reduziert. Offensichtlich gab es nur wenige Industrielle, die als Finanzinvestoren außergewöhnliches Talent bewiesen. Warren Buffet ist deshalb so bekannt, weil er dieses seltene Talent besitzt.

7.

Kommen wir nun zu den ernstesten Fällen in gesättigten Märkten, bei welchen die gesamte Industrie schrumpft und nur wenige Unternehmen überleben. Betrachtet man diese Endphase, gibt es letztlich die Wahl zwischen zwei Strategien: Andere Unternehmen erwerben oder selbst an Marktführer verkaufen, solange diese daran interessiert sind, in andere Wettbewerber zu investieren. Es ist in solchen stagnierenden Branchen entscheidend, dass das eigene Unternehmen groß genug wird, um zu der Gruppe der Überlebenden zu gehören. Dieses „Endzeitszenario“ gilt aber nur für wenige Branchen. Dennoch muss man diese Gefährdung im Blick behalten.

Wir sollten die Reflexion darüber, warum Familienunternehmen ihr Unternehmen teilweise oder vollständig über einen Börsengang veräußern, nicht beenden, ohne nicht noch einen weiteren modernen Trend zu kommentieren. Heutzutage sind die Bedingungen ein Start-up zu finanzieren ein anerkannter Grund, um an die Börse zu gehen. Wenn jemand ein Unternehmen ohne eigenes Kapital gründet, nur mit einer guten Geschäftsidee, dann benötigt er oder sie von Beginn an eine Finanzierung Dritter. Diese Start-ups wurden grundsätzlich dazu geschaffen an die Börse zu gehen oder außerhalb der Börse private Anleger zu finden. Diese sind keine Familienunternehmen mit „Dynastieabsichten“ wie vorher beschrieben. Kürzlich habe ich gehört, wie ein smarter Start-up-Unternehmer seine Geschichte und seine zukünftige, persönliche Strategie erzählt. Sein erstes Start-up-Projekt begann er, um etwas über den Handel zu lernen. Das war ein Reifall. Danach eröffnete er – wieder ohne jegliches Kapital – das zweite Projekt, welches sich als Erfolg entpuppte. Aber nach einigen Finanzierungsrunden gehört ihm nur noch ein kleiner Anteil des Unternehmens. Und diesen Anteil muss er im Rahmen des Gesamtverkaufs des Start-ups auch hergeben. Danach wird er mit dem Geld des ausstehenden Verkaufs des zweiten Unternehmens ein für ihn wirklich wichtiges unternehmerisches Projekt starten. Dieses wird er wie ein Familienunternehmen besitzen. Ein wirklich moderner Unternehmer.

Das FIF in Forschung und Lehre.

Für wissenshungrige Familienunternehmer aus allen Generationen.

Forschung für gestandene Familienunternehmer FIF-Forschungspanel

Ein Jahr hat 8.766 Stunden – geben Sie uns eine Stunde davon ab für unsere Forschung zu Familienunternehmen? Für Ihr Engagement bei maximal zwei FIF-Studien im Jahr (zumeist Online-Befragungen oder je nach Bereitschaft auch Fallstudien) erhalten Sie jeweils individualisierte Ergebnisauswertungen und Handlungsempfehlungen und neue Impulse für Ihren unternehmerischen Alltag. [fif-panel.de](https://www.fif-panel.de)

Weiterbildung für werdende Familienunternehmer executive Master of Arts for Family Entrepreneurship | eMA FESH

Für alle, die im Rahmen der Nachfolge vor großen Fußstapfen stehen – oder bereits mit beiden Beinen im Familienunternehmen angekommen sind. Wenn Sie sich nach dem Erststudium – egal welcher Fachrichtung – und neben der Tätigkeit im Familienunternehmen berufsbegleitend weiterbilden wollen, sind Sie bei uns in guter Gesellschaft. Seit 2010 treffen sich im eMA FESH Familienunternehmer verschiedener Generationen und aus verschiedenen Branchen und Regionen um sich darauf vorzubereiten, das Familienunternehmen in die nächste Generation zu führen. [zu.de/emafesh](https://www.zu.de/emafesh)

Austausch für Familienunternehmernachwuchs Projekt 2024

Hast auch du ein Unternehmen als „Familienmitglied“? Genau für junge Leute wie dich gibt es das Projekt 2024. Im Austausch mit anderen in der gleichen Situation und uns Wissenschaftlern vom FIF begleiten wir dich – so intensiv wie du möchtest – auf deinem weiteren Entwicklungsweg, egal ob er ins Unternehmen führt oder nicht, also ganz unabhängig von deiner künftigen Rolle. [projekt2024.de](https://www.projekt2024.de)

Förderer des FIF

EQUA gemeinnützige Stiftung
Grieshaber Logistik AG
IHK Bodensee - Oberschwaben
IHK Schwaben
IHK Ulm
Ilse Lang
KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Münster Stegmaier Rombach Family Office GmbH
PERI GmbH
Seeberger GmbH
Siegfried Weishaupt
Stiftung Familienunternehmen

Impressum

Herausgeber

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF
Am Seemooser Horn 20
88045 Friedrichshafen
zu.de/fif

Ansprechpartner

Maximilian Lude
+49 7541 6009 2082
maximilian.lude@zu.de

Jana Hauck
+49 7541 6009 2080
jana.hauck@zu.de

Gestalterische Konzeption

Philipp N. Hertel
Simon Merz

Gestalterische Umsetzung

Ulrike von Dewitz

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der
Beiträge nur mit ausdrücklicher Genehmigung.
1. Auflage April 2016
ISSN | Print: 2196-0437
ISSN | Digital: 2196-0445

