

FIF-SAMMELBAND

Mit Beiträgen von
Quratul Aan, Constantin Bühler, Jacob Engelmann, Leonie Keller, Maximilian Lantelme, Felix Meschenmoser, Michael Meussling, Sina Rilling, Max Schaible, Philipp Schulz

2023

Editorial

Sehr geehrte Förderinnen und Förderer, sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer, sehr geehrte FIF-Freunde und Interessierte, sehr geehrte Studierende,

unsere jährliche Schriftenreihe erscheint seit 2022 unter dem Namen

FIF-SAMMELBAND

mit ausgewählten Bachelor- und Masterarbeiten eines Jahres und hält wie immer viele aktuelle und spannende Themen rund um Familienunternehmen für Sie bereit. Auch Dissertationsprojekte mit einer Betreuung durch Professoren des FIF werden in diesem Jahr erstmals vorgestellt.

Einen Schwerpunkt des aktuellen FIF-Sammelbands bilden finanzielle Fragestellungen. Nachfolge, Krisen sowie Untersuchungen zum langfristigen Überleben von Familienunternehmen sind weitere Themen in der diesjährigen Ausgabe. Dies zeigt das breite Spektrum der Familienunternehmensforschung sowie die Interdisziplinarität des Fachs. Erstmals gibt es zu jeder vorgestellten Bachelor- und Masterarbeit eine kurze Begründung für die Nominierung durch die Betreuerinnen und Betreuer.

Um stets an den aktuellen Fragestellungen arbeiten zu können, freuen wir uns über Anregungen Ihrerseits: Denn Forschung ist immer dann am spannendsten, wenn sie im Dialog von Wissenschaft und Praxis entsteht.

Wir wünschen Ihnen viele Inspirationen und Ideen beim Lesen und wir freuen uns von Ihnen zu hören.

Im Namen der ganzen FIF-Familie



Prof. Dr. Reinhard Prügl
Wissenschaftlicher Leiter des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF



Dr. Christian Klaiber
Institutsmanager des
Friedrichshafener Instituts für Familienunternehmen | FIF

INHALT
Bachelor-
arbeiten

Investment	6
Die Entwicklung der Search Funds in der DACH Region. Untersuchung der bisherigen Entwicklung CONSTANTIN BÜHLER	
Unternehmerisches Handeln	11
Wie kann durch unternehmerisches Handeln die Dekarbonisierung der Industrie erfolgreich bewältigt werden? Eine Modellierung anhand von kleinen und mittelständischen Unternehmen des Maschinenbausektors in Baden-Württemberg JACOB ENGELMANN	
Geschäftsmodell	15
Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Anbieter und Kunden von BtoB Equipment-as-a-Service Modellen? DAVID MEUSSLING	
Cybercrime	19
Erarbeitung eines Maßnahmenkatalogs zur Prävention von Cyberangriffen in digital affinen Familienunternehmen SINA RILLING	
Finanzstrategien	23
Strategien von großen Familienunternehmen, um dem Risiko beim externen Corporate-Venturing entgegenzutreten MAX SCHAIBLE	

INHALT
Master-
arbeiten

Unternehmensführung **27**
Doppelspitzen in der Führung von Familienunter-
nehmen
LEONIE KELLER

Vermögen **31**
Portfolioallokation in Krisenzeiten – hold, sell or buy,
was ist die optimale Portfolioallokation in Anbe-
tracht der aktuellen Krisen
FELIX MESCHENMOSE

Konkurrenz **35**
Die Kooperation von Familienunternehmen und
Start-ups – ein Erfolgskonzept
PHILIPP SCHULZ

INHALT
Dissertati-
onen

Überleben und Fortbestand **39**
On the Path to Longevity
QURATUL AAN

Historische Langzeituntersuchung **43**
The Continuity and Discontinuity of the 250 Largest
Enterprises in Germany: A History-Based Analysis of
Family Influence, Corporate Development and Own-
ership Transactions
MAXIMILIAN LANTELME

Über den Autor



Constantin Bühler studierte von 2019 bis 2023 Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Seine Bachelorarbeit schrieb er im Spring Semester 2023 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl.

Warum hast Du die Arbeit von Constantin für den Sammelband nominiert, lieber Reinhard?

Immer mehr Familienunternehmen sind auf der Suche nach einer Nachfolgelösung. Um den Fortbestand der Unternehmen zu sichern, braucht es zunehmend alternative Nachfolgemodelle. Eines dieser Modelle ist der in unseren Breitengraden noch wenig bekannte Ansatz des Search Funds. Constantin Bühler erforscht mit hoher methodischer Kompetenz und ausgeprägtem Forscherdrang erstmals die Besonderheiten von Search Funds in der DACH-Region im internationalen Vergleich.

DIE ENTWICKLUNG DER SEARCH FUNDS IN DER DACH REGION. UNTERSUCHUNG DER BISHERIGEN ENTWICKLUNG

CONSTANTIN BÜHLER

Einleitung

Search Funds sind eine Form der Nachfolgeregelung für kleinere, mittelständische Unternehmen durch einen Verkauf der Unternehmen an potentielle Nachfolger außerhalb der Familie. Aus Sicht dieser potentiellen Nachfolger handelt es sich bei Search Funds um „Entrepreneurship Through Acquisition“ („ETA“). Die gängigste Definition von Search Fund liefern Studien der Stanford Graduate School of Business und der IESE Business School: „A search fund is an entrepreneurial path undertaken by one or two individuals (the „searchers“) who form an investment vehicle with a small group of aligned investors, some of whom become mentors, to search for, acquire, and lead a privately held company for the medium to long term, typically 6 to 10 years“ (Kelly/Heston, 2022, S. 3). Die Stanford Studie führt weiter aus „When successful, this has resulted in a relatively fast path to becoming an owner-CEO, attractive financial returns for both investors and searchers, and growing well-run enterprises“ (Kelly/Heston, 2022, S. 3)

Beide Business Schools erheben und analysieren Daten zu Search Funds in alle zwei Jahre veröffentlichten Studien. Die Stanford Studie hat 526 Search Funds, die seit 1984 in den USA und Kanada aufgelegt wurden, erfasst. Die IESE Studie basiert auf 211 Search Funds außerhalb der USA und Kanada, die seit 1992 aufgesetzt wurden. Die IESE Studie beinhaltet auch die Search Funds in Deutschland, Österreich und der Schweiz, also der „DACH-Region“.

Diese Arbeit erfasst und analysiert erstmals die Entwicklung von Search Funds ausschließlich in der DACH-Region und zieht auch Vergleiche mit den Betrachtungen zu den nordamerikanischen (Stanford Studie) und den sonstigen weltweiten (IESE Studie) Search Funds.

Forschungsfrage

Wie haben sich Search Funds in der DACH-Region entwickelt?

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit war es, ein Gesamtbild der Search Fund Szene in der DACH-Region darzustellen. Dafür wurde eine Studie ähnlich derer von Stanford und der IESE erarbeitet, bei der sowohl das Modell eines Search Funds als auch Charakteristika der Searcher, der Funds, der Investoren, der Verkäufer und der erworbenen Unternehmen dargestellt werden sollten.

Darüber hinaus sollte die Arbeit eine erste abgegrenzte Studie ausschließlich für die DACH-Region darstellen, wodurch sie sich von bisherigen unterscheidet, da diese sich jeweils auf Nordamerika oder den Rest der Welt fokussieren. Abschließend war das Ziel dieser Arbeit einen Ausblick auf mögliche Erfolge des Geschäftsmodells Search Fund zu geben, als auch Anreize für weitere Forschungen in der DACH-Region zu diesem Thema zu setzen.

Methodik

Zur Beantwortung der Forschungsfrage und um die Ziele der Arbeit zu erreichen, wurden zunächst Interviews mit verschiedenen Personen aus der Search Fund Szene, wie Investoren, CEOs und Searchern geführt (unstrukturierte Expertengespräche). In diesen Gesprächen wurden allgemeine Informationen über die Szene und deren Entwicklung gesammelt. Des Weiteren galt es einen möglichst vollständigen Überblick über die bisher in der DACH-Region aufgelegten Search Funds zu erhalten, um diese mit einem selbst

entwickelten Fragebogen anschreiben zu können. Die Auswertung dieser Fragebögen erfolgte sowohl qualitativ, als auch quantitativ und stellt die erste derartige Analyse der Search Funds in der DACH-Region dar. Ergänzend wurden die ermittelten Ergebnisse mit denen der Stanford Studie und der IESE Studie verglichen.

Ergebnisse

| Typische Merkmale eines Search Funds in der DACH-Region

Der durchschnittliche Searcher in der DACH-Region ist etwa 30 Jahre alt, hat fünf Jahre Berufserfahrung, ist meist männlich und hat in weniger als zwei Dritteln einen MBA-Abschluss. In etwa der Hälfte der Fälle agiert er als Einzelsearcher. Das Fundraising dauert etwa vier Monate, wonach die Investoren im Median ein Search Budget von 445.000 Euro zur Verfügung stellen. Im Durchschnitt beteiligen sich 19 Investoren, die jeweils rund 30.000 Euro Eigenmittel für die Search Phase zur Verfügung stellen. Die Searcher erhalten im Durchschnitt ein jährliches Gehalt von etwa 75.000 Euro.

Nach rund 26-monatiger Suche erwirbt ein Search Fund ein mittelständisches Zielunternehmen, vorzugsweise in Wachstumsbranchen im Technologie- oder Servicebereich. Das typische Zielunternehmen verzeichnet einen Umsatz von etwa 6 Millionen Euro und erzielt einen EBITDA von rund 2 Millionen Euro mit durchschnittlich 24 Mitarbeitern, womit es sich typischerweise um mittelständische Familienunternehmen handelt. Der Kaufpreis beläuft sich auf etwa 12 Millionen Euro, wovon etwa 33 Prozent durch Eigenkapital der Investoren finanziert werden. Im Median entspricht die Bewertung dem 1,0-fachen des Umsatzes und dem 4,6-fachen des EBITDA.

| Ansätze für die weitere Forschung und Lehre

Unterstützend zur Ausweitung der Lehre erscheint eine Ausweitung der Forschung

wünschenswert. Konkrete Ansätze für die zukünftige Forschung und Lehre wären:

1. Die vorliegende Arbeit durch Nachfolgearbeiten im Stil der Stanford Studie und der IESE Studie zumindest alle zwei Jahre zu ergänzen und entsprechend der dann größeren Datenbasis zu erweitern.
2. Konkrete wissenschaftliche Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren der Search Funds in der DACH-Region zu vergeben um Searchern die Wahl ihres Ansatzes, ihrer Zielunternehmen und auch ihrer Investoren zu erleichtern.
3. Foren einzurichten, bei denen sich Wissenschaft, Searcher und Investoren regelmäßig auch in der DACH-Region zu aktuellen Entwicklungen austauschen können. Solche Foren haben sich an der Stanford Business School und an der IESE Business School bereits sehr gut etabliert, erfassen aber nicht explizit die DACH-Region.

| Erfolgseinschätzung der Search Funds in der DACH-Region

In der DACH-Region erreichten bisher 60% der Search Funds den erfolgreichen Erwerb eines Zielunternehmens, während 40% ihre Suche erfolglos beendeten. Interessanterweise waren 83% der erfolgreichen Fälle Search Teams, also zwei Searcher zusammen, während erfolglose Fälle bisher ausschließlich bei Einzelsearchern ermittelt wurden.

Ein zweiter Schritt zur Erfolgsmessung eines Search Funds ist die Wertsteigerung des Zielunternehmens. Unter Berücksichtigung, dass es sich bei fast allen Angaben um noch unrealisierte Bewertungen handelt, scheinen diese jedoch weitgehend über den ursprünglichen Erwartungen zu liegen. Dies kann als Indiz für eine grundsätzliche wirtschaftliche Attraktivität von Search Funds für Investoren gesehen werden. Erst eine größere Zahl realisierter

Wertsteigerungen, z.B. durch Weiterveräußerung von Zielunternehmen, wird hier konkretere Zahlen liefern können.

Aufgrund der begrenzten Anzahl von Search Funds in der DACH-Region und der bisher fehlenden Erfolgsnachweise ist die Anzahl institutioneller Investoren noch gering. In den USA haben sich bereits "Fund of Funds" für Search Funds etabliert, die institutionellen Investoren einen einfachen Zugang bieten. In Europa sind ähnliche Funds entstanden, aber bisher nur in begrenztem Umfang in der DACH-Region. Allerdings gibt es eine stabile Basis privater Investoren in der DACH-Region, weshalb ausreichend finanzielle Mittel für die Gründung von Search Funds verfügbar sind. Mit zunehmenden Exits und einem nachweisbaren Track Record sollten sich Search Funds auch in der DACH-Region besser etablieren können.

Literatur

Kelly, P.; Heston, S. (2022), *2022 Search Fund Study, Selected Observations*, Stanford Graduate School of Business (Hrsg.), unter: <https://www.gsb.stanford.edu/gsb-box/route-download/618926> (Stand 17.05.2023).

Kolarova, L.; Kelly, P.; Simon, J.; Johnson, R. (2022), *International Search Funds-2022, Selected Observations*, IESE Business School (Hrsg.), unter: <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0629-E> (Stand 14.05.2023).

Über den Autor



Jacob Engelmann hat von September 2020 bis September 2023 im dreijährigen Bachelor Corporate Management and Economics studiert. Seine Bachelorarbeit schrieb er im Spring Semester 2023 bei Clemens Christian Krüger.

Warum hast Du die Arbeit von Jacob für den Sammelband nominiert, lieber Clemens?

Die Arbeit ist durch ein ausgezeichnetes methodisches Vorgehen sowie durch einen starken Beitrag zur theoretischen Diskussion gekennzeichnet. Gleichzeitig schafft Jacob es, sehr praktische Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen herzuleiten. Kurzum: Eine geniale Arbeit!

WIE KANN DURCH UNTERNEHMERISCHES HANDELN DIE DEKARBONISIERUNG DER INDUSTRIE ERFOLGREICH BEWÄLTIGT WERDEN? EINE MODELLIERUNG ANHAND VON KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN DES MASCHINENBAUSEKTORS IN BADEN-WÜRTTEMBERG

JACOB ENGELMANN

Einleitung

Studien des Weltklimarates legen nahe, dass selbst bei der Erreichung der Klimaziele von einer weltweiten Erhöhung der Temperaturen um drei Grad auszugehen ist – wodurch sich Ökosysteme irreversibel ändern und die Ernährungssicherheit sowie Wasserversorgung in weiten Teilen der Erde bedroht wären (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg [LpB BW], 2023; Arnell, 2021; Masson-Delmotte et al., 2021).

Unter diesem Hintergrund versucht die Arbeit die zugrundeliegenden Ursachen zu adressieren: Falls der menschengemachte Klimawandel zu abstrakt ist, versucht die Arbeit Zusammenhänge zwischen den Handlungen einzelner Unternehmen und der Dekarbonisierung aufzuzeigen. Wenn eine psychologische Distanz ursächlich ist, sollen ökonomische und ökologische Gesichtspunkte miteinander verknüpft werden.

Eine essenzielle Rolle nimmt dabei laut den aktuellen Studien des IPCC der Industriesektor ein, der weltweit mit 34 % der direkten und indirekten Emissionen den größten Anteil an Emissionen verursacht. Aufgrund der hohen Verflechtung innerhalb sowie außerhalb des Industriesektors und bisher weitestgehend ausgebliebenen klimapolitischen Maßnahmen wird in dem Bericht eine hohe Ungewissheit hinsichtlich der Dekarbonisierung der Industrie unter Berücksichtigung ökonomischer Gesichtspunkte betont (Dhakal et al., 2022; Minx et al., 2021).

Um diese Verknüpfung vorzunehmen, wird die Untersuchungseinheit auf KMUs im Maschinenbausektor in Baden-Württemberg eingegrenzt und aktuelle

Einflussfaktoren auf KMUs in der Industrie wie der Personalmangel, die Instabilität der globalen Lieferketten und die Rolle der Digitalisierung einbezogen. Außerdem werden die bekannten Strategien zur Dekarbonisierung vorgestellt, um auf Basis dessen auf die Perspektive aus Unternehmenssicht einzugehen.

Dafür wird das Konzept der Ambidextrie verwendet, in dem es um die Balance aus der Optimierung und Erhöhung der Rentabilität (Exploitation) und der flexiblen, diskontinuierlichen Anpassung an neue Marktbedingungen (Exploration) geht (Tushman & O'Reilly, 1996).

Forschungsfrage

Dabei geht die Arbeit anhand von KMUs des Maschinenbausektors in Baden-Württemberg der Frage nach, inwiefern durch unternehmerisches Handeln die Dekarbonisierung der Industrie erfolgreich bewältigt werden kann.

Ziel der Arbeit

Ziel der Arbeit ist es, einen Beitrag zu leisten, die im IPCC-Bericht 2022 hervorgehobene Ungewissheit im Industriesektor hinsichtlich der Dekarbonisierung zu reduzieren, indem ökonomische und ökologische Aspekte gemeinsam betrachtet werden (Dhakal et al., 2022).

Dabei soll die Arbeit ein tieferes Verständnis für die Dekarbonisierung ermöglichen, um in der Praxis Konzepte und Strategien im Umgang mit der Dekarbonisierung zu ermöglichen, sowie Hypothesen aufbringen, die auf der theoretischen Ebene Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bieten.

Methodik

Um diese Ziele zu erreichen, wurden Primärdaten im Rahmen einer qualitativen Untersuchung auf Basis einer Literaturrecherche mithilfe von Leitfadeninterviews erhoben. Zur Auswertung wurde die Gioia-Methodik, ein induktiver Ansatz zur Theoriebildung, gewählt. Diese bietet durch das systematische Vorgehen einen Ansatz, die Schwächen explorativer deskriptiver Untersuchungen zu adressieren (Gioia et al., 2012).

In der Arbeit werden 10 EntscheiderInnen, bestehend aus Geschäftsführung oder Geschäftsleitung von KMUs im Maschinenbausektor in Baden-Württemberg, interviewt. Die Datenerhebung wurde im Rahmen der Flexibilität der Methodik um einen Schritt ergänzt, sodass die Untersuchung in fünf Schritten durchgeführt wurde (Balachandran Nair, 2021; Gioia & Chittipeddi, 1991).

Im ersten Schritt wurden die Interviews durchgeführt und transkribiert, um im zweiten Schritt die einzelnen Passagen inhaltlich zu First-Order-Konzepten nah am originalen Wortlaut zu verdichten. Darauf aufbauend wurden die First-Order- zu Second-Order-Konzepten weiter verdichtet, in Dimensionen kategorisiert und im vierten Schritt systematisch analysiert. Zuletzt wurde dann eine Modellierung zur Theoriebildung vorgenommen.

Ergebnisse

Im Mittelpunkt der Ergebnisse steht das theoretische Modell, das sich aus den verschiedenen Dimensionen zusammensetzt.

Dabei bewegt sich das Unternehmen in verschiedenen Spannungsfeldern. Sowohl zwischen Exploitation und Exploration, als auch zwischen Lieferanten - zu denen eine steigende Abhängigkeit besteht - und Kunden - zu denen eine hohe Zentrierung

besteht bei verstärkter Nachfrage nach ökologischen Lösungen.

Gleichzeitig haben KMUs kürzere Entscheidungswege und können sich schneller anpassen als größere Unternehmen, jedoch einen geringeren finanziellen Spielraum zur Exploration, weshalb sie eine Präferenz zur Exploitation haben.

Konkret werden im Modell fünf Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, die sowohl ökonomische als auch ökologische Vorteile beinhalten:

| Durch Kooperationen können KMUs die Kosten zur Exploration von neuen Technologien wie Carbon-Capture oder zirkulären Systemen verringern, um potenzielle Wettbewerbsvorteile aufzubauen.

| Monitoring als exploitative Verhaltensweise bietet die Grundlage zur Digitalisierung und Automatisierung, sowie der Erhöhung der Energieeffizienz und zur Identifikation von Emissionsursachen.

| Die Zertifizierung – für die Emissionsursachen vorab identifiziert werden müssen – kann die Kundennachfrage nach ökologisch nachhaltigen Lösungen adressieren, sowie gleichzeitig gegenüber den Kunden vermarktet werden.

| Mithilfe einer erhöhten Lokalität können Emissionen im Mobilitätsbereich reduziert und Abhängigkeiten gegenüber Lieferanten durch verkürzte Lieferketten abgebaut und die Autonomie verstärkt werden.

| Eine erhöhte Autonomie im Bereich Energie bietet einen Wettbewerbsvorteil hinsichtlich der potenziell steigenden Kosten durch globale Faktoren und wird durch den Einsatz von Photovoltaik, Wasserstoff, sowie der Elektrifizierung von Prozessen verstärkt.

Literatur

Arnell, N. (2021). *COP26: what would the world be like at 3°C of warming and how would it be different from 1.5°C?* Abgerufen von <https://theconversation.com/cop26-what-would-the-world-be-like-at-3-c-of-warming-and-how-would-it-be-different-from-1-5-c-171030>.

Balachandran Nair, L. (2021). To discard or to ado(a)pt? Looking at qualitative research templates through the lens of organizational routines. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 16(2), 409-423. <https://doi.org/10.1108/QROM-09-2020-2021>.

Dhakal, S., Minx, J. C., Toth, F. L., Abdel-Aziz, A., Figueroa Meza, M. J., Hubacek, K., ..., Wiedmann, T. (2022). *Emissions Trends and Drivers*. In P. R. Shukla, et al. (Hrsg.), *Climate Change 2022: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge & New York: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/9781009157926.004.

Gioia, D. A. & Chittipeddi, K. (1991). *Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation*. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433-448. <http://www.jstor.org/stable/2486479>

Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2012). *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology*. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. (2023). *Weltklimabericht 2023 - IPCC Sachstandsberichte*. Abgerufen von <https://www.lpb-bw.de/ipc>

Masson-Delmotte, V., Zhai, P., Pirani, A., Connors, S. L., Péan, C., Berger, S., ..., Gomis, M. (2021). *Climate change 2021: the physical science basis. Contribution of working group I to the sixth assessment report of the intergovernmental panel on climate change*. Genf: IPCC.

Minx, J. C., Lamb, W. F., Andrew, R. M., Canadell, J. G., Crippa, M., Döbbling, N., ..., Tian, H. (2021). *A comprehensive and synthetic dataset for global, regional, and national greenhouse gas emissions by sector 1970-2018 with an extension to 2019*. Abgerufen von <https://doi.org/10.5281/zenodo.5566761>.

Tushman, M. L. & O'Reilly, C. A. (1996). *Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change*. *California Management Review*, 38, 29-28.

Über den Autor



Aufgrund seines Interesses für Geschäftsmodellinnovationen schrieb David Meussling seine Bachelorarbeit bei Prof. Dr. Reinhard Prügl über Chancen und Risiken von Equipment-as-a-Service Modellen. Von 2019 bis 2023 studierte er an der Zeppelin Universität Corporate Management & Economics.

Warum hast Du die Arbeit von David für den Sammelband nominiert, lieber Reinhard?

Neue Geschäftsmodelle stellen einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen dar. Ein noch wenig erforschter Ansatz in diesem Zusammenhang sind sogenannte Equipment-as-a-Service-Modelle. Dieser Ansatz birgt zahlreiche Chancen, auch in Bezug auf ökologische Nachhaltigkeit, aber auch Herausforderungen. David Meussling gelingt es eindrucksvoll, diese methodisch sauber herauszuarbeiten und wertvolle Implikationen für die unternehmerische Praxis abzuleiten.

WELCHE CHANCEN UND RISIKEN ERGEBEN SICH FÜR ANBIETER UND KUNDEN VON BTOB EQUIPMENT-AS-A-SERVICE MODELLEN?

DAVID MEUSSLING

Einleitung

Wenn Konkurrenten aus Best-Cost-Countries, wie China oder Indien, deutsche Mittelständler nicht nur preislich unterbieten, sondern auch technologisch gesehen ähnlich gute Produkte anbieten, stellt dies eine existenzielle Bedrohung für sie dar. Deutsche Produkte würden ihre Konkurrenzfähigkeit verlieren. Anzeichen hierfür liefert der Vergleich zwischen EU-Importen anspruchsvoller Industriewaren aus China und aus Deutschland. Während der relative Anteil an EU-Importen von anspruchsvollen Industriewaren aus China von 2,5% im Jahr 2000 auf 13,0% im Jahr 2022 stieg, sank der Anteil an EU-Importen (exklusive Deutschland) aus Deutschland im gleichen Zeitraum von 17,7% auf 15,5% (Matthes 2023). Vor dem Hintergrund, dass die deutsche Industrie vor allem inkrementelle Innovation betreibt (Nikula 2020) und in den bereits technisch ausgereiften Branchen des Maschinenbaus und der (Verbrenner-) Automobilindustrie führend ist, sind große Innovationssprünge, was die Produkte selbst betrifft, in naher Zukunft eher unwahrscheinlich.

Service-orientierte Geschäftsmodellanpassungen wie z.B. Equipment-as-a-Service (EaaS) Modelle können diesem Problem erfolgreich begegnen (Schuh, Friedli & Gebauer 2004). Hierbei versucht man sich in die Lage des Kunden zu versetzen und zu fragen: Was möchte der Kunde wirklich? Die Kuh oder die Milch? Eine Maschine oder ihren Output? (Tzuo & Weisert 2018). Die Folge sind Outcome-basierte Geschäftsmodelle, bei dem ein Kunde nicht mehr ein Produkt selbst, sondern z.B. für eine gewisse Nutzungsdauer des Produktes bezahlt (Pay-per-Use). Der Hersteller übernimmt dabei im Vergleich zu herkömmlichen Modellen einen weit größeren Anteil des Total Cost of Ownership (TCO) seines Produktes. Das können

Wartungskosten, Installationskosten, Schulung von Personal oder ähnliches sein. Infolgedessen erhöht sich nicht nur sein Umsatz, sondern er wird auch den TCO seines Produktes optimieren. Nicht nur das Produkt selbst. Diese Kostenoptimierung kann an den Kunden weitergegeben werden, was das Produkt gegenüber der ausländischen Konkurrenz wieder wettbewerbsfähiger macht.

Forschungsfrage

Welche Chancen und Risiken ergeben sich für Anbieter und Kunden von BtoB Equipment-as-a-Service Modellen?

Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, mithilfe von Interviews aus der Industrie Chancen und Risiken von BtoB Equipment-as-a-Service Modellen für Kunden und Anbieter herauszustellen. As-a-Service Geschäftsmodelle sind an sich nichts Neues und die erfolgreiche Anwendung in Bereichen wie z.B. der Softwareindustrie oder BtoC Streaming Diensten zeigt das Potenzial. Allerdings ist die Anwendung solcher Modelle für Industriegüter wie z.B. CNC-Fräsmaschinen oder Druckmaschinen recht neu und es ist noch nicht absehbar, wie erfolgreich sie sein wird. Erste Erkenntnisse von befragten Experten über potenzielle Chancen und Risiken von EaaS Modellen sind daher ein für die Industrie sehr begehrenswertes Ziel.

Methodik

Zunächst wurde eine Literaturrecherche durchgeführt, um den aktuellen Stand der Forschung zu erfahren. Basierend hierauf, konnten Fragen für ein halbstrukturiertes Interview ermittelt werden. Experten wurden kontaktiert und 11 Interviews mit einer

Gesamtlänge von knapp zehn Stunden durchgeführt. Die Interviews wurden transkribiert und mithilfe von MAXQDA codiert. Basierend auf dem Grounded Theory Model von Gioia et al. (Gioia, Corley & Hamilton 2013), wurden Aussagen der Interviewteilnehmer zunächst groben Schlagwörtern wie z.B. Grundgebühr, Verfügbarkeit oder Akzeptanz zugeordnet. Diese Schlagwörter wurden anschließend sieben übergeordneten Konzepten zugeordnet, wie z.B. Digitalisierung, CRM oder Produkt. Schließlich konnten vier so genannte aggregierte Dimensionen gebildet werden. Das sind Themengebiete, die von Chancen und Risiken besonders betroffen sind: Die Anbieter-Kunden-Beziehung oder der bereits erwähnte Total Cost of Ownership sind zwei Beispiele. Entsprechend eingeordnet wurden in der Arbeit dann auch die Chancen und Risiken. Ein limitierender Faktor der Arbeit ist die geringe Anzahl an Interviews.

Ergebnisse

| Durch den Wegfall von Fixkosten für Kunden von BtoB Equipment-as-a-Service Modellen ergeben sich folgende Chancen und Risiken: Für den Kunden bietet sich die Chance, seine Produktionskapazitäten mit weniger Risiko und kostengünstiger zu skalieren. Er kann Auslastungsrisiken an den Anbieter auslagern, neue Produktionsprozesse kostengünstig testen und ihm steht Equipment auf dem neuesten Stand zur Verfügung. Ein Risiko ist allerdings, dass er einen zu hohen Preis dafür zahlt. Für den Anbieter ergibt sich die Chance, neue Marktsegmente zu erschließen, doch er übernimmt Auslastungsrisiken seiner Kunden.

| Ein Service-Modell charakterisiert sich durch den Austausch kontinuierlicher Leistungserbringung gegen kontinuierliche Zahlungsströme. Infolgedessen entsteht eine gewisse Planungssicherheit für beide Seiten. Für den Kunden ergibt sich dadurch die Chance, seine Produktionskosten ex ante zu bestimmen und sich stattdessen auf sein Kerngeschäft zu

fokussieren (Wartung, Auslastung etc. ist nicht mehr sein Problem). Für den Anbieter ergibt sich die Chance der Umsatzstabilisierung, doch die Bonität des Kunden und Risikoübernahmen durch Preisgarantien werden zum Risikofaktor.

| Durch EaaS-Modelle verändern sich auch Anbieter-Kunden-Beziehungen. Durch eine gesteigerte Erfolgsbeteiligung des Anbieters am Kunden (Pay-per-X), kann sich der Kunde auf eine bessere Kundenberatung des Anbieters verlassen. Ein Risiko ist allerdings seine erhöhte Abhängigkeit vom Anbieter. Anbieter erhalten neue Cross- und Upsellingmöglichkeiten, sehen sich allerdings einer eventuellen fehlenden Akzeptanz des Kunden konfrontiert.

| Wie in der Einleitung erwähnt, führt die Internalisierung von Total Cost of Ownership-bezogenen Kosten dazu, dass der Anbieter einen Anreiz zur Optimierung dieser Kosten besitzt. Dies führt zu einem verbesserten Angebot für den Kunden, einer höheren Wettbewerbsfähigkeit des Anbieters und letztlich zu einer nachhaltigeren Ressourcenverwendung.

Literatur

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). *Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology*. *Organizational research methods*, 16(1), 15-31.

Matthes, J. (2023). *Entwicklung des Konkurrenzdrucks durch China auf dem EU-Markt*. Institut der Deutschen Wirtschaft Köln e.V., 5-7

Nikula, R. (2020). *Wie disruptiv sind forschende Unternehmer? Zur Innovationskraft des deutschen Mittelstands*. Deutscher Industrie- und Handelskammertag e.V. (DIHK), 31.

Schuh, G. Friedli, T. & Gebauer, H. (2004). *Fit for Service: Industrie als Dienstleister*. Carl Hanser Verlag München Wien, 17.

Tzuo, T. & Weisert, G. (2018). *Subscribed. Why the Subscription Model Will Be Your Company`s Future – and What to Do About It*. Penguin Publishing Group, 106.

Über die Autorin



Sina Rilling studierte von 2019 bis 2023 Corporate Management and Economics mit dem Minor in Politics, Administration and International Relations an der Zeppelin Universität. In ihren letzten Semestern hat sie die Kurse beim FIF für sich entdeckt. Daher schrieb sie ihre Bachelorarbeit im Spring Semester 2023 bei Prof. Reinhard Prügl.

Warum hast Du die Arbeit von Sina für den Sammelband nominiert, lieber Reinhard?

Cyber Security ist in immer stärker digital operierenden Unternehmen ein Thema von grundlegender Bedeutung. Angriffe auf die digitale Infrastruktur nehmen zu, auch Familienunternehmen sind immer öfter betroffen. Ein entsprechendes Bewusstsein für die Umsetzung von Präventionsmaßnahmen ist das Gebot der Stunde. Methodisch kompetent erforscht Sina Rilling dieses wichtige Thema und präsentiert auf dieser Basis eine Vielzahl von konkreten Maßnahmen.

ERARBEITUNG EINES MAßNAHMENKATALOGS ZUR PRÄVENTION VON CYBERANGRIFFEN IN DIGITAL AFFINEN FAMILIENUNTERNEHMEN

SINA RILLING

Einleitung

Die Relevanz der Cyberkriminalität ist in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen, sodass sich mehr deutsche Unternehmen mit dem Gefahrenpotenzial auseinandersetzen. Hauptursachen für die wachsende Anzahl an Cyberattacken sind die Digitalisierung der Geschäftsbereiche sowie die sorglose Nutzung von neuen Technologien.

Forschungsfrage

Was ist der aktuelle Status Quo der Cybersicherheit und welche realistische Präventionsmöglichkeiten gibt es, um kleine und mittelständische Familienunternehmen auf einen Cyberangriff vorzubereiten?

Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit war es, Prozessbausteine für eine erfolgreiche Vorbereitung auf den richtigen Umgang mit Cyberangriffen zu identifizieren. Es galt zu betrachten, welche präventiven Sicherheitsmaßnahmen aktuell durch die Unternehmen getroffen werden und welche Ansätze für die Zielgruppe geeignet sind. Dazu gehörten unter anderem Methoden zur Speicherung von sensiblen Daten, geeignete Präventionsmaßnahmen mit dem Schwerpunkt auf organisatorischen Konzepten und die Erarbeitung eines Notfallplans. Damit ein Unternehmen im Falle eines Cyberangriffs zielgerichtet reagieren kann, musste betrachtet werden, welche Angriffsarten am wahrscheinlichsten sind. Ein gezielter und beabsichtigter Angriff von einem Mitarbeiter des eigenen Unternehmens wurde in dieser Arbeit nicht beachtet. Als Zielgruppe wurden maßgeblich kleine und mittelständische deutsche Familienunternehmen definiert.

Methodik

Die Arbeit verfolgte das Ziel, mithilfe von diversen Erhebungsmethoden ein Good-Practice-Modell zu erarbeiten. Dabei wurden Primär- und Sekundärdaten genutzt. Sekundärdaten stammten aus qualitativ hochwertigen Quellen mit aktuellen und themenspezifischen Inhalten. Primärdaten wurden im Rahmen dieser Arbeit erhoben, um ergänzend spezifische Details zu erhalten. Dafür wurden explorative Interviews verwendet, um das Thema aus unterschiedlichen Perspektiven beleuchten zu können. Interviewpartner waren Experten aus Familienunternehmen, Cybersicherheitsbeauftragte, der Polizei und der Versicherung. Die daraus identifizierten technischen und organisatorischen Handlungsschritte wurden anschließend in einem Good-Practice-Modell und einem Maßnahmenkatalog dargestellt.

Ergebnisse

1. **„Starten, nicht warten“** (Prof. Dr. Reinhard Prügl)
Jedes Unternehmen wird mit einer sehr hohen Wahrscheinlichkeit zu einem Zeitpunkt angegriffen. Dann ist jede Geschäftsleitung erleichtert, wenn sie sich zuvor mit der Thematik auseinandergesetzt hat. Cybersicherheit ist kein reines IT-Thema, es ist Aufgabe der Führungsebene, da es das gesamte Unternehmen und alle Stakeholder betrifft. Daher sollte die Leitung ihre Strategie darlegen und Budget aus mehreren Abteilungen schaffen.
2. **„Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts“** (Walter Scheel)
Zuerst müssen die Schwachstellen identifiziert werden. Der

umfassende und unternehmensweite Risikorahmen dient als Ausgangspunkt für alle weiteren Schritte wie den Notfallplan, den Maßnahmenkatalog oder die Cyberversicherung. Es ist wichtig, die Risikobereitschaft in Abhängigkeit von den Geschäftszielen und -strategien zu definieren. Dabei müssen nicht nur die wahrscheinlichsten Angriffe, sondern auch diejenigen mit den größten Auswirkungen betrachtet werden.

3. **„Kein Backup, kein Mitleid“** (Linus Neumann)

Regelmäßige Backups nach der 3-2-1-Regel minimieren den Schweregrad und den Schaden von Cyberbedrohungen sowie die Abhängigkeit von den Angreifern immens. Es ist wichtig zu kontrollieren, ob diese jederzeit verfügbar und aktuell sind. Es ist essenziell auch vergangene Backups aufzubewahren. Des

Weiteren sollte die Sicherung in der Mitte der Woche stattfinden, da die meisten Angriffe am Wochenende stattfinden.

4. **„Nur was Mitarbeiter mitgestalten, wird Teil der Unternehmens-DNA“** (Bianca Prommer)

Die Mitarbeiter sind die größte Schwachstelle, aber auch der größte Gewinn eines Unternehmens. Daher müssen diese von Anfang an in die Thematik involviert werden. So fühlen sie sich abgeholt und können ihre Standpunkte weitergeben. Allerdings muss beachtet werden, dass die Menschen gerne den einfachsten, aber nicht den besten oder gar sichersten Weg wählen.

Literatur

Allianz Global Corporate & Specialty (2022). Allianz Risk Barometer Identifying the major business risks for 2023. <https://www.agcs.allianz.com/news-and-insights/reports/allianz-risk-barometer.html> (zuletzt abgerufen am 20.02.2023).

Beyer, A. (2021). Cybersecurity in der unternehmerischen Praxis des Mittelstandes. In: M. Bittner, A. Guntermann, C. Müller, D. Rostam (Hrsg.) Cybersecurity als Unternehmensleitungsaufgabe (127-154). Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783748927679> (zuletzt abgerufen am 20.02.2023).

Bretschneider, W., Rieckmann, J., Stuchtey, T. & Szanto, A. (2020). Cybersicherheit als Katalysator für Innovation und Wachstum. <http://hdl.handle.net/10419/222526> (zuletzt abgerufen am 14.03.2023).

BSI (2022). Die Lage der IT-Sicherheit in Deutschland 2022. https://www.bsi.bund.de/DE/ServiceNavi/Publikationen/Lagebericht/lagebericht_node.html (zuletzt abgerufen am 20.02.2023).

BSI (2023). Cyber-Sicherheit für das Management Handbuch erhöht Sicherheitsniveau von Unternehmen. https://www.bsi.bund.de/DE/ServiceNavi/Presse/Pressemitteilungen/Presse2023/230322_Management_Handbuch.html (zuletzt abgerufen am 01.04.2023).

Deloitte (2022). 2023 Global Future of Cyber Survey: Building long-term value by putting cyber at the heart of the business. <https://www.deloitte.com/global/en/services/risk-advisory/content/future-of-cyber.html> (zuletzt abgerufen am 20.02.2023).

Gopal, D., McMullen, L., Walls, A., Addiscott, R., Furtado, P., Porter, C., Isaka, O. & Winckless, C. (2023). Predicts 2023: Cybersecurity Industry Focuses on the Human Deal. <https://www.gartner.com/doc/reprints?id=1-2CISO6KN&ct=230208&st=sb> (zuletzt abgerufen am 31.03.2023).

Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit KPMG (2022). Von Cyber Security zur Cyber Resilience – mehr Digitalisierung, mehr Cyber-Bedrohung? <https://www.luenendonk.de/produkte/studien-publikationen/luenendonk-studie2022-von-cyber-security-zur-cyber-resilience-wie-finanzdienstleister-auf-die-neue-bedrohungslage-reagieren-it/> (zuletzt abgerufen am 20.03.2023).

Maier, S. & Aengenheyster, S. (2020). Geschäftsrisiko Cyber-Security: Leitfaden zur Etablierung eines resilienten Sicherheits-Ökosystems. Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-32046-1> (zuletzt abgerufen am 20.02.2023).

SoSafe (2023). Cybercrime-Trends 2023 Aktuelle Bedrohungen und wie Sie Ihre Organisation schützen. <https://sosafe-awareness.com/de/ressourcen/reports/cybercrime-trends2023/> (zuletzt abgerufen am 01.04.2023).

Über den Autor



Max Schaible studierte von 2019 bis 2023 Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Seine Bachelorarbeit schrieb er im Spring Semester 2023 bei Prof. Dr. Reinhard Prügl.

Warum hast Du die Arbeit von Max für den Sammelband nominiert, lieber Reinhard?

Die Kooperation zwischen Familienunternehmen und Startups ist eine wesentliche Strategie, um die Innovationskraft der kooperierenden Unternehmen aber auch des gesamten Wirtschaftsstandorts zu stärken. Nicht immer gelingt dies. Max Schaible analysiert daher umfassend und methodisch fundiert konkrete Strategien für den Umgang mit den Risiken dieses Ansatzes.

STRATEGIEN VON GROSSEN FAMILIENUNTERNEHMEN, UM DEM RISIKO BEIM EXTERNEN CORPORATE-VENTURING ENTGEGENZUTRETEN

MAX SCHAIBLE

Einleitung

In einer immer schneller werdenden Welt verkürzen sich auch die disruptiven Innovationszyklen. Um nicht von neuen Innovationen abgehängt zu werden, sondern selbst davon zu profitieren, suchen Familienunternehmen auch außerhalb ihrer eigenen Unternehmensgrenzen nach innovativen Ideen und Startups. Für diese sind unabhängige Risikokapitalgeber noch immer die wichtigsten Förderer, aber auch Unternehmen sind hier zunehmend durch eigene Corporate Venture Capital-Programme aktiv an der Finanzierung beteiligt (Amore et al., 2021; Kollmann et al., 2022). Investments in diese innovativen Ideen sind allerdings weit davon entfernt, risikoarm zu sein und haben eine sehr hohe Ausfallquote (Kollmann et al., 2022). Möchte ein Unternehmen außerhalb seiner eigenen Unternehmensgrenzen nach neuem Wissen suchen, indem es in externe Startups investiert, dann ist das Scheitern eines solchen Investments ein unvermeidbarer Teil der Bemühungen, innovatives Wissen in das eigene Unternehmen zu bekommen. Muss es sich hierbei aber um ein besonders teures Scheitern handeln? Die Forschung zum externen Corporate-Venturing (ECV) befasst sich mit ihrem Fokus auf Effizienz, Organisations-, Such- und Integrationsbemühungen im weitesten Sinne mit dieser Frage, lässt jedoch den Bezug auf Familienunternehmen außen vor (Basu et al., 2016; Conti et al., 2019). Auf der anderen Seite befasst sich die Forschung zu Innovation in Familienunternehmen nur unzureichend mit dem Risiko beim externen Corporate-Venturing und lässt eine deutliche Forschungslücke offen (Amore et al., 2022; De Groote et al., 2023).

Forschungsfrage

Welche Strategien verfolgen große Familienunternehmen, um mit dem Risiko von

Fehlinvestitionen beim externen Corporate-Venturing umzugehen?

Ziel der Arbeit

Die Arbeit versucht eine Brücke zwischen der allgemein gehaltenen EVC-Forschung und der Forschung zu Innovation in Familienunternehmen zu schlagen. Wie weit die allgemeinen Forschungsergebnisse zu ECV auch auf größere Familienunternehmen übertragen werden können, gilt es zu untersuchen. Die Ergebnisse sollen Aufschluss darüber geben, auf welchem Wege das Verschwenden von Ressourcen eingedämmt werden kann und ob große Familienunternehmen hierbei im Vergleich zu anderen Unternehmen unterschiedliche Ansätze verfolgen.

Methodik

Die Arbeit basiert auf einer Übersicht des aktuellen Forschungsstandes zu Corporate Venture Capital und Innovation in Familienunternehmen sowie auf neun semi-strukturierten Experteninterviews mit Entscheidungsträgern aus acht verschiedenen Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum. Die Unternehmen haben zwischen 1.000 und 20.000 Mitarbeiter und sind in unterschiedlichen Branchen tätig. Die Interviewpartner bekleideten unterschiedliche Positionen und waren alle maßgeblich an den externen Venturing-Aktivitäten ihrer Unternehmen beteiligt. Die Interviews wurden durch einen Interviewleitfaden strukturiert, welcher auf Basis der Erkenntnisse des aktuellen Forschungsstandes erstellt wurde. Anschließend wurden die Interviews mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2014) ausgewertet, indem die einzelnen Abschnitte mittels der induktiven Kategorienbildung codiert wurden, um sie mit den Antworten der anderen

Interviewpartner in Beziehung zu setzen. Zudem wurde die Analyse auf ihre Reliabilität geprüft, damit die Zuverlässigkeit und Reproduzierbarkeit der Ergebnisse gewährleistet sind.

Ergebnisse

Einige Strategien aus der CVC-Forschung können auf größere Familienunternehmen ohne weitere Anpassung übertragen werden, allerdings unterscheiden sich die Ansätze der Familienunternehmen auch teilweise signifikant.

| Zielsetzung

Neben den üblichen strategischen Zielen haben die Familienunternehmen in manchen Fällen einen Teil ihrer Investitionen auch mit finanziellen Zielen getätigt, um diversifizierte Verluste abzufangen.

| Externe Partner

Eine Tendenz zum Zusammenschluss mit anderen Unternehmen, um die Suchbemühungen zu bündeln, wie diese in den USA zu beobachten ist, zeigt sich nicht (vgl. Amore et al., 2021). Familienunternehmen gleichen ihre Wissensdefizite jedoch häufiger mit Co-Investoren aus anderen Branchen aus.

| Selektion

Familienunternehmen versuchen bereits in den frühen Phasen der Selektion die Startups mit einem möglichst geringen Ressourceneinsatz durch ein gutes Datenmanagement und strenge Suchkriterien verstärkt zu filtern. Hierbei zeigt sich das Einbeziehen von Geschäftsführung oder Inhaberfamilie im Selektionsprozess von besonderer Wichtigkeit, um das Akzeptanzniveau im Unternehmen zu erhöhen und Anbindungsschwierigkeiten zu vermeiden.

| Kontrollbedürfnis

Die Ergebnisse zeigen ein sehr unterschiedliches Kontrollbedürfnis bei den untersuchten Unternehmen, was dafür spricht, dass größere Familienunternehmen im deutschsprachigen Raum ihren

Portfoliounternehmen mehr Freiraum geben und ihr Kontrollbedürfnis zumindest eingrenzen (vgl. Amore et al, 2022; de Groote et al, 2023).

| Personalrotation

Die Familienunternehmen besetzen Gesellschafterpositionen in ihren Portfoliounternehmen vermehrt mit eigenen Mitarbeitern, um neben Einsicht in Reporting und Kontrolle auch den Wissensaustausch zu fördern, was sich mit dem aktuellen Forschungsstand deckt (Basu et al., 2016; Dokko & Gaba, 2012; Yang, 2012). Zusätzlich versuchen diese jedoch auch aktiv ein Risikobewusstsein im eigenen Unternehmen zu schaffen, um die Akzeptanz von Fehlinvestitionen zu erhöhen, was durch die Personalrotation noch verstärkt werden könnte.

Literatur

Amore, M.D., Murtinu, S. and Pelucco, V. (2021) Families in Corporate Venture Capital. Available at: <https://doi.org/https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3843842>.

Basu, S., Phelps, C.C. and Kotha, S. (2016) 'Search and Integration in External Venturing: An Inductive Examination of Corporate Venture Capital Units', *Strategic Entrepreneurship Journal*, 10(2), pp. 129–152. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sej.1206>.

Conti, A. et al. (2019) 'Venture capital investment strategies under financing constraints: Evidence from the 2008 financial crisis', *Research Policy*, 48(3), pp. 799–812. Available at: <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.11.009>.

Dokko, G. and Gaba, V. (2012) 'Venturing into new territory: Career experiences of corporate venture capital managers and practice variation', *Academy of Management Journal*, 55(3), pp. 563–583. Available at: <https://doi.org/10.5465/amj.2009.0909>.

de Groote, J.K. et al. (2022) 'The role of similarity and complementarity in the selection of potential partners for open innovation projects in family firms', *Small Business Economics* [Preprint]. Available at: <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00666-x>.

Kollmann, T., Strauß, C., Proppner, A., Faasen, C., Hirschfeld, A., Gilde, J. & Walk, V. (2022) *Deutscher Startup Monitor 2022*. unter: https://startupverband.de/fileadmin/startupverband/mediaarchiv/research/dsm/DSM_2022.pdf (Stand: 09.05.2023).

Mayring, P. (2014) *Qualitative content analysis: theoretical foundation, basic procedures, and software solution*. Klagenfurt.

Yang, Y. (2012) 'Bilateral inter-organizational learning in corporate venture capital activity', *Management Research Review*, 35(5), pp. 352–378. Available at: <https://doi.org/10.1108/01409171211222278>.

Über die Autorin



Leonie Keller studierte von 2020 bis 2022 an der Zeppelin Universität und absolvierte dort ihren Master in Corporate Management und Economics, u. a. belegte sie hierbei den Schwerpunkt „Family Business“. Ihre Masterthesis schrieb sie im Springsemester bei Miriam Förch und Dr. Christian Klaiber. „Ich bin sehr dankbar für die Zeit an der ZU und insbesondere für die spannenden und praxisnahen Kurse des FIFs. Diese habe mich dazu bewegt die vorliegende Arbeit zu verfassen. Insbesondere die vielen Gespräche mit den Familienunternehmern waren ein richtiges Highlight.“

Warum habt Ihr die Arbeit von Leonie für den Sammelband nominiert, liebe Miriam und lieber Christian?

Leonie Keller hat mit ihrer Masterarbeit „Erfolgreich führen – Herausforderungen und Lösungsansätze für das Doppelspitzen-Modell in Familienunternehmen“ zu einem sehr wichtigen Thema im Bereich der Familienunternehmensforschung beigetragen. Ihre sehr gut strukturierten und aufgearbeiteten Ergebnisse liefern einen echten Mehrwert für Wissenschaft und Praxis. Zudem war Leonie Keller Anwärtlerin auf den Best Thesis Award.

DOPPELSPITZEN IN DER FÜHRUNG VON FAMILIENUNTERNEHMEN

LEONIE KELLER

Einleitung

Der Wunsch und die Fähigkeit, Menschen für ein gemeinsames Ziel zu begeistern, zu motivieren und zu unterstützen, beschäftigt neben der Wissenschaft auch die Praxis. Eine der frühesten Führungstheorien, die *Great Man Theory*, basiert auf der Annahme, dass es bestimmte Eigenschaften gibt, die Menschen mit Führungsqualitäten von allen anderen unterscheiden (vgl. Arenas / Connelly / Williams, 2017, S. 2). Attribute wie Vertrauen, Respekt und Verbindlichkeit sind von hohem Stellenwert (vgl. Graen / Uhl-Bien, 1995, S. 223). Es zeigt sich, dass ein Team mehr leistet als die Summe aller Individuen, getreu dem Motto: „Eins plus eins ist drei.“ Die Ergänzung von Charakteren paraphrasiert die *Great Man Theory* zur *Great Team Theory*. Diese Denkweise liegt dem Ansatz des Doppelspitzen-Modells zugrunde. Dieses ermöglicht es, in einem Team von zwei Personen zu führen und von den gemeinsam geschaffenen Synergien zu profitieren. Nicht nur in der Politik wird es zur Mode, die Spitze mit zwei Personen zu besetzen, sondern auch in der Privatwirtschaft. Insbesondere Familienunternehmen realisieren, dass die eigenen Nachkommen nicht zwingend gemäß der *Great Man Theory* die geeignetsten Führungskräfte sind. In Form der Doppelspitze wird dies aufgebrochen, indem eine weitere Führungskraft z. B. das Defizit an Führungsqualitäten ausgleichen kann.

Forschungsfrage

Welche Herausforderungen ergeben sich aus differenzierten Entstehungen und Personenkombinationen von Doppelspitzen in Familienunternehmen und welche Lösungsmöglichkeiten zur Bewältigung der Herausforderungen lassen sich ableiten?

Ziel der Arbeit

Es wird aufgezeigt welche Formen der Doppelspitzen in der Praxis von Familienunternehmen etabliert sind bzw. etabliert werden können. Darüber hinaus soll ein Verständnis dafür vermittelt werden, welche Herausforderungen die Führungsduos erfahren und mit welchen Hands-on-Maßnahmen Lösungen geschaffen werden können.

Methodik

Im Rahmen von semistrukturierten Interviews wurden 18 Geschäftsführer und Geschäftsführerinnen befragt, welche in Form der Doppelspitze führen bzw. geführt haben. Die Interviews wurden anschließend mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring und Gläser analysiert (Mayring / Gläser-Zikuda, 2008).

Ergebnisse

| Entstehung

Die Interviews zeigen auf, dass die Entstehung einer Doppelspitze, d.h. der Ursprung der gemeinsamen Arbeit, unterschiedliche Beweggründe haben kann. Bei der intendierten Doppelspitze konnten sich die Führungskräfte auf die gemeinsame Tätigkeit vorbereiten, sodass besondere Vorkehrungen getroffen werden konnten.

Die nicht-intendierte Doppelspitze kann aus diversen beruflichen oder persönlichen Gründen bzw. Ereignissen entstehen, welche zu einer ungeplanten gemeinsamen Führung des Familienunternehmens führen. Durch das plötzliche Ausscheiden der vorherigen Geschäftsführung, sofern keine geplante Nachfolgeregelung vorab besprochen wurde, können Gesellschafter in die Verantwortung gezogen werden, die Existenz des Familienunternehmens zu sichern. Unterlagen, beispielsweise für

finanzielle Angelegenheiten, können nicht planmäßig an die Junior-Generation übertragen werden, sodass ein großes Defizit sowie große anfängliche Probleme bei der Umstrukturierung der Geschäftsführung auftreten können. Eine nicht geregelte Nachfolgeregelung kann Konflikte hervorrufen, da nicht geregelt ist, welche Person die Geschäftsführung übernehmen soll.

| Das gemeinsame Führen

Allgemeine Herausforderungen im gemeinsamen Führen sind Differenzen in Bezug auf eine gemeinsame Strategie, wenn keine klaren Vorkehrungen in Bezug auf eine gemeinsame Zielverfolgung getroffen wurden.

| Persönlichkeit und Werte

Der Charakter und die Wertvorstellungen der beiden Führenden sind mit der maßgebendste Faktor für aufkommende Konflikte und Meinungsverschiedenheiten. Es wird aufgezeigt, dass das Wissen zwar wichtig für die Führung des Unternehmens ist, dennoch die Persönlichkeit eine noch viel entscheidendere Rolle zur erfolgreichen Führung innerhalb der Doppelspitze einnimmt.

| Kommunikation

Von erheblicher Bedeutung innerhalb der Doppelspitze ist, dass ein stetiger Informationsfluss, sei es über Entscheidungen oder anderweitige Angelegenheiten, welche für das Pendant von Bedeutung sein können, aufrechterhalten wird. Insbesondere durch das Vergessen der Weitergabe von Informationen können Konflikte aufkommen.

| Entscheidungen

Eine adäquate Kommunikation ist mit dem Treffen von Entscheidungen eng verknüpft. Entscheidungen, welche außerhalb der getrennten Arbeitsbereiche liegen, sollten gemeinschaftlich und einvernehmlich getroffen werden.

| Exit der Doppelspitze

Nicht nur für das Ausscheiden beider Personen der Doppelspitze, sondern auch für das kurzfristige oder auch unerwartete Ausscheiden eines Counterparts muss eine

Strategie zur weiteren Führung des Familienunternehmens vorliegen. Das Doppelspitzen-Modell, besonders im Vergleich zur alleinigen Führung, bietet den erheblichen Vorteil, dass stets eine Führungsperson im Familienunternehmen anwesend ist und die Angelegenheiten mit größter Tragweite regeln kann.

Literatur

Arenas, F. J. / Connelly, D. / Williams, M. D. (2017): Developing Your Full Range of Leadership. Leveraging a Transformational Approach.

Graen, G. B. / Uhl-Bien, M. (1995): Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective, in: *The Leadership Quarterly*, Vol. 6, Nr. 2, S. 219-247.

Mayring, P. / Gläser-Zikuda, M. (Hrsg.) (2008): *Die Praxis der Qualitativen Inhaltsanalyse*. 2. Aufl., Weinheim.

Über den Autor



Felix Meschenmoser studierte Corporate Management & Economics (M.Sc.) an der Zeppelin Universität von 2021 bis 2023. Er absolvierte den Track "Family Business" des FIF und entdeckte Familienunternehmen als spannendes Forschungsgebiet. Kurse zu bspw. Family Offices legten den Grundstein für seine Masterthesis zum Thema: „Portfolioallokation in Krisenzeiten – hold, sell or buy, was ist die optimale Portfolioallokation in Anbetracht der aktuellen Krisen“, welche er bei Dr. Christian Titus Klaiber und Doktorandin Verena Ege verfasste.

Warum habt Ihr die Arbeit von Felix für den Sammelband nominiert, liebe Verena und lieber Christian?

Die Masterarbeit „Portfolioallokation in Krisenzeiten – Hold, Sell or Buy – Was ist die optimale Portfolioallokation in Anbetracht der aktuellen globalen Krisen?“, befasst sich mit der Frage, wie in Krisenzeiten eine Portfolioallokation vorgenommen werden kann. Die Arbeit hat einen hohen praktischen Bezug und vermittelt erste Erkenntnisse, für einen Umgang mit Krisen und einer daraus resultierenden Krisenresilienz bei Investitionsentscheidungen. Neben einer umfassenden Literaturrecherche, einer guten und fundierten methodischen Herangehensweise werden die Ergebnisse in gelungenem Maße dargestellt und mit der entsprechend notwendigen Objektivität diskutiert. Felix Meschenmoser schafft es damit, komplexe Inhalte praxisnah und dennoch dem wissenschaftlichen Anspruch entsprechend darzulegen.

PORTFOLIOALLOKATION IN KRISENZEITEN – HOLD, SELL OR BUY, WAS IST DIE OPTIMALE PORTFOLIOALLOKATION IN ANBETRACHT DER AKTUELLEN KRISEN

FELIX MESCHENMOSE

Einleitung

Seit der Jahrtausendwende sind globale Krisen mit erheblichen wirtschaftlichen Auswirkungen regelmäßig und spürbar häufiger geworden. Auch die globalen Kapitalmärkte und die in Deutschland ansässigen Asset Manager der verschiedenen Assetklassen bleiben von diesen Entwicklungen nicht verschont. Durch die anhaltende Präsenz kurzfristiger wie langfristiger Krisensituationen, befindet sich nicht nur die Finanzbranche, sondern die gesamte Welt in einem kontinuierlichen Wandel. Für die Vermögensverwalter und Fondsmanager bedeutet dies, Krisen zu antizipieren und in den Prozess der Portfolioallokation und bei Investitionsentscheidungen in Assetklassen einzubeziehen. Dies stellt viele der meist hochqualifizierten Experten vor praktische wie strategische Herausforderungen. Die kontinuierlichen Auswirkungen auf die Kapitalmärkte zeigen den erheblichen Aufholbedarf im Schaffen von Krisenresilienz. Umso bemerkenswerter, dass Krisen trotz ihrer Umstände wider Erwarten von Asset Managern durch aktives Allokieren auch als Chance genutzt werden können. Krisen kommen immer häufiger und schneller. Durch die heute so vernetzte Welt erreichen sie unmittelbar ein globales Ausmaß. Da sie meist unvorhersehbar und ganz plötzlich auftreten, beeinflussen sie die globale Wirtschaft meist erheblich. Damit einher gehen direkte Auswirkungen auf die Kapitalmärkte, die regelmäßig große Herausforderungen darstellen. Hierbei besonders beeinflusst wird der Prozess der unter diesen Umständen, optimalen Portfolioallokation und der jeweiligen Investitionsentscheidungen. Das Problem besteht dabei in der Frage, wie entsprechende globale Krisen im Prozess der optimalen Allokation berücksichtigt werden können.

Zentral ist die Erarbeitung und Schaffung einer Krisenresilienz.

Forschungsfrage

Davon abgeleitet stellt sich die Frage, wie die optimale Portfolioallokation in Anbetracht dieser Krisen aussehen kann und welches Potential in Krisensituationen besteht und positiv genutzt werden kann.

Ziel der Arbeit

Gegenstand der vorliegenden Masterarbeit ist, die Besonderheiten einer Portfolioallokation unter Berücksichtigung kurzfristiger wie langfristiger globaler Krisen darzustellen und entsprechende Erkenntnisse für den Umgang mit Krisen und daraus in Zukunft resultierender Krisenresilienz bei Investitionsentscheidungen aufzuzeigen. In dieser Forschungsarbeit werden Auswirkungen von Krisen auf liquide und illiquide Assetklassen genauer erforscht. Für die liquiden Assetklassen wird exemplarisch ein Fokus auf Aktien, bei den illiquiden Assetklassen exemplarisch ein Fokus auf Private Equity gelegt.

Methodik

Die in dieser Masterthesis angewandte Methodik umfasst zwei Hauptkomponenten. Zum einen erfolgte eine umfassende Literaturrecherche, bei der einschlägige Fachbücher und Fachzeitschriften berücksichtigt wurden. Angesichts der Aktualität des Themas wurden zudem aktuelle Artikel und einschlägige Studien herangezogen. Des Weiteren wurde eine qualitative empirische Untersuchung durch leitfadengestützte Einzelinterviews mit Branchenexperten durchgeführt. Insgesamt wurden vierzehn Personen aus dem Asset

Management-Sektor befragt, welche verschiedene namhafte und führende Unternehmen in folgenden Sektoren repräsentieren: Multi und Single Family Offices, Banken, Fondsgesellschaften, Private Equity- und Venture Capital-Fonds, Versicherungsgesellschaften und (Online-)Vermögensverwalter. Insgesamt ermöglicht der gewählte Ansatz aus Literaturrecherche und qualitativer empirischer Forschung eine umfassende Auseinandersetzung mit dem Thema dieser Masterarbeit und gewährleistet eine umfassende Darstellung der Materie.

Ergebnisse

Die Portfolioallokation in Krisenzeiten stellt viele Asset Manager vor besondere Herausforderungen. Krisen werden dabei von den befragten Forschungsteilnehmern zwar wahrgenommen und antizipiert, jedoch spielen sie keine so große Rolle wie man erwarten könnte. Der Fokus liegt auf Investments über verschiedene Assetklassen hinweg und zeigt erneut, wie wichtig Diversifikation im Krisenkontext ist. Krisen finden bei Portfolioallokation insoweit Berücksichtigung, dass sie gemeinhin berücksichtigt und antizipiert werden, teilweise auch in die Strategie mit einfließen, um zukünftige Krisenresilienz zu etablieren. Der Kern des Anlagegeschäfts bleibt jedoch die Renditeerzielung, weshalb Krisen von teilnehmenden Asset Managern mehrfach als bedeutende Chance interpretiert werden und allgemein empfohlen wird, auf den Kapitalmarkt zu vertrauen, breit zu investieren und die Allokation langfristig zu betreiben, um die größte Resilienz gegenüber Krisen zu erreichen. Gerade in Bezug auf die wichtigsten Erkenntnisse, zeigt sich, dass Krisen ohnehin schwer einzuschätzen sind und daher opportunistisch und flexibel mit ihnen umgegangen werden muss. Künstliche Intelligenz kann in diesem Zusammenhang in Zukunft vermehrt zu Effizienzen führen. Die professionelle und sorgfältige Arbeit der Asset Manager im liquiden Bereich wird schon heute umfassend durch KI unterstützt und ausgeführt. Im Bereich der Direktbeteiligungen kann man heute noch

von einem People Business sprechen. Es bleibt dabei jedoch abzuwarten und im Rahmen zukünftiger empirischer Forschung auszuarbeiten, welchen Einfluss künstliche Intelligenz in allen Bereichen des Asset Managements haben wird.

Literatur

- Darkow, P. M. (2019). Beyond "bouncing back": Towards an integral, capability-based understanding of organizational resilience. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 27(2), 145–156. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12246>
- Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Lehrbuch* (4. Auflage). VS Verlag.
- Hennerkes, B.-H. & Boehm-Bezing, P. von. (2002). Familienunternehmen und Börse. In *Finanzierung für den Mittelstand: Trends, Unternehmensrating, Praxisfälle* (S. 125–140). Gabler.
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(6), 731-746.
- Taleb, N. N. (2018). *Der Schwarze Schwan: Die Macht höchst unwahrscheinlicher Ereignisse* ((I. Pross-Gill, Übers.)). Pantheon.
- Wimmer, R. (2013). Die Bewältigung der Wirtschaftskrise als Führungsaufgabe. *Konfliktdynamik*, 2(3), 222–233. <https://doi.org/10.5771/2193-0147-2013-3-222>

Über den Autor



Philipp Schulz studierte von 2020 bis 2022 im Masterstudien- gang Corporate Management & Economics an der Zeppelin Universität. Seine Masterarbeit schrieb er im Spring Semester 2022 bei Dr. Christian-Titus Klaiber und Miriam Förch. Mit dem FIF verbindet er spannende Projekte und leidenschaftliche Impulsvorträge, welche er in seiner Zeit als Student gerne besucht hat.

Warum habt Ihr die Arbeit von Philipp für den Sammelband nominiert, liebe Miriam und lieber Christian?

Philipp Schulz hat mit seiner Masterarbeit „Die Kooperation von Familienunternehmen und Start-ups – ein Erfolgskonzept?“ ein hoch aktuelles und sehr wichtiges Thema für Familienunternehmensforschung und Praxis bearbeitet. Die sehr gut aufbereiteten Erkenntnisse aus seiner Masterarbeit liefern einen wichtigen Mehrwert für Wissenschaft und Praxis.

DIE KOOPERATION VON FAMILIENUNTERNEHMEN UND START-UPS – EIN ERFOLGSKONZEPT

PHILIPP SCHULZ

Einleitung

Bereits seit Jahrzehnten sind die Auswirkungen der Digitalisierung sowohl technisch als auch wirtschaftlich zusehends spürbarer geworden. Auch die hierzu-lande zahlreich ansässigen Familienunternehmen bleiben von diesen Entwicklungen nicht verschont. Durch die anhaltende digitale Transformation seit Ende des vergangenen Jahrtausends befindet sich die Welt in einem kontinuierlichen Wandel, von welchem keine Branche, kein Geschäftsfeld und auch kein Teil der Wertschöpfungskette unberührt bleibt. Für die Familienunternehmen bedeutet dies, dass die Entwicklung und Realisierung neuer Geschäftsmodelle durch die digitale Transformation oftmals erzwungen werden. Dies stellt zahlreiche Familienunternehmen vor enorme Herausforderungen.

So hat beispielsweise der stationäre Handel schon seit längerer Zeit mit den Herausforderungen des Onlinehandels zu kämpfen. Selbstverständlich werden diese Entwicklungen auch von einer Vielzahl der Familienunternehmen erkannt. Dennoch lassen sich bei den für die familiären Strukturen und das hohe Maß an Kontinuität bekannten Unternehmen erhebliche Defizite in der Umsetzung bei der Realisierung neuer Geschäftsmodelle erkennen.

Umso bemerkenswerter ist es, dass durch aufstrebende Start-ups eine Vielzahl an jungen, dynamischen und innovativen Unternehmen regelrecht aus dem Boden sprießen. Die Stärken der Start-ups liegen oftmals dort, wo sich bei vielen Familienunternehmen erhebliche Schwächen aufzeigen. So sind in diesem Zusammenhang die Kooperationen zwischen traditionellen Familienunternehmen und Start-ups, wenn auch nur langsam, gestiegen. Schlagzeilen, welche von Übernahmen von Start-ups durch Familienunternehmen berichten, sind nicht nur international, sondern auch auf nationaler Ebene immer

häufiger zu lesen. Ein prominentes gegenwärtiges Beispiel ist die Übernahme des Getränkelieferdienstes Flaschenpost durch die Oetker-Gruppe (Benrath, Germis, & Jansen, 2020).

Forschungsfrage

Die Kooperation von Familienunternehmen und Start-ups – ein Erfolgskonzept?

Ziel der Arbeit

Ziel der Forschungsarbeit ist, auf die Möglichkeiten von Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups einzugehen. Hierbei sollen insbesondere die beidseitigen Chancen und Herausforderungen aufgezeigt und herausgefunden werden, ob eine derartige Kooperation ein mögliches Erfolgskonzept darstellt. Der Fokus liegt auf der Erarbeitung der Potentiale, welche sich aus der Kooperation zwischen Familienunternehmen und Start-ups ergeben können.

Methodik

Die für die vorliegende Masterarbeit angewandte Methodik besteht einerseits aus der Literaturrecherche in Fachbüchern sowie den relevanten einschlägigen Fachzeitschriften. Angesichts der Gegenwärtigkeit der untersuchten Thematik werden auch Publikationen und Studien der Big Four (EY, KPMG, PwC, Deloitte) sowie von Industrie- und Handelskammern und ähnlichen Verbänden herangezogen. Andererseits wurde zudem eine qualitative empirische Recherche anhand von leitfadengestützten Einzelinterviews von Experten durchgeführt. Hierfür wurden Gespräche mit insgesamt zwölf Personen aus Familienunternehmen und Start-ups sowie Unternehmensberatern geführt.

Ergebnisse

| Die Forschungsarbeit hat aufgezeigt, dass sich die Unternehmensformen der Familienunternehmen und Start-ups in gemeinsamen Kooperationen hervorragend unterstützen können. Hierbei ergänzen sich die traditionellen Familienunternehmen mit ihrem großen Erfahrungsschatz und den etablierten Strukturen einerseits, sowie die flexiblen, dynamischen Start-ups andererseits, mit ihren unterschiedlichen Stärken und Fähigkeiten. Durch die sich immer schneller wandelnde Welt, insbesondere in Bezug auf Technologie, entsteht für zahlreiche Unternehmen Druck und Notwendigkeit, vorhandenes Wissen zu teilen und offen für neue Entwicklungen zu sein. Um möglichst agil agieren zu können, bietet sich für Familienunternehmen und Start-ups die Möglichkeit einer Kooperation an, wodurch ein enormer Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz durch die ressourcenschonende Kombination der jeweiligen Stärken erzielt werden kann. Derartige Kooperationen wären auch denkbar zwischen Nicht-Familienunternehmen und Start-ups, Start-ups und Start-ups oder zwischen zwei Familienunternehmen. Allerdings birgt die Kombination zwischen einem Familienunternehmen einerseits und einem Start-up andererseits den Vorteil, dass die persönliche Bindung der Eigentümer an das Unternehmen, gepaart mit den besonderen Charakteristika und Ressourcenausstattung von Start-ups, die womöglich vielversprechendste Kooperationsmöglichkeit mit dem höchsten Erfolgspotential darstellt.

| Damit die Möglichkeit von Kooperationen zwischen Familienunternehmen und Start-ups in der Zukunft vermehrt die Aufmerksamkeit auf sich zieht, erfordert es eine grundlegende Offenheit der Unternehmen sowie eine vermehrte Bereitschaft zur Teilnahme an entsprechenden Events, welche von zahlreichen Institutionen eigens zum Netzwerken zwischen Familienunternehmen und Start-ups ins Leben gerufen wurden.

Literatur

- Baur, N., & Blasius, J. (2019). *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Becker, W., Ulrich, P., Botzkowski, T., Fibitz, A., & Stradtman, M. (2018). *Kooperationen zwischen Mittelstand und Start-up-Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Binder, A. (2014). *Innovation in erfolgreichen Familienunternehmen: Untersuchung der frühen Phase von Innovationen in der chemischen Industrie*. Friedrichshafen: Springer Gabler.
- Caspary, S. (2017). *Das Familienunternehmen als Sozialisationskontext für Unternehmerkinder*. Wien: Springer Gabler.
- Dresing, T., Pehl, T., & Spengler, C. (05/2016). Grundlagen der Transkription. Eine praktische Einführung. *Forum: Qualitative Social Research*, S. 358-359.
- Ernst & Young Wirtschaftsprüfungsgesellschaft GmbH. (2022). *EY Family Business Barometer 2022. Die neue DNA der Familienunternehmen*. Deutschland: Ernst & Young Global Limited (EYG).
- Felden, B., Hack, A., & Hoon, C. (2019). *Management von Familienunternehmen: Besonderheiten - Handlungsfelder - Instrumente*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haag, P. (2021). *KMU- und Start-up-Management: Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice*. Wimsheim: Springer Gabler.
- Heider, A. K., Rüsen, T. A., Hülsbeck, M., Dethleffsen, C. H., & Orenstrat, R. (2020). *Kooperationen zwischen Start-ups und Familienunternehmen: Motive, Erwartungen und Erfolgsfaktoren bei der Zusammenarbeit etablierter und junger Unternehmen*. Witten: Witter Institut für Familienunternehmen (WIFU).
- Kammerlander, N. (07/2021). Innovative Vorreiter? Familienunternehmen im 21. Jahrhundert. *OrganisationsEntwicklung*, S. 15-19.
- Mayring, P., & Fenzl, T. (2019). Qualitative Inhaltsanalyse. In N. Baur, & J. Blasius, *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 633- 648). Wiesbaden: Springer VS.
- Prügl, R., & Rauschendorfer, N. (2020). *Deutschlands nächste Unternehmergeneration: Eine empirische Untersuchung der Einstellungen, Werte und Zukunftspläne*. Friedrichshafen: Stiftung Familienunternehmen
- Stadler, C., Hautz, J., Matzler, K., & von den Eichen, S. (2021). *Open Strategy: Mastering Disruption from outside the C-Suite*. London: MITSloan Management Review.

Über die Autorin



Quratul Aan studied total quality management in her master's and came to Germany to begin research in the area of family firms. During her master's thesis encountering family enterprises in Pakistan inspired her to explore family firms. She started her PhD in 2019 and ventured to explore the longevity of family enterprises. She has successfully submitted her thesis under the supervision of Prof. Hermut Kormann. Currently, she is working at LEIZ Zeppelin University.

ON THE PATH TO LONGEVITY

QURATUL AAN

Introduction

Since forever it is human's desire to continue. Not only do they keep studying human longevity, but scholars of management and business study also explore the long-term survival of enterprises from different perspectives. Sometimes by studying mortality and crisis and sometimes learning about success factors for performance or survival. Not only that some scholars have studied the decline of big organizations to understand what went wrong there such as "How the Mighty Fall" by Collins, (2009) or "The Innovator's Dilemma" by Christensen, (1997). Such quest is also being studied in the realms of family enterprises, though family firms are different than non-family firms and are more complex. It has been studied that the non-survival of family firms attributed to family involvement (Barnes & Hershon, 1994; Gordon, G., & Nicholson, 2008; Kellermanns & Eddleston, 2004; Lee et al., 2003; Miller et al., 2003; Vinton, 1998). There are some seminal works on longevity "Built to Last" by Collins and Porras (1995), "Keeping the Family Business Healthy" by Ward (1987), "The Living Company" by de Geus (2002), "Managing for the long run" by Miller, D., & Le Breton-Miller (2005) and "Enduring success" by Stadler (2011). And out of all these only "Managing for the Long Run" focused on the family firms.

Some consider long-term survival an exception rather than a rule (Hogarth et al., 1991), and some think the average age of an organization should be 2 to 3 centuries (de Geus, 2002). The shared common understanding is that family firms find it difficult to survive beyond the third generation (Kets de Vries, 1993; J. L. Ward, 1987).

On the other hand, we witness empirically family firms outperforming non-family firms (Anderson & Reeb, 2003b; González et al., 2012; D. Wagner et al., 2015). Moreover, family firms have survived over the century (Goto, 2014; Lantelme, M., Seibold, L. K., & Kormann, 2021b). looking at such long-

standing family companies such Henokians intrigue the thought of why some family firms can stand so long and other cannot. and so far there is no consensus as to why some companies survive and others don't (Napolitano et al., 2015). This led the researcher to explore the topic of longevity by analyzing surviving and non-surviving family firms.

Research question

The research started with a very basic question: what are the reasons or factors of longevity and is longevity desirable in the first place? The sub questions were what do we know about longevity? how do achieve longevity in the context of family firms? And what are the threats to longevity?

Research objective

Since there is a scarcity of studies on family firms' long-term survival. This study took the initiative to explore longevity by getting the narratives from surviving and non-surviving family firms, which is unprecedented in the existing literature. It aims to find out if longevity is desirable and consciously pursued by family owners or if it is merely a byproduct of good performance. Moreover, it ventures to find the reasons for longevity. What enduring family firms are doing right to continue for more than a century while staying under founder ownership or what downfallers did wrong that led them to cease to exist? The goal is to deduce a framework of longevity that does not exist so far. The results of this study will provide implications for family firm owners and other stakeholders on how to gear toward longevity.

Methods

The suitable research methodology to explore these research questions is grounded theory based on an inductive approach. As it provides sufficient depth and comes up with a framework of longevity based purely on empirical evidence.

For this study, it was essential to use a sample of family firms that share a homogeneous environment as it makes cross-comparison more practical. Moreover, to have a sufficient pool of family firms which are surviving more than 100 years. In family firms' literature longevity is usually considered 100 years or more. Besides that, there should also be sufficient family companies that could not survive. Keeping all these factors in mind, the paper and pulp industry in Germany was selected. As it is one of the oldest industries and has many family firms operating in this industry. Choosing one industry and geography ensures the homogeneity of the business environment. 18 to 19 theoretical interviews were conducted with family firms' owners of surviving and non-surviving family firms. The interviews were transcribed and later analyzed in MAXQDA using the grounded theory approach. Secondary data was also utilized such as quantitative analysis of the downfall of family companies by using lists of companies operating in the industry in various years. Moreover, the history book of companies and their information on the internet was also taken into consideration.

Results

The grounded theory analysis of the interviews resulted into the framework of longevity, which comprises on 4 emerging themes.

1. Longevity of industry potential
2. Longevity of the enterprise by not having fallen before
3. Longevity of the enterprise
4. Longevity of family influence

The first precondition for longevity is endurance of industry potential. Which

implies that the industry should provide enough potential and growth opportunities for producers to stay operational. In this study no case of industry exit or entry from other industry has been witnessed. so, transfer of competencies is not possible. Thus, survival of industry potential is very important. Moreover, a family firm should have passed some developmental stages such as liability of newness, liability of smallness and also avoids certain threatening situations such as bankruptcy of acquisition and going public. The study reveals that going public isn't very wise strategy and all the companies that went public eventually experienced downfall. Surpassing certain stages and avoiding threatening situations is the second precondition of longevity which states as longevity of the enterprise by not having fallen before. The third precondition is longevity of enterprise. For any family enterprise, the enterprise itself has to be economically viable or sufficiently successful in order to survive. This precondition comes before the longevity of family influence because family influence is irrelevant if the enterprise ceases to exist. The comes the fourth precondition which is longevity of family influence, which means that to qualify for longevity the family control and influence should be enduring too. To remain a family firm, it needs to continue to have family influence. All these themes have their own further framework which can not be discussed here, but it will be published soon, and reader can go through the monography.

Literatur

- Astrachan, J. H., & Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), S. 139-149.
- Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft und Medien, Energie und Technologie. (2017). Erhebung und Analyse zur Unternehmensnachfolge in Bayern. München.
- Brundin, E., & Härtel, C. E. (2014). Emotions in family firms. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. (. Sharma, *The SAGE Handbook of Family Business* (S. 529-550). Los Angeles: SAGE.
- Filsner, M., Kraus, S., & Märk, S. (22. März 2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Preview*, 36(3), S. 256-277.
- Gómez Betancourt, G., C. Botero, I., Bernardo Betancourt Ramirez, J., & Vergara, P. L. (2014). Emotional intelligence in family firms: Its impact on interpersonal dynamics in the family, business and ownership systems. *Journal of Family Business Management*, 4(1), S. 4-23.
- Hafenbrack, A. C., Cameron, L. D., Spreitzer, G. M., Zhang, C., Noval, L. J., & Shaffakat, S. (2020). Helping People by Being in the Present: Mindfulness Increases Prosocial Behavior. *Mindfulness at Work: Pushing Theoretical and Empirical Boundaries*, 159, S. 21-38.
- Handler, W. C. (1992). The Succession Experience of the Next Generation. *Family Business Review*, 5(3), S. 283-307.
- KERN-System GmbH. (2020). Unternehmensnachfolge in Deutschland. Bremen.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. Weinheim: Beltz.
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). All successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: the role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, 38(3), S. 184-210.
- Schwartz, D. M. (2019). Nachfolge-Monitoring Mittelstand: Entlastung bei Nachfolgen auch dank mehr Übernahmen–Externe Investoren gesucht. *KfW Research*, 274.
- Zahra, S. A., & Sharma, P. (Dezember 2004). Family business research: a strategic reflection. *Family Business Review*, 17(4), S. 331-347.

Über den Autor



Maximilian Lantelme schloss 2023 seine Doktorarbeit über die langfristige Entwicklung deutscher Familien- und Nicht-Familienunternehmen bei Apl. Prof. Dr. Hermut Kormann und Prof. Dr. Torsten Pieper (University of North Carolina at Charlotte – Belk College of Business) ab (Lantelme, 2023). Damit knüpft er an seine bisherige veröffentlichte Forschung in diesem Fachgebiet an (Lantelme, Seibold & Kormann, 2021; Lantelme 2017). Er arbeitet als Strategieberater im Bereich M&A und Private Equity für eine internationale Unternehmensberatung.

THE CONTINUITY AND DISCONTINUITY OF THE 250 LARGEST ENTERPRISES IN GERMANY: A HISTORY-BASED ANALYSIS OF FAMILY INFLUENCE, CORPORATE DEVELOPMENT AND OWNERSHIP TRANSACTIONS

MAXIMILIAN LANTELME

Einleitung

In der Forschung wird Familienunternehmen häufig eine langfristige Orientierung zugeschrieben (Oetker, 1969; Block, 2009). Dabei werden in der Forschung zu Familienunternehmen jedoch überwiegend kurze Zeiträume bei der Untersuchung angewandt (Stamm und Lubinski, 2011). Eine der wenigen Ausnahmen bildet die Arbeit von John Ward (Ward, 2011), der die Entwicklung von 200 amerikanischen Familienunternehmen über eine Periode von 60 Jahren untersucht. Seine Ergebnisse können jedoch aufgrund der ausgewählten Firmen nicht als allgemeingültige Überlebens- und Untergangswerte von Familienunternehmen – insbesondere auch für Deutschland – interpretiert werden, was dennoch fälschlicherweise vorkommt.

Die Geschichtswissenschaften, in denen langfristige Entwicklungen häufiger untersucht werden, insbesondere die Teilgebiete der Wirtschafts- und Unternehmensgeschichte, beschäftigen sich meist nur peripher mit Familienunternehmen. Zwar gibt es einzelne Untersuchungen zur Entwicklung von spezifischen (Familien-)Unternehmen (beispielsweise auch als Festschrift, mit nicht selten unzureichenden wissenschaftlichen Standards), es mangelt jedoch an vergleichenden Studien und solchen, die den Familieneinfluss explizit adressieren (Lubinski, 2010).

Bisher haben nur sehr wenige Forscher im Bereich der Familienunternehmen die Methodik der Geschichtswissenschaften für ihre Arbeit genutzt und die Entwicklung von Unternehmen über Jahrzehnte systematisch untersucht (u.a. Lubinski, 2010; Colli, 2013). Dabei bietet solch ein historischer Ansatz neue Möglichkeiten für dieses Forschungsfeld. Hier ist insbesondere zu erwähnen, dass nicht nur überlebende, sondern auch untergegangene

Unternehmen in die Untersuchung mit einbezogen werden können.

Die beschriebene Diskrepanz zwischen dem zugeschriebenen Attribut der Langfristigkeit und den bisher verwendeten Untersuchungszeiträumen und -methoden im Bereich der Familienunternehmen führt zur Hauptforschungsfrage der Promotion.

Forschungsfrage

Wie haben sich die 250 größten Unternehmen in Deutschland zwischen 1958 und 2018 entwickelt?

Ziel der Arbeit

Die Promotion hat das Ziel, die langfristige Entwicklung der 250 größten Unternehmen des Jahres 1958 als auch des Jahres 2018 in Deutschland zu erforschen. Damit spannt sich der Betrachtungsrahmen über 60 Jahre, was rund zwei Familiengenerationen entspricht und in der Forschung einen bisher einzigartigen Datensatz darstellt. Es werden unter anderem die Kontinuität und Diskontinuität der Eigentümerstrukturen eines jeden Unternehmens untersucht und in beispielsweise (ausländisches) Familien-, Stiftungs- oder Staatseigentum oder Streubesitz bei börsennotierten Aktiengesellschaften klassifiziert. Eine Diskontinuität kann beispielsweise durch den Verkauf oder den Börsengang eines Unternehmens erfolgen, oder durch eine Verstaatlichung. Darüber hinaus werden die Wachstums-, Untergangs- und Überlebensraten für jeden der neun Unternehmenstypen berechnet. Abschließend werden Implikationen für die Praxis abgeleitet.

Methodik

Die Arbeit nutzt die Ansätze der Geschichtswissenschaften und führt diese in die Familienunternehmensforschung ein. Ein Grundbaustein für die langfristige Untersuchung ist die Erstellung zweier Datensätze mit den jeweils 250 größten Unternehmen der Jahre 1958 und 2018. Es werden börsennotierte als auch nicht-börsennotierte Unternehmen berücksichtigt. Anhand historischer Quellen (unter anderem Unternehmensarchive) und eines siebenstufigen Prozesses wird eine umfangreiche Darstellung der Unternehmenslandschaft in Deutschland zusammengetragen, um die langfristige Entwicklung nachzuvollziehen. Neben Unternehmenskennzahlen wie dem Umsatz, der 1958 selbst bei börsennotierten Unternehmen nicht veröffentlichungspflichtig war, und der Mitarbeiteranzahl, wird auch die Eigentümerstruktur identifiziert, anhand derer die Unternehmen einem von neun Unternehmenstypen zugeordnet werden, wie beispielsweise Familienunternehmen, ausländische Tochtergesellschaft oder Genossenschaft. Anhand eines adaptierten multidimensionalen Ansatzes zum Überleben von Unternehmen (Josefy et al., 2017) wird jede Diskontinuität der Eigentümerstruktur, operativen Tätigkeiten und Solvenz innerhalb des Betrachtungszeitraums von 60 Jahren erfasst.

Ergebnisse

| Der erstellte Datensatz der 250 größten Unternehmen in Deutschland im Jahr 1958 enthält einen bisher nicht vorhandene Detailgrad der Unternehmenslandschaft in den Wirtschaftswunderjahren der Bundesrepublik. Er trägt damit zum besseren Verständnis der Wirtschaftsgeschichte bei.

| Die langfristige Beobachtung der Unternehmensentwicklungen bringt bemerkenswerte Ergebnisse zum Vorschein.

| Mehr als die Hälfte der 250 größten Unternehmen von 1958 ist innerhalb des Beobachtungszeitraums untergegangen. Der Niedergang ist der Normalfall unternehmerischer Tätigkeit. Dabei spielt die Industrie, in der das Unternehmen tätig ist, eine entscheidende Rolle. Sie kann Fluch und Segen sein – auch hinsichtlich politischer Entscheidungen. Des Weiteren hat die Anzahl an Börsennotierungen innerhalb der 250 größten Unternehmen zwischen 1958 und 2018 um mehr als ein Viertel abgenommen. Waren Unternehmen, die nicht an der Börse gelistet waren, bereits 1958 in der Mehrheit, so sind es 60 Jahre später nochmals 18 Unternehmen mehr. Die Datenlage zeigt, dass auch ohne den Gang an die Börse eine enorme Größe erreicht werden kann. Im Durchschnitt wachsen die überlebenden Unternehmen um 5.2% pro Jahr (Umsatz) im Vergleich zu einem durchschnittlichen BIP-Wachstum von 5.7% im Beobachtungszeitraum.

| Die Anzahl an Familienunternehmen innerhalb der 250 größten Unternehmen bleibt 2018 im Vergleich zu 1958 identisch. Mehr als ein Drittel der untersuchten Firmen ist in Familienhand (ohne Firmen im Eigentum von im Ausland ansässigen Familien zu berücksichtigen). Ansonsten ändert sich die Zusammensetzung nach Unternehmenstypen doch erheblich. Eine der wichtigsten Erkenntnisse, die sich aus dem Datensatz ergibt: Geht ein Familienunternehmen an die Börse, verliert die Familie mittel- bis langfristig ihre Mehrheit am Unternehmen. Das trifft auf alle beobachteten Fälle zu - mit lediglich einer Ausnahme.

| Des Weiteren unterstützen die vorliegenden Daten die anfangs erwähnte langfristige Orientierung von Familienunternehmen: besagte Unternehmen heben sich mit einer leicht über dem Durchschnitt liegenden Überlebenswahrscheinlichkeit sowie Wachstumsrate hervor.

Literatur

- Block, J. H. (2009). *Long-term Orientation of Family Firms: An Investigation of R&D Investments, Downsizing Practices, and Executive Pay*. Innovation und Entrepreneurship. Wiesbaden: Gabler.
- Colli, A. (2013). Risk, Uncertainty, and Family Ownership. In P. Fernández Pérez & A. Colli (Eds.), *The Endurance of Family Businesses* (pp. 85–108). Cambridge: Cambridge University Press.
- Josefy, M. A., Harrison, J. S., Sirmon, D. G., & Carnes, C. (2017). Living and Dying: Synthesizing the Literature on Firm Survival and Failure across Stages of Development. *Academy of Management Annals*, 11(2), 770–799.
- Lantelme, M. (2017). *The Rise and Downfall of Germany's Largest Family and Non-Family Businesses: A Historical Study and Strategic Analysis from 1971 to 2011*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lantelme, M. (2023). *The Continuity and Discontinuity of the 250 Largest Enterprises in Germany: A History-Based Analysis of Family Influence, Corporate Development and Ownership Transactions*. Familienunternehmen und KMU. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lantelme, M., Seibold, L. K. C., & Kormann, H. (2021). *German Family Enterprises: A Sourcebook of Structure, Growth, Downfall and Corporate Longevity* (2nd ed.). Cham: Springer International Publishing.
- Lubinski, C. (2010). *Familienunternehmen in Westdeutschland: Corporate Governance und Gesellschafterkultur seit den 1960er Jahren*. Schriftenreihe zur Zeitschrift für Unternehmensgeschichte: Band 21. Munich: C.H. Beck.
- Oetker, A. (1969). *Wachstumssicherung von Familienunternehmen*. Munich: Verlag Moderne Industrie.
- Stamm, I., & Lubinski, C. (2011). Crossroads of family business research and firm demography: A critical assessment of family business survival rates. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 117–127.
- Ward, J. L. (2011). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*. A Family Business Publication. New York: Palgrave Macmillan.

Herzlichen Glückwunsch an alle Studierenden zu ihren herausragenden Abschlussarbeiten und an alle Doktoranden zu ihren herausragenden Dissertationen und vielen Dank für ihren Beitrag zu unserem FIF-Sammelband 2023.

Wir bedanken uns außerdem herzlich bei unseren FIF-Förderern:

BAHLSSEN GmbH & Co. KG: Werner M. Bahlsen
Bansbach GmbH
ETL AG & ETL Friedrichshafen Steuerberatungsgesellschaft mbH
EQUA Stiftung: Rena Haftlmeier-Seiffert
FRAMOS Holding GmbH: Franz Schabmüller
IHK Schwaben
Julius Raab Stiftung
Lamy Kultur Stiftung
Münster Stegmaier Rombach Family Office GmbH
PERI SE: Alexander Schwörer
Stiftung Familienunternehmen: Stefan Heidbreder
Verband Unabhängiger Family Offices e.V.
Herr Siegfried Weishaupt

Das FIF erweitert 2024 nochmals seinen Förderkreis:
Wenn auch Sie von unserer Forschung profitieren und unsere Arbeit unterstützen möchten, wenden Sie sich gerne an

Prof. Dr. Reinhard Prügl
+49 7541 6009-1283
reinhard.pruegl@zu.de

Dr. Christian Klaiber
+49 7541 6009-1284
christian.klaiber@zu.de

Impressum

Herausgeber

Friedrichshafener Institut für
Familienunternehmen
Am Seemooser Horn 20,
88045 Friedrichshafen
www.zu.de/institute/fif/

Ansprechpartnerin

Julia Menzer
+49 7541 6009 1289
julia.menzer@zu.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der Beiträge
nur mit ausdrücklicher Genehmigung.
1. Auflage November 2023