

# zupFIF

## Schriftenreihe des FIF | Band IV

Mit Beiträgen von Jasmin Bazlen, Annika Halder,  
Hermut Kormann, Maximilian Lantelme, Olaf M. Rottke  
und Pia Ottens



zurFIF | Zeppelin Universität prints Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen

Nach welchen Spielregeln agieren Team-Geschäftsführungen in deutschen Familienunternehmen? Welche Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit in Team-Geschäftsführungen?

**S. 7**

Welche Personen beeinflussen Innovationsentscheidungen in Familienunternehmen und werden diese in Wirklichkeit am Küchentisch gefällt?

**S. 15**

Welche Faktoren beeinflussen das Wachstum von Familienunternehmen? Welchen Einfluss hat das Unternehmensalter auf das Wachstum?

**S. 33**

„Dafür stehe ich mit meinem Namen“? Welchen Einfluss haben Markenbotschafter – Mitglieder der Unternehmerfamilie oder Prominente – auf die Wahrnehmung von Konsumenten?

**S. 23**

Welchen Einfluss haben Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen von Venture Capital auf das Wachstum von Familienunternehmen?

**S. 43**

Wie profitieren Familienunternehmen eigentlich von Universitäten? Durch Wissenstransfer.

**S. 60**

## Editorial

Sehr geehrte Familienunternehmerinnen und Familienunternehmer,

im vergangenen Jahr haben sich Studierende und Wissenschaftler der Zeppelin Universität mit vielfältigen Fragen in Bezug auf Familienunternehmen auseinandergesetzt – mit Fragen, die sich Ihnen sicherlich auch von Tag zu Tag neu stellen. Mit der diesjährigen Ausgabe des *zupFIF* möchten wir Ihnen Einblicke in ausgewählte Forschungsergebnisse geben, die sich mit dem Erfolg und Wachstum von Familienunternehmen beschäftigen. Konkret widmen sich die Artikel den Spielregeln der Zusammenarbeit von Team-Geschäftsführungen, der Einbindung der Familie in Innovationsentscheidungen und in die externe Markenkommunikation sowie darüber hinaus der Frage, welche Faktoren eigentlich das Wachstum von Familienunternehmen beeinflussen. Außerdem hat unser geschätzter Honorarprofessor Dr. Hermut Kormann aus seinem aktuellen Buch für Sie zentrale Handlungsempfehlungen für eine fruchtbare Zusammenarbeit zwischen Geschäftsführung und Beirat zusammengestellt.

Wir hoffen, dass wir mit unserer Auswahl an Forschungsthemen Ihr Interesse wecken können und wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen!

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

Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner  
Juniorprofessur für Finanzierung am  
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF

PS: Haben Sie Lust gemeinsam mit uns über die Besonderheiten von Familienunternehmen zu forschen? Wir laden Sie herzlich dazu ein – mehr erfahren Sie auf S. 60.

Wie sollte die Geschäftsführung den Beirat eigentlich mit schriftlichen und mündlichen Informationen versorgen?

Zu hilfreichen Tipps geht es auf

**S. 53**



# Inhalt

<b>Jasmin Bazlen</b>	7
Kollegien in der Geschäftsführung deutscher Familienunternehmen – Gestaltungsmöglichkeiten und Spielregeln der Zusammenarbeit	
<b>Annika Halder</b>	15
Fällt die Entscheidung für Innovationen am Küchentisch? Eine empirische Studie in Familienunternehmen	
<b>Pia Sophie Ottens</b>	23
Leberwurst mit Familiensinn? Markenbotschafter von Familienunternehmen und ihre Wahrnehmung	
<b>Maximilian Lantelme</b>	33
Der Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten deutscher Familienunternehmen und dessen strategische Implikationen	
<b>Olaf M. Rottke</b>	43
Der Einfluss von Venture Capital auf Familienunternehmen: Eine empirische Analyse in Spanien	
<b>Hermut Kormann</b>	53
Die Informationspflicht der Geschäftsführung gegenüber dem Beirat	
<b>Informationen zum FIF-Forschungspanel</b>	60

## **Abstract**

Die Geschäftsführungen deutscher Familienunternehmen sind häufig in Form von Kollegien organisiert. Deren Zusammenarbeit und Verhalten in Entscheidungssituationen sind jedoch noch wenig erforscht. Die Studie, auf welcher dieser Artikel aufbaut, untersucht die Gestaltung von zehn deutschen Geschäftsführungskollegien genauer. Die zentralen Erkenntnisse der Studie fokussieren sich im Konkreten auf strukturelle Merkmale der Geschäftsführungen sowie deren Regeln der Zusammenarbeit und den Umgang mit Konflikten.

# Kollegien in der Geschäftsführung deutscher Familienunternehmen – Gestaltungsmöglichkeiten und Spielregeln der Zusammenarbeit<sup>1</sup>

Jasmin Bazlen

## 1. Einleitung

Familienunternehmen haben eine bedeutende Rolle in der deutschen Wirtschaft. Dies zeigt beispielsweise eine Untersuchung der Stiftung Familienunternehmen aus dem Jahr 2011, wonach der Anteil von familienkontrollierten Unternehmen in Deutschland bei 92% liegt.<sup>2</sup> Aus diesem Grund widmet sich diese Studie einer genaueren Betrachtung von Familienunternehmen. Sie untersucht dabei jedoch nicht die Bedeutung der Familienunternehmen für ihre Umwelt, sondern widmet sich der Gestaltung der Geschäftsführung von Familienunternehmen. Diese ist bislang in der Forschung noch wenig untersucht. Allerdings spielt insbesondere die Konstellation von Kollegien für die Betrachtung von Geschäftsführungen eine wichtige Rolle, da in vielen Familienunternehmen Mehrpersonengeschäftsführungen vorliegen.

In diesem Zusammenhang stellt sich nun zum einen die Frage, was unter einem Geschäftsführungskollegium zu verstehen ist und welche Charakteristika es aufweist – diese ergeben für die Zusammenarbeit im Geschäftsführungsteam der Familienunternehmen besondere Herausforderungen. Diese liegen nicht alleine in der Besonderheit begründet, dass sich in einem Kollegium mehrere Personen die Gesamtverantwortung teilen,<sup>3</sup> sondern auch darin, dass in Familienunternehmen zu meist eine intensive Verzahnung von Unternehmen und Familie vorliegt.

## 2. Theoretischer Rahmen

### 2.1 Kollegium und Gesamtverantwortung

Die wichtigsten Entscheidungen, bezogen auf das ganze Unternehmen, werden vom Führungsorgan getroffen. Die Personen, die diese Entscheidungen treffen sollen, übernehmen sowohl die Leitung des Unternehmens als auch dessen Vertretung nach außen.<sup>4</sup> Ob sie diese Tätigkeiten gemeinsam durchführen, ist insbesondere für Mehrpersonengeschäftsführungen von Bedeutung, denn diese können sowohl in direktorialer als auch in kollegialer Form vorliegen. Bei einer direktorialen Geschäftsführung kann oder wird die endgültige Entscheidung von einer Person getroffen,<sup>5</sup> auch wenn sie

vorab durch mehrere Personen diskutiert wird. Kollegiale Geschäftsführungen hingegen treffen ihre Entscheidungen gemeinsam und gleichberechtigt,<sup>6</sup> ungeachtet der Tatsache, ob im Unternehmen eine Ressortaufteilung vorliegt oder nicht.

Das Besondere an Geschäftsführungskollegien ist zum einen, dass sie gemeinsam in der Gesamtverantwortung stehen und zum anderen, dass diese Form der Geschäftsführung sowohl vom deutschen Aktiengesetz vorgeschrieben<sup>7</sup> als auch durch den deutschen Corporate Governance Kodex beziehungsweise den Grundsätzen ordnungsgemäßer Unternehmensführung empfohlen wird.<sup>8</sup>

### 2.2 Familienunternehmen

Der Begriff des Familienunternehmens wird im Alltagsgebrauch oftmals mit kleinen, mittelständischen Unternehmen, welche sich durch eine Vererbung der Eigentümerstruktur auszeichnen, in Verbindung gebracht. Aus wissenschaftlicher Sicht wird die Definition von Familienunternehmen jedoch durch mehrere Kriterien geprägt.<sup>9</sup> Demnach handelt es sich bei einem Unternehmen dann um ein Familienunternehmen, wenn eine oder mehrere Familien die Mehrheit am Kapital des Unternehmens bzw. die Mehrheit der Stimmrechte besitzen und die Mitglieder der Familie einen erheblichen Einfluss auf das Unternehmen ausüben (Leitungsorgan, Kontrollorgan oder Beirat).<sup>10</sup> Zudem liegt häufig eine durch Familienwerte geprägte Unternehmenskultur vor und es besteht ein Fortführungswille, der darauf abzielt, das Unternehmen innerhalb der Familie

1 Dieser Artikel stellt die wichtigsten Ergebnisse der Bachelorthesis von Jasmin Bazlen vor. Die Bachelorthesis entstand unter Betreuung von Honorarprofessor Dr. Hermut Kormann am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF).

2 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

3 Vgl. Bernhardt & Witt (1999)

4 Vgl. von Werder (1987)

5 Vgl. Gutenberg (1962)

6 Vgl. Bleicher (1995)

7 Vgl. Aktiengesetz (2010): „Der Vorstand kann aus einer oder mehrerer Personen bestehen [...] Bei Gesellschaften mit einem Grundkapital von mehr als drei Millionen Euro hat er aus mindestens zwei Personen zu bestehen [...]“. § 77 AktG: „Besteht der Vorstand aus mehreren Personen, sind sämtliche Vorstandsmitglieder nur gemeinschaftlich zur Geschäftsführung befugt“.

8 Vgl. Grundei (2004), von Werder (2004)

9 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

10 Vgl. Redlefsen (2004)

Zusätzlich zu diesen Kriterien erfüllen die hier betrachteten Familienunternehmen alle das Kriterium der eigentümergeführten Familienunternehmen.<sup>11</sup> Demnach wird die Kontrolle des Unternehmens von den Familienmitgliedern ausgeführt und mindestens ein Mitglied der Familie übt im Leitungsorgan die Führung (mit) aus.

### **2.3 Herausforderungen der kollegialen Zusammenarbeit im Familienunternehmen**

Auf Grund der oben genannten Kriterien ergeben sich für Familienunternehmen stets besondere Situationen. Zum einen entstehen diese dadurch, dass bestimmte Familienkonstellationen spezielle Verhaltensregeln und ein vertrautes Zusammenspiel erfordern. Oft können Konstellationen von Geschwistern, Eheleuten, Eltern und Kindern oder auch von Familienmitgliedern und Dritten in den Geschäftsführungen vorgefunden werden.<sup>12</sup> Bei all diesen Konstellationen können private Konflikte und Meinungsverschiedenheiten die geschäftliche Zusammenarbeit beeinflussen.<sup>13</sup> Es bedarf daher klarer Regeln und einer bewussten Zusammenarbeit, um sowohl die privaten als auch die geschäftlichen Angelegenheiten der Familie im Sinne des Unternehmens bewältigen zu können. Zum anderen ergeben sich besondere Anforderungen an die Zusammenarbeit im Kollegium, weil sich die Werte und Einstellungen der Familienmitglieder in der Zusammenarbeit des Kollegiums widerspiegeln. Eine Trennung von Familie und Unternehmen gestaltet sich schwierig und findet nur in den seltensten Fällen statt. Im Gegensatz dazu können Nicht-Familienunternehmen von der personellen Besetzung ihrer Geschäftsführung unabhängig agieren.<sup>14</sup>

### **3. Methodik**

Der aktuelle Stand der Forschung zum Thema Kollegien in Familienunternehmen zeigt keine detaillierten Untersuchungen über die Art und Weise des Zusammenspiels und das Vorhandensein von Verhaltensregeln. Aus diesem Grund wurde in der diesem Artikel zugrunde liegenden Untersuchung die Methode des qualitativen Leitfadenterviews mit verschiedenen Experten gewählt. Ein Leitfadenterview erlaubt es, die aus der Theorie abgeleiteten Befunde in der Praxis zu untersuchen, ohne dabei eine zu strikte Richtung vorzugeben. Die Flexibilität dieser Befragungsform lässt bspw. stets Zwischenfragen zu. Es wurden insgesamt zehn verschiedene Geschäftsführungskollegien in

deutschen Familienunternehmen untersucht, welche nach den im theoretischen Rahmen vorgestellten Kriterien für Familienunternehmen ausgewählt wurden. Je nach Interview wurden eine oder zwei Personen befragt.

Befragt wurden die Personen insbesondere über die Gestaltung des Geschäftsführungskollegiums. Darüber hinaus wurden Fragen zu den Verhaltensregeln hinsichtlich der Entscheidungsfindung und dem Umgang mit Konflikten und Meinungsverschiedenheiten gestellt.

Die Auswertung der Daten erfolgte nach der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse.<sup>15</sup> Hierbei werden die Daten aus den einzelnen Interviews nach Fragen geordnet, allgemein zusammengefasst und abstrakter dargestellt.

## **4. Untersuchungsergebnisse**

### **4.1 Strukturen der Geschäftsführungen**

Die untersuchten Geschäftsführungen weisen alle die Konstellation eines Kollegiums auf. In einigen sind reine Kollegien vorzufinden, in anderen finden sich Kollegien mit leicht direktorialen Zügen wieder, welche nach und nach abgebaut beziehungsweise zur Sicherstellung der Entscheidungsfindung beibehalten, aber nicht täglich praktiziert werden. Auch ist der Einfluss der Gesellschafterfamilie sowohl innerhalb des Kollegiums als auch extern spürbar und wird aktiv in die Arbeit der Geschäftsführung einbezogen. Hierbei müssen Leitung und Eigentum jedoch nicht immer zusammenfallen: Obwohl die Besitzverhältnisse der Geschäftsführer am Unternehmen teilweise verschieden sind, kann eine Gleichberechtigung an der Entscheidungsfindung vorgefunden werden. Dies zeigt sich auch in der Gesamtverantwortung jedes Geschäftsführungsmitglieds trotz Ressortaufteilung und teilweise strikt getrennter Bereiche.

### **4.2 Entscheidungsfindung in den Geschäftsführungen**

Die Entscheidungsfindung erfolgt überwiegend im Kollektiv. Selbst wenn sich die Mitglieder des

---

11 Neben den eigentümergeführten Familienunternehmen gibt es noch die nominelle und familienkontrollierten Familienunternehmen. Bei den Nominellen steht die Tradition im Vordergrund, ungeachtet ob Familienmitglieder die Leitung oder Kontrolle ausüben. Lediglich der Name muss noch in der Firma enthalten sein. Familienkontrollierte Unternehmen verlangen die Kontrolle durch Familienmitglieder, nicht jedoch zugleich die Führung (vgl. Stiftung Familienunternehmen, 2011).

12 Vgl. Gordon & Nicholson (2008)

13 Vgl. Meyer (2007)

14 Vgl. Suchy et al. (2007)

15 Vgl. Mayring (2010)

Kollegiums intern nicht einig sein sollten, wird extern eine gemeinsame Entscheidung vertreten. Herbeigeführt werden die Entscheidungen durch Diskussion und Kompromissfindung. Hierbei ist es den Mitgliedern besonders wichtig, dass verschiedene Blickwinkel einer Entscheidung betrachtet werden können und keine Meinungen aufzuerlegt werden.

Kleinere Ressortentscheidungen können auch von einzelnen Mitgliedern getroffen werden – die wichtigen Entscheidungen werden jedoch vom Kollegium gefällt. Dieses Vorgehen verhindert zum einen Fehlentscheidungen von Einzelpersonen, zum anderen werden die Vorteile des Kollegiums optimal ausgenutzt (Diskussion, Betrachtung verschiedener Blickwinkel etc.).<sup>16</sup>

Bezüglich der Vorgehensweise bei der Entscheidungsfindung weisen einige Kollegien geregelte Abläufe vor, welche das Vorstellen verschiedener Themen, Entscheidungsvorlagen oder das Einbeziehen von Dritten beinhalten. Andere diskutieren schlicht und ergreifend solange bis ein Konsens gefunden wird.

#### **4.3 Umgang mit Konflikten in den Geschäftsführungen**

Der Umgang mit Konflikten findet ebenso wie die Entscheidungsfindung teilweise geregelt, teilweise situativ statt. Überwiegend kommt es bei der Entscheidungsfindung zu Meinungsverschiedenheiten, welche in aller Regel schnell gelöst werden können. Sie sind ein wichtiger Bestandteil der Zusammenarbeit und werden von den meisten Mitgliedern nicht als störend, sondern als die Zusammenarbeit beflügelnd gesehen. Erst, wenn eine Meinungsverschiedenheit zu einem schwer lösbaren Konflikt wird, kann die Zusammenarbeit ernsthaft gefährdet werden. In solchen Situationen gilt es, den Konflikt offen anzusprechen und zu lösen. Dies kann durch Kommunikation und Diskussion oder durch das Einbeziehen Dritter – beispielsweise einem Beirat – geschehen.

#### **4.4 Regeln des Zusammenspiels**

Die Grundlage der Zusammenarbeit bildet in vielen Kollegien eine Geschäftsordnung oder ein Gesellschaftervertrag. Oft werden auch Organigramme oder Stellenbeschreibungen herangezogen, um die Zuständigkeiten einzelner Mitglieder zu regeln. Die Maxime des gesamtverantwortlichen Handelns wird nur selten schriftlich festgehalten, ist allerdings Bestandteil des alltäglichen Umgangs im Kollegium. Es gibt jedoch eine Tendenz zu mehr

schriftlich festgehaltenen Regelungen in den Unternehmen.

Liegen Regelungen für die Zusammenarbeit vor, wurden diese meist von den Mitgliedern des Kollegiums selbst aufgestellt und festgehalten, weshalb auch ihr Inhalt in den meisten Fällen dem gesamten Kollegium bekannt ist.

Das Vorgehen bei Entscheidungen oder der Umgang mit Konflikten beziehungsweise Meinungsverschiedenheiten ist in den seltensten Fällen klar geregelt. Weder schriftlich noch mündlich gibt es genau definierte Absprachen; zumeist liegt ein Handeln nach Gewohnheitsrecht oder der aktuellen Situation vor.

In einigen Fällen wurden sogenannte „BackupRegelungen“ genannt. Diese schriftlich festgehaltenen Regelungen dienen dazu, die Zusammenarbeit des Kollegiums in Konfliktsituationen sicherzustellen. Auf sie wird aus diesem Grund auch nur im Ernstfall zurückgegriffen. Alleine die Tatsache, dass es solche Regelungen gibt, stellt für die Mitglieder allerdings eine Sicherheit für die Zusammenarbeit dar – sollte sie auf die gewohnte Weise einmal nicht gelingen.

#### **4.5 Einflussfaktoren der Zusammenarbeit**

Verschiedene Faktoren beeinflussen das Zusammenspiel in den Geschäftsführungskollegien. Neben den bereits genannten Regelungen, welche die Zusammenarbeit strukturieren sollen, und den sachlichen Meinungsverschiedenheiten, welche die Zusammenarbeit erschweren können, spielen auch die Persönlichkeiten der Mitglieder eine Rolle. Je nach Zusammensetzung kommt es zu mehr oder weniger Konfliktpotential und Emotionen in der Zusammenarbeit.

Bezüglich der Zusammensetzung des Kollegiums konnte festgestellt werden, dass es einer Balance zwischen unterschiedlichen und sich ähnelnden Persönlichkeiten bedarf, damit die Vorteile eines Kollegiums optimal genutzt werden können: Je unterschiedlicher die Persönlichkeiten sind, desto mehr verschiedene Blickwinkel können auch innerhalb einer Diskussion betrachtet werden – Diversität im Kollegium kann aber gleichzeitig auch zu einem größeren Konfliktpotential führen, da sich die Mitglieder häufiger uneinig sein könnten. Sich untereinander ähnlichere Persönlichkeiten führen hingegen eher zu Harmonie innerhalb des Kollegiums, da sie schneller zu einer Einigung kommen können. Es könnte aber gleichzeitig sein, dass zu wenige Aspekte bei der Entscheidungsfindung betrachtet werden.

---

<sup>16</sup> Vgl. Kormann (2013)

## 5. Zusammenfassung und Ausblick

Die Gestaltung der Führungsebene im Allgemeinen kann auf unterschiedliche Art und Weise geschehen – die Frage, ob ein Kollegium anderen Organisationsformen grundsätzlich überlegen ist, kann auf Basis der durchgeführten Studie nicht abschließend beantwortet werden. Es konnte jedoch herausgearbeitet werden, dass die Vorteile einer kollegialen Geschäftsführung die Nachteile größtenteils überwiegen und dass die Mitglieder der Geschäftsführungen die kollegiale Arbeitsweise als die für sie am besten geeignete erachten. Selbst Mitglieder jener Geschäftsführungen, welche direktorial ausgestaltet sind, gaben an, dass sie sich stärker in Richtung kollegialer Zusammenarbeit entwickeln möchten. Dies ist ein Trend, welcher insbesondere in der aktuellen Generation anzutreffen ist – verglichen mit früheren Generationen, welche oftmals den klassischen Patriarchen an der Spitze des Unternehmens hatten.

Für die detailliertere Gestaltung von Kollegien ergibt sich ebenfalls ein gemischtes Bild. Auf der einen Seite helfen Regelungen und Abläufe bei der Strukturierung der Zusammenarbeit, auf der anderen Seite findet das Zusammenspiel eher auf der Ebene einer gelebten Praxis statt und die Mitglieder der Geschäftsführungen sehen strikte Regelungen als einengend an. Jedoch geht auch hier der Trend in Richtung einer stärkeren Regulierung und Strukturierung: Regelungen beispielsweise für die Entscheidungsfindung werden verstärkt explizit formuliert und schriftlich festgehalten, um eine erfolgreiche Zusammenarbeit auch in schwierigen Situationen gewährleisten zu können.

Zukünftige Forschung in diesem Bereich sollte an einer genaueren Betrachtung der Gestaltung von Kollegien ansetzen und auch Vergleiche zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen einbeziehen, um bestenfalls explizite und allgemeine Handlungsempfehlungen geben zu können.



## Literatur

Aktiengesetz (AktG) (2010), Aktiengesetz, GmbH-Gesetz mit Umwandlungsgesetz, Wertpapiererwerbs- und Übernahmegesetz, Mitbestimmungsgesetzen, Textausgabe mit ausführl. Sachverzeichnis und einer Einführung von Heribert Hirte, 42., überarb. Aufl., München.

Bernhardt, W. & Witt, P. (1999): Unternehmensleitung im Spannungsfeld zwischen Ressortverteilung und Gesamtverantwortung. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 69(8), 825–845.

Bleicher, K. (1995): Spitzenverfassung, in: Kieser, A., Reber, G. & Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung (S. 1959–1967), 2., neu gest. und erw. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gordon, G. & Nicholsons, N. (2008): Family Wars: Classic conflicts in family business and how to deal with them, London: Kogan Page Publishers.

Grundeis, J. (2004): Top Management (Vorstand), in: Schreyögg, G. & von Werder, A. (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation (S. 1441–1449), 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Gutenberg, E. (1962): Unternehmensführung-Organisation und Entscheidungen. Wiesbaden: Gabler.

Kormann, H. (2013): Geschäftsführungskollegium: Kollektiv effektiv? Konfliktodynamik, 2(3), 2–11.

Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 11., akt. und überarb. Aufl., Weinheim/Basel: VS Verlag.

Meyer, A. (2007): Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Wiesbaden: Springer.

Redlefsen, M. & Witt, P. (2004): Gesellschafterausstieg in großen Familienunternehmen. Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 76(1), 7–27.

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

Suchy, D., Lueger, M., Froschauer, U. & Nosé, L. (2012): Konfliktbearbeitung in Familienunternehmen: Eine qualitative Analyse. Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship, 60(4), 337–354.

von Werder, A. (1987): Organisation der Unternehmensleitung und Haftung des Top-Managements. *Wochenschrift für Betriebswirtschaft, Steuerrecht, Wirtschaftsrecht, Arbeitsrecht*, 40(45), 2265–2273.

von Werder, A. (2004): Corporate Governance (Unternehmensverfassung), in: Schreyögg, G. & von Werder, A. (Hrsg.), *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation* (S. 160–170), 4., völlig neu bearb. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

## **Abstract**

Erfolgreiche Innovationen sind wesentlich, um das Bestehen eines Familienunternehmens über Generationen hinweg zu sichern. Was aber sind die Erfolgsfaktoren für Innovation? Zwar ist sich die Wissenschaft einig, dass die Einbindung der Familie eine wesentliche Einflussgröße auf die Innovationsfähigkeit darstellt, dennoch gibt es bisher wenige Erklärungsansätze und empirische Untersuchungen dazu. Basierend auf den Daten einer quantitativen Studie kann gezeigt werden, dass Familienmitglieder in der Diskussion und Beurteilung von anstehenden Innovationsentscheidungen eine bedeutende Rolle spielen. Neben Familienmitgliedern, die im Unternehmen tätig sind, sind auch außenstehende Mitglieder wichtige Ratgeber für Familienunternehmer.

# Fällt die Entscheidung für Innovationen am Küchentisch? Eine empirische Studie in Familienunternehmen<sup>1</sup>

Annika Halder

## 1. Einleitung

Wo wird in Familienunternehmen über Investitionen in neue Innovationsprojekte entschieden? Welche Personen nehmen auf diese Entscheidungsfindung Einfluss? Gibt es gemäß Lehrbuch den stringenten Prozess, an dessen Ende faktenbasiert mit den Experten verschiedener Fachrichtung eine Entscheidung gefällt wird? Denkbar sind auch andere Mechanismen, die so gar nicht zum strukturierten Soll-Prozess passen. Der Familienunternehmer diskutiert kurz vor Feierabend mit seinem Bruder, der als IT-Leiter mit Forschung und Entwicklung (F&E) eigentlich gar nichts am Hut hat, über die neue Produktidee. Die Ehefrau und der Sohn, der am Ende seines Studiums steht und in das Unternehmen einsteigen will, bekunden ihre Bedenken für die geplante Investition in ein neues riskantes Projekt beim Abendessen im Familienkreis. Finden also Innovationsentscheidungen in Wirklichkeit am Küchentisch statt?

Erfolgreiche Innovationen und Markteinführungen neuer Produkte sind entscheidend für die Profitabilität und den langfristigen Erfolg eines Unternehmens. Aber gerade Familienunternehmen wird die Fähigkeit erfolgreich zu innovieren häufig abgesprochen. Sie seien zu risikoscheu, der Organisation fehle es an geeigneten Strukturen, und Konflikte innerhalb der Familie hemmen die Generierung und Umsetzung von neuen Ideen.<sup>2</sup> Eine Vielzahl empirischer Studien belegt aber das Gegenteil. Familienunternehmen schaffen es, im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen, aufgrund ihrer spezifischen Charakteristika, Vorteile für die Innovationsfähigkeit zu generieren.<sup>3</sup> Dies kann z. B. eine Unternehmenskultur sein, die den Mitarbeitern entsprechende Kompetenzen und Freiräume ermöglicht. Auch kann es im Wunsch der Unternehmerfamilie begründet sein, ihren Familiennamen emporzuheben und mit gutem Ansehen in der Außenwelt wahrgenommen zu werden.

Ergebnisse einzelner Untersuchungen deuten an, dass eine rege Kommunikation und ein intensiver Austausch zwischen den Familienmitgliedern den Innovationsprozess positiv beeinflussen.<sup>4</sup> Allerdings ist in der wissenschaftlichen Literatur bisher kaum systematisch untersucht worden, wie sich

eine Einbindung von Familienmitgliedern in Innovationsentscheidungen tatsächlich auswirkt. Durch eine quantitative Studie konnten wesentliche neue Erkenntnisse über die Rolle des Familienunternehmers und der Unternehmerfamilie im Innovationsprozess gewonnen werden. Der vorliegende Beitrag stellt einen Ausschnitt aus dieser Studie dar und beschreibt, ob und welche Familienmitglieder ein Familienunternehmer in seine Innovationsentscheidungen einbindet.

## 2. Übersicht zum Stand der Literatur

### 2.1 Familieneinfluss in Familienunternehmen

Bei der Frage, was Familienunternehmen von Nicht-Familienunternehmen unterscheidet, wird der Bedeutung der Familie eine große Rolle beigemessen.<sup>5</sup> Während die eine Seite der Forschung aufgrund von Konflikten in Familienunternehmen den nicht-inhabergeführten Unternehmen Vorteile in der Performance einräumt,<sup>6</sup> zeigt eine Vielzahl an konzeptionellen Untersuchungen und empirischen Studien das Gegenteil auf: Familieneinfluss führt zu einzigartigen und wertvollen Ressourcen und damit zu einem positiven Zusammenhang zwischen Familieneinfluss und Performance.<sup>7</sup> Egal welcher theoretischen Grundlage sich die Wissenschaft bedient, haben doch alle Untersuchungen eines gemeinsam: Der Kern der Besonderheiten von Familienunternehmen ist die Familie selbst. Durch ihre Einbindung, ihre Wirkung und die Beziehungen untereinander übt sie auf alle Bereiche des Unternehmens und auf das Unternehmensumfeld Einfluss aus. Somit stellt sich die Frage, welche Familien und welche Familienstrukturen es sind, die diese Vorteile ausschöpfen können. Es besteht die Notwendigkeit, Familienunternehmen differenziert zu betrachten und die unterschiedlichen Effekte, die die Familie im Unternehmen hervorrufen kann,

1 Dieser Beitrag beinhaltet Auszüge aus der Forschung von Annika Halder, die im Rahmen ihrer Dissertation am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF an der Zeppelin Universität bei Prof. Dr. Reinhard Prügl entstanden ist.

2 Vgl. z. B. Cassia, De Massis et al. (2011); Ortega-Argiles (2005)

3 Vgl. z. B. Gudmundson, Tower et al. (2003); Chrisman & Patel (2012)

4 Vgl. Bergfeld, Weber et al. (2010); Cassia, De Massis et al. (2011)

5 Vgl. Chrisman, Chua et al. (2005)

6 Vgl. z. B. Sciascia & Mazzola (2008)

7 Vgl. z. B. Anderson & Reeb (2003); Habbershon, Williams et al. (2003); Arregle, Hitt et al. (2007)

zu untersuchen.<sup>8</sup> In der Wissenschaft wurde diese Notwendigkeit auch gesehen, sodass in den letzten Jahren vermehrt der Familieneinfluss untersucht wurde.<sup>9</sup> Bei diesen Studien fällt zweierlei auf: Zum einen wird Familieneinfluss meist über die leicht zu erhebenden und gut auszuwertenden mathematischen Größen von Anzahl oder Anteil von Familienmitgliedern in bestimmten Positionen bzw. die Besitzanteile der Familienmitglieder gemessen. Diese Größen sagen jedoch nur etwas über den potentiellen Einfluss, den eine Familie auf das Unternehmen ausüben kann, aus. Die tatsächliche aktive Rolle oder Einflussnahme, die ein Familienmitglied hat, wird nicht berücksichtigt.<sup>10</sup> Zum anderen fokussiert sich die bisherige Forschung, die sich mit der Beteiligung und dem Einfluss von Familienmitgliedern befasst, auf die Mitglieder, die aktiv im Unternehmen mitarbeiten oder zumindest Einfluss über einen Sitz im Beirat oder Aufsichtsrat haben oder über ihre Unternehmensanteile Stimmrecht ausüben. Bisher gar nicht berücksichtigt sind jene Familienmitglieder, die außerhalb des Unternehmens stehen, d.h. keine formalen Einfluss auf das Unternehmen ausüben. Diese Familienmitglieder können aber ebenfalls einen bedeutenden Einfluss auf das Unternehmen und z. B. Innovationsentscheidungen ausüben. So stellte z. B. eine Studie fest, dass ein Viertel aller Netzwerkbeziehungen in Familienunternehmen familiärer Natur sind und die meisten von diesen außerhalb des Unternehmens liegen.<sup>11</sup>

## 2.2 Die Einbindung von Familienmitgliedern in strategische Entscheidungen

Sobald mehrere Familienmitglieder in einem Familienunternehmen aktiv mitwirken, ist ein gemeinsamer Austausch, die kritische Diskussion und das Herbeiführen von gemeinsamen Entscheidungen möglich. Ausgehend davon, dass jedes Familienmitglied besondere Kenntnisse und Fähigkeiten hat, ist eine Bündelung von Kompetenzen möglich. Dies kann gerade bei strategischen Entscheidungen, die die zukünftige Ausrichtung des Unternehmens betreffen, zu einem fundierten Abwiegen von Chancen und Risiken führen. Die Einbindung von Familienmitgliedern in die Organisation ermöglicht es, gemeinsam Alternativen zu identifizieren, daraus resultierende Risiken zu diskutieren und gemeinsam die bestmögliche Strategie zu finden.<sup>12</sup>

Die Einbindung von anderen Personen in unternehmerische Entscheidungsprozesse kann auch negative Effekte haben. Familienmitglieder, die in strategische Entscheidungen eingebunden werden,

geben dem Familienunternehmer nicht nur neue Denkanstöße und Lösungsansätze sondern können ihm auch Regeln vorgeben oder ihm Grenzen setzen. Dies ist z. B. bei finanziellen und riskanten Entscheidungen denkbar. Gerade Familienmitglieder, die mit ihrem eigenen Vermögen am Unternehmen beteiligt sind, könnten dazu neigen, den Familienunternehmer von wegweisenden Entscheidungen, die jedoch einen hohen Investitionsaufwand erfordern, abzubringen. Vor allem Entscheidungen bezüglich der Erschließung neuer Märkte oder zur Entwicklung neuer Produkte, Technologien und Prozesse bedeuten hohe Investitionen bei einer meist hohen Unsicherheit hinsichtlich des Erfolgs.

Bei der Abwägung dieser zwei Argumentationen muss in Betracht gezogen werden, ob die Familienmitglieder im Unternehmen operativ tätig sind und eine entsprechende fachliche Expertise aufweisen, oder ob die Familienmitglieder außerhalb des Unternehmens sind, in das operative Geschäft nicht eingebunden sind und kein Fachwissen aufweisen. Familienmitglieder, die stark in das Unternehmen involviert sind, könnten aufgrund ihres Fachwissens dazu neigen, riskante Entscheidungen zu unterstützen. Sie können das Risiko besser einschätzen und die Notwendigkeit für die Zukunft des Unternehmens besser beurteilen. Sie sehen in solchen Entscheidungen weniger die Gefahr für ihr Vermögen, sondern die Chance es zu sichern oder zu vermehren. Familienmitglieder, die weniger in das Unternehmen eingebunden sind, könnten aufgrund ihrer fehlenden Expertise dazu neigen, mit Risiko behaftete Entscheidungen und Unsicherheiten abzulehnen. Die Angst, ihr Vermögen verlieren zu können, steht im Vordergrund und die Notwendigkeit von Entscheidungen für die langfristige Ausrichtung des Unternehmens mag sich ihnen nicht vollständig erschließen.

## 2.3 Innovation in Familienunternehmen

Innovation in Familienunternehmen kann ohne Zweifel als ein neues Forschungsfeld angesehen werden. Einige Jahre wurde die qualitative Studie von Litz und Kleysen<sup>13</sup> als alleiniges Werk zu diesem Thema zitiert.<sup>14</sup> Seit 2005 hat die Literatur zu Innovationen in Familienunternehmen stark zugenommen.

8 Vgl. Dyer (2006); Astrachan & Zellweger (2008)

9 Vgl. Chua, Chrisman et al. (2012)

10 Vgl. Rutherford, Kuratko et al. (2008)

11 Vgl. Anderson, Jack et al. (2005)

12 Vgl. Hutzschenreuter & Kleindienst (2013)

13 Vgl. Litz & Kleysen (2001)

14 Vgl. Chrisman, Chua et al. (2003); Leenen (2005)

Allein in den Jahren 2010 bis 2012 entstanden 15 Studien, die sich mit dieser Thematik empirisch auseinandersetzen.

Dabei liegen die inhaltlichen Schwerpunkte der Untersuchungen auf der Unterscheidung von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen hinsichtlich ihrer F&E-Tätigkeiten sowie auf der Problematik des Generationenübergangs in Familienunternehmen und dessen Auswirkung auf die Innovationsfähigkeit. Die Rolle von Familienmitgliedern im Innovationsprozess wurde bisher kaum beleuchtet. Eine der wenigen Studien, die das Thema Innovationsfähigkeit im Zusammenhang mit Einfluss der Familie untersucht, stammt von Liang, Li et al.<sup>15</sup> Sie betrachten, ob ein starker Familieneinfluss den Zusammenhang von F&E-Ausgaben und Innovationsperformance beeinflusst. Ein hoher Familieneinfluss im Aufsichtsrat verstärkt dabei die positive Beziehung zwischen F&E-Ausgaben und Innovationsperformance, während hingegen Familieneinfluss im Management diese Beziehung vermindert. Aber auch diese Studie berücksichtigt nur die Anzahl Familienmitglieder im jeweiligen Gremium, aber nicht den tatsächlich ausgeübten Einfluss aller aktiven und nicht-aktiven Familienmitglieder im Unternehmen.

Manche Studien stellen eine positive Wirkung auf die Innovationsfähigkeit fest, wenn sich Familienmitglieder aktiv einbinden. Beispielweise steigt der Fokus des Unternehmens auf Innovationen bzw. auf eine unternehmerische Ausrichtung mit der Anzahl der im Unternehmen aktiven Generationen.<sup>16</sup> Andere Studien stellen jedoch einen negativen Zusammenhang zwischen Familieneinbindung und Innovationsfähigkeit fest. Ein hoher Familieneinfluss weist auf einen Managementstil hin, der darauf ausgerichtet ist, das Unternehmen als eine Erweiterung der Familie zu betrachten und nicht als selbständige Einheit. In Konsequenz verzichtet das Unternehmen zugunsten weniger geeigneter Familienmitglieder auf kompetente Mitarbeiter, was wiederum zu einer niedrigen Innovationsfähigkeit führen kann.<sup>17</sup> In eine ähnliche Richtung weisen Studien, die aufgrund möglicher Familienstreitigkeiten eine negative Korrelation von Familieneinflussnahme und Innovationsfähigkeit bzw. Unternehmensperformance beschreiben.<sup>18</sup> Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die wissenschaftlichen Ergebnisse zum Einfluss der Familie auf die Innovationsfähigkeit bislang unklar sind. Fraglich ist auch, zu welchem Grad eine Einbindung von Familienmitgliedern in strategische Entscheidungen überhaupt stattfindet. Holt sich der Familienunternehmer Rat bei seiner Familie, und wenn ja, sind dies ausschließlich im Unternehmen tätige Personen oder werden

auch Familienmitglieder außerhalb des Unternehmens eingebunden?

### 3. Datenbasis und Methodik

Zur Evaluation der oben dargestellten Fragestellung sowie weiterer Forschungsfragen, die nicht Bestandteil dieses Artikels sind, wurde ein umfangreicher Fragebogen für eine quantitative Studie entwickelt. Das Erhebungsinstrument wurde zunächst einem Pretest unterzogen und entsprechend angepasst. Die verwendeten Messgrößen orientieren sich an existierenden und erprobten Skalen. Gegenstand der Untersuchung waren Familienunternehmen, in denen der Geschäftsführer mit dem Anteilseigner identisch ist und mindestens 50% der Kapitalanteile hält. Die Studie wurde auf eine Branche beschränkt, um Verzerrungen aufgrund unterschiedlicher Innovationsaktivität in verschiedenen Branchen zu vermeiden. Ausgewählt wurde die Metall- und Elektroindustrie als eine innovative Branche mit einer hohen Anzahl an Familienunternehmen in Deutschland. Die betrachteten Unternehmen beschäftigen zwischen 50 und 1000 Mitarbeiter. Die Adressen der Unternehmen stammen von der Hoppenstedt Firmeninformationen GmbH. Von den insgesamt 1538 im Zeitraum Juli bis September 2012 angeschriebenen Unternehmen nahmen 165 an der Umfrage teil (Antwortquote von 10,73%). Von den 165 teilnehmenden Unternehmen haben 49 den Fragebogen Online über ein Internetportal ausgefüllt, die restlichen Unternehmen haben den in Papierform verschickten Fragebogen verwendet. Insgesamt konnten 159 Fragebögen in die Auswertung einfließen.

Die Stichprobe setzt sich aus Unternehmen zusammen, die zu 73% in der 2. Generation geführt werden (27% in der 1. Generation und 39% in der 3. Generation oder älter). Die Hälfte der Unternehmen hat zwischen 50 und 100 Mitarbeiter, 12% der teilnehmenden Unternehmen haben mehr als 250 Mitarbeiter. Die befragten Unternehmer sind größtenteils männlich (86%), weisen zu 76% mindestens einen Fachhochschulabschluss auf und sind zu 77% zwischen 35 und 64 Jahre alt. Immerhin 17% der befragten Unternehmer sind bereits über das Rentenalter hinaus.

---

15 Vgl. Liang, Li et al. (2013)

16 Vgl. Chirico, Sirmon et al. (2011); Zahra (2005); Salvato (2004)

17 Vgl. Hadjimanolis (2000)

18 Vgl. Levinson (1971); Kellermanns & Eddleston (2004)

#### 4. Empirische Befunde

Über das Erhebungsinstrument wurden die Familienunternehmer gefragt, zu welchem Ausmaß sie Ehepartner, Eltern und Kinder in Innovationsentscheidungen einbinden. Tabelle 1 zeigt, dass Familienmitglieder von den Familienunternehmern in ihre Innovationsentscheidungen eingebunden werden. Insgesamt binden 76% der Familienunternehmer ihre Ehepartner ein, 21% davon binden sie sogar in hohem Maße ein.

Insgesamt haben 119 Familienunternehmer Angaben zu dieser Frage gemacht. Sie benannten in Summe 194 Personen, die sie bei Innovationsentscheidungen am ehesten zu Rate ziehen. Von diesen 194 Personen sind 85 Personen, dies entspricht 44%, nicht formal im Unternehmen tätig. D. h. Familienmitglieder, die nicht operativ tätig sind, werden zu einem nicht unerheblichen Ausmaß von Unternehmern zu ihrer Meinung bei Entscheidungen hinsichtlich Innovationen befragt. Dabei werden vor allem Kinder und Lebenspartner

„Zu welchem Ausmaß binden Sie die folgenden Personen in Ihre Innovationsentscheidungen ein?“

	Anzahl der Nennungen (absolut und in %)						n
	involviert (egal zu welchem Ausmaß)		zu einem großen Ausmaß involviert		gar nicht involviert		
Ehepartner	104	76 %	29	21 %	32	24 %	136
Eltern	43	52 %	15	18 %	39	48 %	82
Kinder	101	78 %	26	20 %	28	22 %	129

Quelle: Eigene Berechnung, Tabelle 1: Ausmaß der Einbindung von Familienmitgliedern in Innovationsentscheidungen

Noch stärker wird die nachfolgende Generation von 78% der befragten Familienunternehmer eingebunden (20% in einem hohen Maße). Familienmitglieder der vorangegangenen Generation werden von 52% der befragten Unternehmer (18% in einem hohen Maße) eingebunden.

Des Weiteren wurden die Teilnehmer gebeten, die Familienmitglieder aufzulisten, bei denen sie sich am ehesten eine Meinung zu Innovationsentscheidungen einholen. Dabei sollten auch die Familienmitglieder berücksichtigt werden, die nicht aktiv im Unternehmen tätig sind. Es wurde nach der Person und der Position des Familienmitglieds gefragt. Die Ergebnisse sind in Tabelle 2 zusammengefasst.

aufgefordert, ihre Meinung zu äußern. Bei den operativ im Unternehmen tätigen Familienmitgliedern, die in Innovationsentscheidungen eingebunden werden, ist der Großteil von knapp 50% in der Geschäftsleitung tätig. Dass in Unternehmen, in denen mehrere Familienmitglieder in der Geschäftsleitung vertreten sind, eine Diskussion zu Innovationsentscheidungen stattfindet ist zu erwarten gewesen – überraschend ist aber der hohe Grad der Einbindung von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens. Dies zeigt den Einfluss dieser Personen und die Notwendigkeit, auch sie in wissenschaftlichen Fragestellungen zu berücksichtigen.

„Wenn Sie Innovationsentscheidungen zu treffen haben, bei welchen Familienmitgliedern holen Sie sich am ehesten eine Meinung ein?“

	Anzahl der Nennungen		
	extern <sup>1</sup>	intern <sup>2</sup>	Summe
Eltern	15	15	30
Geschwister	11	18	29
Kinder	33	40	73
Lebenspartner	24	31	55
Sonstige	2	5	7
	<b>85</b>	<b>109</b>	<b>194</b>

<sup>1</sup>„extern“: bezeichnet nicht operativ tätige Familienmitglieder

<sup>2</sup>„intern“: bezeichnet operativ tätige Familienmitglieder

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 2: Einbindung von Familienmitgliedern in Innovationsentscheidungen

#### 5. Fazit

Die wissenschaftliche Forschung hat sich bisher weitestgehend bei der Untersuchung von Innovation in Familienunternehmen darauf beschränkt, Familieneinfluss zu messen, indem die Anzahl von Familienmitgliedern im Management oder den Besitzanteil der Familie berechnet hat. Diese Studie hat gezeigt, dass die Messung von Familieneinfluss weiter gefasst werden muss. Es ist notwendig, nicht nur einfach zu operationalisierende Größen abzufragen, sondern sich intensiv mit dem tatsächlich ausgeübten Einfluss auseinanderzusetzen. Des Weiteren zeigt die Studie, dass die Bedeutung von Familienmitgliedern außerhalb des Unternehmens bisher zu Unrecht völlig vernachlässigt wurde. In einem Familienunternehmen hört

das Geschäftliche nicht an der Bürotür auf. Themen werden im Familienkreis diskutiert und dies wirkt sich auch auf strategische Entscheidungen aus.

Aus diesen Resultaten ergeben sich Schlussfolgerungen unternehmenspraktischer Relevanz. Die Notwendigkeit, Familienmitglieder, die formal nicht dem Unternehmen zugehörig sind, über unternehmerische Belange umfassend aufzuklären, wird deutlich. Ein Familienunternehmer sollte dafür Sorge tragen, dass die Familienmitglieder, die er zu Rate zieht, die Sachverhalte verstehen und mit entsprechender Kompetenz beurteilen können. Eine offene und ausreichende Kommunikation ist die Grundlage dafür, dass fundierte gemeinsame Entscheidungen getroffen werden können. Für künftige Forschung ist es von Interesse, Erfolgsfaktoren hinsichtlich einer Einbindung von Familienmitgliedern in strategische Entscheidungen herauszuarbeiten und die Relevanz von Konflikten innerhalb der Familie für Innovationserfolge bzw. Misserfolge zu betrachten.

## Literatur

Anderson, A.R., Jack, S.L. & Dodd, S. D. (2005): The Role of Family Members In Entrepreneurial Networks: Beyond the Boundaries of the Family Firm. *Family Business Review*, 18(2), 135–154.

Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003): Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327.

Arregle, J. L., Hitt, M.A. & Sirmon, D. G. (2007): The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

Astrachan, J.H. & Zellweger, T. (2008): Die Performance von Familienunternehmen: Literaturübersicht und Orientierungshilfe für künftige Forschungsarbeiten. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 56(1/2), 83.

Bergfeld, M., Weber, F. & Kraus, S. (2010): Innovationsverhalten und Performance in Familienunternehmen: Durch generationenübergreifende Innovation zum Großunternehmen. *Zeitschrift für KMU und Entrepreneurship*, 57(1), 1.

Cassia, L., De Massis, A. & Pizzurno, E. (2011): An exploratory investigation on NPD in small family businesses from northern Italy. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(2), 1–14.

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S. & Mazzola, P. (2011): Resource orchestration in family firms: investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 5(4), 307–326.

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.

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.

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

Dyer, W.G. (2006): Examining the „family effect“ on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Gudmundson, D., Tower, C. B. & Hartman, E. A. (2003): Innovation in small businesses: Culture and ownership structure do matter. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1–18.

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.

Hadjimanolis, A. (2000): A resource-based view of innovativeness in small firms. *Technology Analysis & Strategic Management*, 12(2), 263–281.

Hutzschenreuter, T. & Kleindienst, I. (2013): (How) Does discretion change over time? A contribution toward a dynamic view of managerial discretion. *Scandinavian Journal of Management*, 29(3), 264–281.

Kellermanns, F.W. & Eddleston, K.A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(3), 209–228.

Leenen, S. (2005). Innovation in Family Businesses-A Conceptual Framework with Case Studies of Industrial Family Firms in the German „Mittelstand“, University of St. Gallen.

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, 49(2), 90–98.

Liang, Q., Li, X., Yang, X., Lin, D. & Zheng, D. (2013): How does family involvement affect innovation in China? *Asia Pacific Journal of Management*, 30(3), 677–695.

Ortega-Argiles, R., Moreno, R. & Surinach Caralt, J. (2005). Ownership structure and innovation: Is there a real link? *Regional Qualitative Analysis Research Group*, University of Barcelona.

Rutherford, M. W., Kuratko, D. F. & Holt, D. T. (2008): Examining the Link Between „Familianness“ and Performance: Can the F-PEC Untangle the Family Business Theory Jungle? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1089–1109.

Salvato, C. (2004): Predictors of entrepreneurship in family firms. *The Journal of Private Equity*, 7(3), 68–76.

Sciascia, S. & Mazzola, P. (2008): Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331–345.

Zahra, S.A. (2005): Entrepreneurial risk taking in family firms. *Family Business Review*, 18(1), 23–40.

## **Abstract**

Der Familienunternehmer Claus Hipp bestätigt regelmäßig in den TV-Spots des gleichnamigen Familienunternehmens „dafür stehe ich mit meinem Namen“. Sollten Familienunternehmer also generell selbst für ihre Produkte werben oder welches Gesicht sollte idealerweise für ein Familienunternehmen stehen? Wie werden Markenbotschafter – Mitglieder der Unternehmerfamilie oder Prominente – von Konsumenten wahrgenommen? Der vorliegende Beitrag untersucht die Nutzung von Markenbotschaftern durch deutsche Familienunternehmen und die dadurch resultierende Wahrnehmung der Marke durch den Konsumenten. Auf Basis eines komplexen Forschungsdesigns mit Experteninterviews, Homepage- und Werbungsanalyse sowie einer Konsumentenbefragung mittels Repertory-Grid-Technik wird gezeigt, dass die Wertesubstanz von Familienunternehmen, glaubwürdig und authentisch zu sein, insbesondere dann positiv wahrgenommen wird, wenn Unternehmer oder Mitarbeiter für die Marke sprechen. Besonders in der Lebensmittelindustrie können „interne“ Markenbotschafter aus dem Familienunternehmen als vertrauensbildendes Instrument eingesetzt werden.

# Leberwurst mit Familiensinn? Markenbotschafter von Familienunternehmen und ihre Wahrnehmung<sup>1</sup>

Pia Sophie Ottes

## 1. Einleitung

„Fast jeder kennt die Wurst aus der Rügenwalder Mühle. Aber wer steckt eigentlich dahinter?“ so heißt es im aktuellen TV-Spot des deutschen Wurstwarenherstellers Rügenwalder Mühle.<sup>2</sup> Diese Werbekampagne mit dem Titel „Familienunternehmen mit Gesicht“ thematisiert die Wahrnehmungslücke von Familienunternehmen beim Konsumenten – denn „Familienunternehmen sind stilprägend, aber keiner merkt es, weil sie eher bescheiden kommunizieren“<sup>3</sup>

Familienunternehmen sind nicht nur eine starke Stütze der deutschen Wirtschaft, Konsumenten vertrauen ihnen auch eher. „Vertrauen, Glaubwürdigkeit, Qualität – das verbinden die Deutschen mit dem Begriff Familienunternehmen“<sup>4</sup>. Trotz dieser positiven Grundvoraussetzungen sind sowohl Hipp als auch die Rügenwalder Mühle immer noch Einzelfälle in Bezug auf ihre Kommunikationsstrategie, denn viele der deutschen Familienunternehmen nutzen ihren Status als Familienunternehmen nicht und kommunizieren eher „zugeknöpft“.

Das Marketing von Familienunternehmen ist in der Forschung ein bislang häufig außer Acht gelassener Bereich, obwohl es in der Praxis starke Auswirkungen auf langfristige Kundenbeziehungen und somit den Unternehmenserfolg hat. Die externe Kommunikation von Familienunternehmen wurde bisher in nur sehr wenigen Studien untersucht. Diese Arbeit soll daher einen Beitrag dazu leisten, die Forschungslücke im Bereich Marketing von Familienunternehmen zu schließen.

Der vorliegende Beitrag untersucht die externe Kommunikation von sechs deutschen Familienunternehmen der Lebensmittelindustrie und die dadurch resultierende Markenwahrnehmung durch die Konsumenten. Im Rahmen einer explorativen Studie wurden folgende Fragen untersucht: Wie und warum kommunizieren Familienunternehmen mit ihren Kunden? Welche Markenbotschafter setzen sie ein? Und wie werden sie diesbezüglich vom Konsumenten wahrgenommen?

## 2. Theorie

Das Thema des vorliegenden Beitrags kann an der Schnittstelle der Themen „Marketing“ und „Famili-

enunternehmen“ eingeordnet werden. Die theoretische Grundlage bildet hierbei die identitätsorientierte Markenführung im Familienunternehmen und insbesondere das Einsetzen eines Markenbotschafters als Kommunikationsmittel.

### 2.1 Markenführung und -wahrnehmung

Die identitätsorientierte Markenführung beschäftigt sich mit der Wechselwirkung zwischen einem unternehmensintern kreierten Nutzenbündel, der Markenidentität, und dem externen Verständnis davon, also dem Markenimage das letztendlich dann auch von Konsumenten wahrgenommen und beschrieben werden kann.

Damit eine möglichst hohe Übereinstimmung von Markenidentität und Markenimage erzielt werden kann, ist aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht die konsistente Ausgestaltung der Markenidentität – und hierbei vor allem der Markenpersönlichkeit, der Markenwerte sowie der Markenvision – von großer Bedeutung. Denn vor allem diese drei Aspekte beeinflussen „die Wahrnehmung des symbolischen Markennutzens“ des Konsumenten und können somit das individuelle und unterbewusste Markenschema verändern.<sup>5</sup> Diese konsistente Ausgestaltung muss jedoch extern kommuniziert werden, um die gewünschte Veränderung des Markenimages zu bewirken. Das Markenimage fungiert somit als „Gradmesser für den Erfolg der Umsetzung einer Positionierung durch die kommunikativen Maßnahmen“<sup>6</sup>.

In Verhaltensmodellen, wie beispielsweise dem Stimulus-Organism-Response Modell, wird diese Kommunikation als Reiz oder Stimulus verstanden, welcher das Verhalten des Konsumenten bedingt. „So kann bspw. die Wirkung einer Werbeanzeige (Stimulus) durch die Einstellung, die ein Konsument (Organism) einem beworbenen Produkt

1 Dieser Artikel präsentiert die wichtigsten Ergebnisse der Bachelorarbeit von Pia Sophie Ottes. Die Bachelorarbeit wurde am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen (FIF) unter Betreuung von Dr. Ursula Koners verfasst.

2 [www.ruegenwalder.de](http://www.ruegenwalder.de) (2013)

3 Vgl. Jansen (2011)

4 Vgl. Lauenstein (2013)

5 Vgl. Meffert et al. (2005)

6 Esch (2005)

entgegenbringt, positiv oder negativ verstärkt werden und dazu führen, dass er dieses kauft oder nicht kauft (Response).<sup>7</sup> Das Markenimage entsteht folglich unterbewusst durch die Wahrnehmung dieser Kommunikationsmaßnahme.<sup>8</sup>

## 2.2 Familienunternehmen

In Deutschland beträgt der Anteil von eigentümergeführten Familienunternehmen, das heißt diejenigen, die im Besitz einer oder mehrerer Familien sind und zusätzlich vom Eigentümer geleitet werden, 90%.<sup>9</sup> Die Familie selbst ist die entscheidende Variable, durch welche sich ein Familienunternehmen von einem Konzern unterscheidet.<sup>10</sup> Dieses Unterscheidungsmerkmal wird in der wissenschaftlichen Literatur auch als Familiness-Faktor bezeichnet. Familiness wiederum wird als Bündel von Ressourcen beschrieben, welche durch das Einbinden der Familie in das Unternehmen entstehen und sich auf bestimmte strategische Entscheidungen auswirken können. Seit der Einführung dieses Konzepts durch Habbershon und Williams (1999) wurde der Familiness-Faktor in mehreren Studien aufgegriffen. Zellweger et al. (2010) haben sich verstärkt auf die systemtheoretischen Zusammenhänge<sup>11</sup> konzentriert, und beschreiben den Familiness-Faktor als Produkt der Interaktion dreier Systeme: Dem Components-of-Involvement-Ansatz, dem Essence-Ansatz sowie dem Organizational-Identity-Ansatz. Dabei beschäftigt sich der Components-of-Involvement-Ansatz mit der Gegenwärtigkeit der Familie im Unternehmen, der Essence-Ansatz mit dem Verhalten und Einfluss der Familie bezüglich Unternehmensaktivitäten und der Organizational-Identity-Ansatz damit, wie das Unternehmen von innen heraus definiert wird und dadurch als Ganzes agiert.<sup>12</sup>

## 2.3 Kommunikation von Familienunternehmen

Familienunternehmen unterscheiden sich nicht nur durch den Familiness-Faktor von Konzernen, sondern können auch davon profitieren, indem sie den Familiness-Faktor nach außen bewusst kommunizieren.<sup>13</sup> Doch obwohl Forschungsergebnisse zeigen, dass es von Vorteil sein kann, die familienbezogene Markenidentität zu kommunizieren, scheint es, dass nicht viele Familienunternehmen diesen Vorteil für sich nutzen.<sup>14</sup> Die Forschung zum Marketing von Familienunternehmen hat sich bisher vor allem auf die familienbezogene Vermarktung und ihre Auswirkungen in Bezug auf den Unternehmenserfolg<sup>15</sup>, auf das Markenimage eines Familienunternehmens<sup>16</sup>, auf die Reputation von

Familienunternehmen<sup>17</sup> sowie die Konsumentenwahrnehmung von Familienunternehmen<sup>18</sup> konzentriert. Obwohl einige Studien einen positiven Zusammenhang zwischen der Kommunikation des Familiness-Faktors und dem Unternehmenserfolg aufdecken, bleibt die Kausalität zwischen den beiden – die Wirkung der Kommunikation des Familiness-Faktors auf den Konsumenten – noch weitgehend unklar.<sup>19</sup>

## 3. Forschungsmethodik

Um die Wirkung der Kommunikation des Familiness-Faktors tiefergehend zu erforschen, wurde untersucht, in welcher Form und mit Hilfe welcher Markenelemente ein Familienunternehmen kommuniziert, ob und wie der Familiness-Faktor eingesetzt wird und wie diese Kommunikation vom Konsumenten wahrgenommen wird. Hierbei lag der Fokus verstärkt auf dem Kommunikationsinstrument des Markenbotschafters, welcher die Wechselwirkung zwischen Identität und Image positiv beeinflussen kann, sodass ein hoher Markenfit (d. h. Übereinstimmung von Identität und Image) entsteht.

Die Untersuchung wurde auf die B2C-Kommunikation in der deutschen Lebensmittelindustrie beschränkt, welche mit einem inländischen Gesamtumsatz in 2012 von 115,9 Milliarden Euro<sup>20</sup> einer der bedeutendsten Wirtschaftszweige in Deutschland ist. Gemessen am Umsatz sowie an der Beschäftigtenanzahl gehören etwa 10% der Top-500 Familienunternehmen in Deutschland der Lebensmittelindustrie an.<sup>21</sup> Diese kommunizieren jedoch alle auf unterschiedliche Weise, abhängig vom Produktportfolio, dem Kommunikationsziel sowie der für sich definierten Zielgruppe. Diese Unterschiede und die Verwendung des Markenbotschafters zur Kommunikation bestimmter Werte galt es zu untersuchen.

7 Vgl. Meffert et al. (2008)

8 Vgl. Bosch et al. (2006)

9 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

10 Vgl. Chrisman et al. (2005)

11 Der systemtheoretische Ansatz besteht darin, Unternehmen als soziales System zu betrachten, das wesentlich durch interne Kommunikations- und Entscheidungsprozesse geprägt ist.

12 Vgl. Zellweger et al. (2010)

13 Vgl. Craig et al. (2008); Memili et al. (2010); Kashmiri & Mahajan (2010); Krappe et al. (2011); Orth & Green (2009); Zellweger et al. (2012); Dyer (2006)

14 Vgl. Botero & Blombäck (2010)

15 Vgl. Blombäck (2010); Craig et al. (2008); Krappe et al. (2011); Presas et al. (2010); Botero & Blombäck (2010); Micelotta & Raynard (2011)

16 Vgl. Memili et al. (2010)

17 Vgl. Blombäck & Botero (2013)

18 Vgl. Orth & Green (2009); Dyer (2006); Presas et al. (2010); Schwass & Moeller (2009); Carrigan & Buckley (2008)

19 Vgl. Craig et al. (2008); Carrigan & Buckley (2008)

20 Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2013)

21 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

Durch einen dreiteiligen Aufbau des explorativen Forschungsdesigns wurden verschiedene Blickwinkel auf das Thema der externen Kommunikation des Familiness-Faktors analysiert und anschließend trianguliert. Ziel war durch die Kombination von Experteninterviews, Kommunikationsanalysen sowie einer Kundenbefragung den Ist-Zustand, die Wahrnehmung, die Bewertung sowie die Entwicklungsmöglichkeiten der kommunikativen Ausrichtung verschiedener Familienunternehmen aufzeigen zu können.

Im ersten Schritt wurden drei Experten im Spezialgebiet Marketing von Familienunternehmen zu ihrer Meinung bezüglich der Entwicklungen und Trends verschiedener Marketingstrategien befragt.

Im zweiten Schritt wurden sechs Unternehmen ausgewählt und im Rahmen einer Desk Research hinsichtlich ihrer Kommunikationsstrategie analysiert. Die ausgewählten Familienunternehmen der Lebensmittelindustrie waren Haribo, Homann, Hipp, Oettinger, Rügenwalder Mühle und Teekanne. Ein besonderer Fokus lag dabei auf der Bewertung und Skalierung des Familiness-Faktors der sechs Familienunternehmen.

Im dritten Schritt wurde eine intensive Konsumentenbefragung durchgeführt, um die Wahrnehmung der vorhandenen Marketingstrategien abzufragen. Hierfür wurde die Repertory-Grid-Technik eingesetzt, welche als Befragungstechnik dazu dient, individuelle Assoziationen eines Konsumenten hervorzulocken.<sup>22</sup> Der Vorteil der Repertory-Grid-Technik ist also, dass durch indirektes und strukturiertes Hinterfragen auch unterbewusste Wahrnehmungen und Eindrücke von Konsumenten erfassbar gemacht werden. Ganz konkret wurden insgesamt 30 Konsumenten (53,3% weibliche Teilnehmer; Durchschnittsalter 31,5 Jahre) in einstündigen Interviews gebeten, die Wahrnehmung der sechs ausgewählten Familienunternehmen, deren Marken und Markenbotschafter zu vergleichen. Der Konsument hatte die Aufgabe, diese Familienunternehmen bezüglich Gemeinsamkeiten und Unterschieden in der Wahrnehmung miteinander zu vergleichen und anschließend auf einer vorgegebenen Skala zu bewerten.

#### 4. Empirische Befunde

Die Analyse der Expertenbefragung ergab ein klares Bild: eine (Rück-) Besinnung der Werbung von Unternehmen auf klassische Werte wie Vertrauen, Glaubwürdigkeit und Nähe, welche insbesondere bei Familienunternehmen wieder vermehrt zu finden ist. Einigkeit herrschte auch darüber, dass vor

allem Markenbotschafter aus dem Familienunternehmen, wie beispielsweise der Geschäftsführer oder aber auch Mitarbeiter, dazu beitragen können, diese Werte besonders effektiv zu vermitteln. Doch laut der Experten kommt nicht für jedes Familienunternehmen diese Strategie in Frage. Sie wiesen auf bestimmte Voraussetzungen hin, die für die Wahl eines Markenbotschafters aus den eigenen Reihen erfüllt sein müssen: Ein Familienunternehmen muss als solches zunächst extern wahrgenommen werden. Anschließend gilt es, ein konsolidiertes Bild des Familienunternehmens, das die interne und externe Perspektive auf das Unternehmen abbildet, zu identifizieren. Hierfür muss der Grad des Familiness-Faktors als innerer Wert des Familienunternehmens festgestellt werden. Dieser vorhandene Familiness-Faktor war für die Experten der ausschlaggebende Punkt bezüglich der Wahl des Markenbotschafters aus dem Familienunternehmen selbst.

Diese Erkenntnis wurde mit Hilfe der Desk Research bestätigt: Die Stärke der Einbindung der Familie in das Unternehmen, also der Grad des Familiness-Faktors<sup>23</sup>, hat einen starken Einfluss auf die Auswahl des Markenbotschafters und somit die Kommunikationsstrategie des Unternehmens. Homann, Teekanne und Haribo erzielten jeweils einen relativ niedrigen Familiness-Faktor, was auf eine eher geringe familienbezogene Markenidentität hinweist. Diese drei Unternehmen verwenden im Vergleich zu den anderen drei Unternehmen prominente Personen als Markenbotschafter.

---

22 Vgl. Goffin & Koners (2012)

23 Mit Hilfe der Desk Research konnte der Familiness-Faktor als Produkt der drei Dimensionen nach Zellweger, Eddleston und Kellermans (2010) analysiert werden: Dem Components-of-Involvement-, dem Organizational-Identity- sowie dem Essence-Ansatz. Diese drei Dimensionen finden sich in den zu untersuchenden Teilbereichen der Desk Research wieder – die Unternehmensinformationen, das Markenlogo, die externe Kommunikation auf der Homepage und in der Werbung. Jeder Teilbereich besteht dabei aus verschiedenen Elementen, die auf ihre Präsenz überprüft werden, wie bspw. das Nennen „Wir sind ein Familienunternehmen“ in der Werbung. Die Berechnung des Familiness-Faktors, in Bezug auf den Components-of-Involvement- sowie dem Organizational-Identity-Ansatz, erfolgt durch das Summieren der Anteile positiver Antworten („Ja“) aller abzufragenden Elemente für jedes Unternehmen. Diese Summe wird anschließend normiert, um einen Vergleich zwischen den sechs Unternehmen ziehen zu können. Dabei ist der maximal zu erreichende Wert des Familiness-Faktors 1,0 – je höher der Wert, desto höher der Familiness-Faktor. Der Familiness-Faktor innerhalb des Essence-Ansatzes wird durch das Filtern der tatsächlichen Werte-Nennungen innerhalb der Kommunikation jedes Unternehmens berechnet. Das Filtern beruht dabei auf vorher festgelegten Werten, die wiederum auf einer Studie von Carrigan und Buckley (2008) basieren. Die Anzahl der expliziten Werte-Nennungen jedes der sechs ausgewählten Unternehmen wird durch die maximale Anzahl an Werte-Nennungen geteilt. Die Summe der Werte-Nennungen jedes Unternehmens wird anschließend normiert, um die Werte unter den sechs Unternehmen vergleichen zu können.

Die drei Unternehmen mit einem jeweils hohen Familiness-Faktor, Rügenwalder Mühle, Oettinger und Hipp, setzen Markenbotschafter aus dem eigenen Unternehmen ein – Geschäftsführer, Mitarbeiter oder Unternehmerfamilie. Diese Ergebnisse zeigen: Je höher der Familiness-Faktor eines Familienunternehmens ist, desto wahrscheinlicher ist die Verwendung von einem Markenbotschafter aus dem eigenen Familienunternehmen.

Vergleicht man die Ergebnisse des Desk Researchs mit jenen der Repertory-Grid-Analyse der Konsumenten, sind hohe Übereinstimmungen bezüglich des Familiness-Faktors des jeweiligen Unternehmens und der Konsumentenwahrnehmung der Familienunternehmensmarke festzustellen. Die Ergebnisse der unterbewussten Assoziationen der Konsumenten weisen dabei ganz klar in eine Richtung: Werte wie Vertrauen und Glaubwürdigkeit, die dem Familiness-Faktor gleichgesetzt werden können, werden von den Konsumenten verstärkt bei Markenbotschaftern aus dem Familienunternehmen – also beim Geschäftsführer, den Mitarbeitern und der Familie – wahrgenommen und kaum bis gar nicht bei prominenten Markenbotschaftern. Vergleicht man also die unterbewussten Wahrnehmungen der Konsumenten bezüglich bestimmter Werte wie Familie, Tradition, Vertrauen und Glaubwürdigkeit, ist deutlich erkennbar, dass Unternehmen wie Hipp oder die Rügenwalder Mühle hier klar im Vorteil liegen (siehe Abbildung 1). Diese beiden Unternehmen nutzen den Geschäftsführer und die Mitarbeiter als Markenbotschafter, welche einen deutlich positiven Einfluss auf die genannten unterbewusst assoziierten Werte mit der Marke und dem Unternehmen haben. Im Vergleich dazu nehmen Konsumenten diese Werte bei Unternehmen wie Teekanne und Homann kaum bis gar nicht wahr, was unter anderem daran liegt, dass diese Unternehmen eine prominente Person als Markenbotschafter nutzen. Steffi Graf für Teekanne und Barbara Schöneberger für Homann haben zwar generell hohe Sympathiewerte, können diese aber aus Sicht der Konsumenten nicht auf eine familienbezogene Markenidentität übertragen. Interessant ist auch, dass Haribo mit Thomas Gottschalk zwar als modern und jung klassifiziert wird, bezüglich Glaubwürdigkeit und Nachhaltigkeit aber eindeutig schlechter abschneidet als die Markenbotschafter mit Familienbezug. Hier gibt es also nur eine Übereinstimmung der Markenwerte „Spiel und Spaß“ mit dem Markenbotschafter. Die Brauerei Oettinger hat erst vor kurzem damit begonnen, Familie und Mitarbeiter als Markenbotschafter zu nutzen, diese wurden aber (noch) nicht von den Probanden wahrgenommen. Hier besteht noch Handlungsbedarf, die Werte Tradition und Bodenständigkeit um

die Komponente Vertrauen und Verantwortung zu erweitern, was laut der Untersuchung durch familiäre Markenbotschafter erreicht werden kann.

## 5. Fazit und Handlungsempfehlungen

Der Wettkampf um das herausstechende und meist-präferenzbildende Markenimage herrscht nicht nur in der Lebensmittelindustrie, sondern in allen Branchen. Dabei ist das Ziel, sich durch eine starke Marke in der Wahrnehmung der Konsumenten zu verankern, beeinflusst davon, dass Marken immer ehrlicher und wahrhaftiger kommuniziert werden müssen – denn „authentisch soll es sein“<sup>24</sup>. Ein attributives Marketing, welches sich lediglich auf bestimmte Produkteigenschaften beschränkt, kann längst nicht mehr eine solche Wirkung erzielen.

Diese Veränderung der Marketingkultur kann vor allem für Familienunternehmen einen großen Vorteil darstellen: Ihre Wertesubstanz, der Familiness-Faktor, wird – im Gegensatz zum anonymen Großkonzern – sowohl positiv als auch authentisch wahrgenommen. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass diese Wahrnehmung allerdings stark vom eingesetzten Markenbotschafter abhängt.

Zusammenfassend ist ein Bedeutungsgewinn von Vertrauen in der externen Kommunikation von Familienunternehmen ersichtlich und durch Experten bestätigt. Vertrauen, Verantwortung und Persönlichkeit sind für den Konsumenten innerhalb der Lebensmittelindustrie besonders wichtige Faktoren eines positiven Markenimages.

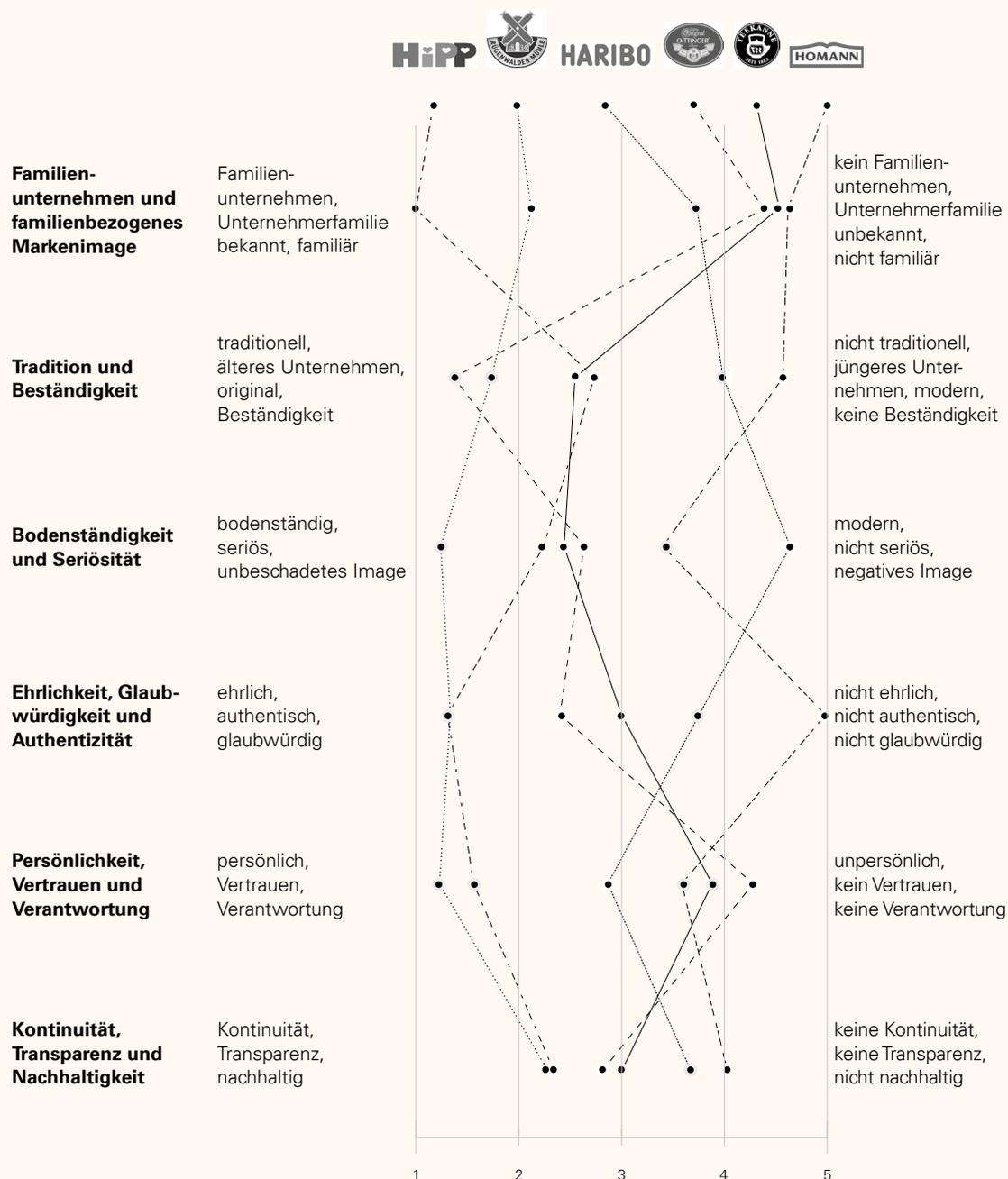
Im Vergleich zu anderen Markenbotschaftern, wie beispielsweise prominenten Personen, können Botschafter aus dem Familienunternehmen, der Geschäftsführer, die Mitarbeiter und die Unternehmerfamilie, diese drei Werte besonders effektiv vermitteln. Sie werden vom Konsumenten als sehr ehrlich, glaubwürdig und authentisch wahrgenommen. Dieser Umstand führt dazu, dass die Attribute und das Image dieser Markenbotschafter auf die jeweilige Marke des Familienunternehmens übertragen werden. Besonders in Branchen wie der Lebensmittelindustrie, aber möglicherweise auch in anderen Branchen wie z. B. der Textilindustrie, die das tägliche Leben eines Konsumenten bestimmen, spielen Sicherheit, Nachhaltigkeit und Vertrauen eine große Rolle.

---

24 Perl (2013)

Es wäre daher für viele Familienunternehmen dieser „vertrauensbedingten Branchen“ eine große Chance ihren Charakter als Familienunternehmen fest in ihren Markenauftritt zu integrieren. Ob diese Integration in einem Aufführen des Familienunternehmensstatus im Markenlogo oder dem Nennen von „Wir sind ein Familienunternehmen“ in der TV-Werbung besteht, oder ob hierfür die Unternehmerfamilie als Aushängeschild fungieren sollte, hängt davon ab, wie glaubwürdig die Kommunikation ist und wie positiv diese vom Konsumenten wahrgenommen wird.

Aufgrund des experimentellen Charakters dieser Studie besteht weiterhin Forschungsbedarf zum Marketing von und dem Einsatz von Markenbotschaftern in Familienunternehmen. Doch Claus Hipp hat es bereits gezeigt: Markenbotschafter aus Familienunternehmen können funktionieren – insbesondere wenn es um Vertrauen geht.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Imagedifferenzial bezüglich der familienbezogenen Markenidentität

## Literatur

Blombäck, A. (2010): The seconding values of family business in corporate branding – A tentative model. In: Hadjielias, E. & Barton, T.: Long Term Perspectives on Family Business: Theory, Practice, Policy. Lancaster: Conference Proceedings IFERA 2010.

Blombäck, A. & Botero, I. C. (2013): Reputational capital in family firms: Understanding uniqueness from the stakeholder's point of view. In: Smyrnios, K. X., Poutziouris, P. Z. & Goel, S. (Hrsg.): Handbook of Research on Family Businesses (S. 677–693). Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.

Bosch, C., Schiel, S. & Winder, T. (2006): Emotionen im Marketing: Verstehen – Messen – Nutzen. In: Schweiger, G. (Hrsg.): Werbe- und Markenforschung. Wiesbaden: DUV Verlag.

Botero, I. C. & Blombäck, A. (2010): Leveraging the family brand – Using brand management to highlight the advantages of family firms. In: Hadjielias, E. & Barton, T.: Long Term Perspectives on Family Business: Theory, Practice, Policy. Lancaster: Conference Proceedings IFERA 2010.

Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie (2013): Jahresbericht 2012 / 2013. Berlin: Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e. V.

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. & Sharma, P. (2005): Current trends and future directions in family business studies: Toward a theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555–576.

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.

Dyer, W. G. (2006): Examining the "family effect" on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273.

Esch, F.-R. (Hrsg.) (2005): *Moderne Markenführung: Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Goffin, K. & Koners, U. (2012): *Hidden Needs – Versteckte Kundenbedürfnisse entdecken und in Produkte umsetzen*. Stuttgart: Schaeffer-Poeschel.

Habbershon, T. G. & Williams, L. M. (1999): A resource based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.

Jansen, S. A. (2011): Merkwürdigkeiten aus den Manegen des Managements „Familyness“: Das Schweigen der Familienunternehmen. *brandeins*, 5, 140–141.

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.

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.

Lauenstein, C. (Herbst 2013): Im Namen des Besitzers. *impulseWissen*, 30–31.

Meffert, H., Burmann, C. & Kirchgeorg, M. (2008): *Marketing – Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele*, 10. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Meffert, H., Burmann, C. & Koers, M. (2005): *Markenmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag.

Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermans, 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), 200–229.

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.

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.

Parent, J.-C. (August 2010): Die Wahrheit hinter der Marke – Zukunftsvision für die Kommunikation von Familienunternehmen. *prokomREPORT*, 2–3.

Pepe, M. (2013): Scale development for breakfast cereals using the Kelly Repertory Grid Technique. *Journal of Business Case Studies*, 9(2), 121–132.

Perl, J. (November 2013): Es geht um die Wurst. *impulse*, 100–101.

Presas, P., Muñoz, D. & Guia, J. (2010): Branding familiness in tourism family firms. *Brand Management*, 18(4/5), 274–284.

Schwass, J. & Moeller, L. (2009): The DNA Test for family business brands: True family, step cousins or lost sons? The results from a worldwide internet panel of managers. *IMD International*.

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

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 and their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250.



## **Abstract**

Welche Faktoren beeinflussen das überlebensnotwendige Wachstum von Unternehmen? Die vorliegende Forschungsarbeit untersucht den Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten der 500 größten Familienunternehmen des Jahres 2010 in Deutschland. Hierzu wird das langfristige Wachstum der einzelnen Unternehmen simuliert und deren durchschnittliche jährliche Wachstumsrate (CAGR) berechnet. In einem zweiten Schritt wird mit einem Latent Growth Curve Model (LGCM) der Einfluss des Alters auf den Gesamtumsatz der Jahre 2006 bis 2010 überprüft. Die Ergebnisse sind gegenläufig, lassen jedoch auf einen indirekten Einfluss des Alters auf das Wachstum der Familienunternehmen schließen, weshalb das Alter Berücksichtigung in der Unternehmensstrategie finden sollte.

# Der Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten deutscher Familienunternehmen und dessen strategische Implikationen<sup>1</sup>

Maximilian Lantelme

## 1. Einführung

„Es war einmal ein Familienunternehmen, das wurde von einer mutigen Person gegründet ...“; doch ob sich das Unternehmen in den nächsten Jahren erfolgreich entwickeln würde oder welche Konsequenzen für den Gründer als auch für seine Familie entstehen würden, war unklar. Dennoch haben viele mutige Menschen in Deutschland insbesondere im 19. und 20. Jahrhundert ihr eigenes Unternehmen aufgebaut – trotz des hohen Risikos. Einige dieser Unternehmen haben es zum Marktführer in ihrem Segment geschafft und sind rund um den Globus bekannt – beispielsweise ALDI, Bertelsmann, Bosch und Merck. Die volkswirtschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen sowie deren Leistungsfähigkeit gegenüber Nicht-Familienunternehmen, insbesondere auch die der kleinen und mittleren Betriebe, wird sowohl in Deutschland als auch in anderen Ländern der Welt vielfach betont.<sup>2</sup>

Familienunternehmen sind keine homogene Gruppe. Ein Familienunternehmen kann sowohl einen oder auch 310.000 Mitarbeiter haben – wie die Schwarz-Gruppe im Jahr 2010 – und einen Umsatz von einigen tausend Euro oder aber 67 Milliarden Euro generieren – wie die Metro AG im Jahr 2010.<sup>3</sup> Die individuelle Entwicklung jedes einzelnen Unternehmens spielt somit eine entscheidende Rolle. Doch wovon hängt diese ab? In der Forschung untersuchte Eigenschaften bezüglich der unterschiedlichen Wachstumsdynamiken sind beispielsweise die Finanzierungsquellen von Familienunternehmen<sup>4</sup> oder auch allgemeiner der Einfluss der Unternehmensgröße auf das Wachstum des Unternehmens. Gibrat's Law – die Annahme, dass Wachstumsraten unabhängig von der Unternehmensgröße sind – hält heute jedoch kaum noch stand. Zur Erklärung von Unternehmenswachstum müssen weitere Faktoren neben der Unternehmensgröße berücksichtigt werden.<sup>5</sup> Einer dieser Faktoren ist das Unternehmensalter, das bisher jedoch unzureichende Beachtung in der Wachstumsforschung und in der Forschung zu Familienunternehmen gefunden hat. Der vorliegende Beitrag soll daher den Einfluss des Unternehmensalters auf die Wachstumsraten deutscher Familienunternehmen untersuchen und somit helfen, die Forschungslücke

zu schließen sowie eine Strategie zu formulieren, um das „dynastische Projekt“ des Unternehmers, sprich den Erhalt des Familienunternehmens über Generationen hinweg, zu sichern.

## 2. Theoretische Heranführung

Wachstum – womit überwiegend das Wachstum von Umsatz und Mitarbeiteranzahl gemeint ist – wird häufig als Indikator für die Entwicklung und den Erfolg von Unternehmen herangezogen. Auch wenn Kritik am Konzept des Wachstums als Erfolgsindikator<sup>6</sup> besteht, haben sich in den letzten 50 Jahren die Bedeutung und das Verständnis insbesondere von langfristigem Wachstum für die strategische Unternehmensausrichtung stark weiterentwickelt. Auch muss das Unternehmen langfristig eine kontinuierliche Wachstumsrate erreichen, um sich in einem Markt zu etablieren und neue Produkte zu entwickeln. Dabei ist Wachstum jedoch nicht primäres Unternehmensziel sondern das Ergebnis unternehmerischer Aktivität.<sup>7</sup> Bereits 1959 hat Penrose die theoretische Grundlage des Wachstumsprozesses von Unternehmen mit ihrem ressourcenbasierten Ansatz beschrieben. Weitere Konzepte wie beispielsweise die Theorie des Produktlebenszyklus von Vernon, basierend auf einer makroökonomischen Studie, folgten.<sup>8</sup> Dementsprechend ist Unternehmenswachstum sowohl von externen Faktoren als auch von den internen Ressourcen des Unternehmens abhängig. Diese dynamischen Elemente müssen auf effiziente und effektive Weise im Unternehmen gesteuert werden, um sowohl Wachstum zu ermöglichen als auch die Existenz – und den langfristigen Erfolg – des Familienunternehmens zu sichern.

---

1 Dieser Artikel basiert auf der Bachelorarbeit von Maximilian Lantelme, welche am Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF unter Betreuung von Honorarprofessor Dr. Hermut Kormann verfasst wurde.

2 Vgl. u.a. Langenscheidt & Flor (2009) und Miller et al. (2007).

3 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

4 Vgl. Berthold (2010)

5 Vgl. Gibrat (1931), Sutton (1997) sowie Santarelli et al. (2006)

6 Vgl. Küting (1980) und Haberlandt (1970) für eine umfassende Auseinandersetzung.

7 Vgl. u. a. Berthold (2010)

8 Vgl. Penrose (1995) und Vernon (1966)

Mit der rasanten Entwicklung der Theorien zur Unternehmensstrategie in den 1970er Jahren, unter anderem basierend auf dem Konzept der Erfahrungskurve, wurde insbesondere die Notwendigkeit des Wachstums sowie dessen Realisierung in den Mittelpunkt der Strategie gestellt.<sup>9</sup> Mintzberg, Porter oder auch Ansoff haben Wachstum in ihre theoretischen Konzepte eingebunden und prägen damit noch heute die strategische Ausrichtung vieler Unternehmen.<sup>10</sup> Die Wachstumsstrategien von Unternehmen stellen einen Prozess dar, der auf die Erreichung der primären Unternehmensziele ausgerichtet ist. Dabei stellt die Wachstumsrate einen der wichtigsten Indikatoren für die erfolgreiche Umsetzung von Strategien dar. Hier ist zu berücksichtigen, dass eine konstante Wachstumsrate von Jahr zu Jahr zu einer exponentiellen Steigerung der Unternehmensgröße (Umsatz oder Mitarbeiter) führt. Daher ist die Formulierung eines Konzepts für eine angemessene Wachstumsrate nicht trivial. Higgins schlägt hierzu vor:

“For those companies that want to maintain a target payout ratio and capital structure without issuing new equity, sustainable growth is defined as the annual percentage of increase in sales that is consistent with the firm’s established financial policies.”<sup>11</sup>

Dieser Ansatz kann insbesondere für Familienunternehmen hilfreich sein, die besonders am Erhalt des eigenen Unternehmens über Generationen hinweg interessiert sind und daher womöglich eher einer Sicherheits- als einer Erfolgsstrategie nachgehen.<sup>12</sup> Unter Berücksichtigung der besonderen Charakteristika von Familienunternehmen finden sich Unterschiede bei der Formulierung der Unternehmens- und Wachstumsstrategien im Vergleich zu Nicht-Familienunternehmen.<sup>13</sup> Insbesondere die „unternehmerischen Familienunternehmen“ nach Schwass richten ihren Fokus auf die langanhaltende Existenz und die unternehmerische Unabhängigkeit, wobei Wachstum als Mittel zur Erreichung dieser primären Ziele dient.<sup>14</sup> Somit muss der Familienunternehmer abwägen, ob eine Wachstumsmöglichkeit den Erhalt des Unternehmens fördert – oder aber ein zu hohes Risiko für dessen Existenz darstellt.

Bei dieser strategischen Überlegung sind die Determinanten der Wachstumsrate miteinzubeziehen, welche jedoch recht komplex sind. Sowohl makroökonomische als auch unternehmensinterne Faktoren beeinflussen das Unternehmenswachstum und somit dessen Höhe.<sup>15</sup> Als unternehmensinternen Faktor hat bereits Penrose die Größe der Unternehmung angeführt. Sie argumentiert, dass sich die Wachstumsraten mit zunehmender Unter-

nehmensgröße aufgrund von begrenzten Ressourcen innerhalb der Organisation verringern würden. Dies widerspricht dem von Gibrat formulierten Gesetz, dass Wachstum unabhängig von der Größe des Unternehmens sei. Um Klarheit zu schaffen, wurden weitere Determinanten in die Forschung einbezogen, so auch das Alter der Unternehmung. Jovanovic weist 1982 nach, dass das Alter eine wichtige Determinante darstellt: Mit zunehmendem Alter des Unternehmens – bei gegebener Unternehmensgröße – sinkt dessen proportionale Wachstumsrate. Auslöser hierfür sind nach Jovanovic sinkende Effizienzgewinne, die auf abnehmende Lernerträge zurückzuführen sind.<sup>16</sup> Evans bestätigt dieses Ergebnis für amerikanische Industrieunternehmen, weitere Studien finden ähnliche Ergebnisse für andere Länder und Industrien.<sup>17</sup> Hinweise auf den Einfluss des Alters auf das Wachstum von dem spezifischen Unternehmenstyp des Familienunternehmens sind hingegen in der Forschungslandschaft kaum zu finden. Andres überträgt Forschungsergebnisse von Shleifer und Vishny und kommt zum Resultat, dass die Leistung von Familienunternehmen mit zunehmendem Alter sinkt.<sup>18</sup> Miller et al. attestieren insbesondere Gründern eine überdurchschnittliche Leistung: “lone founder businesses outperformed in their market valuations in all (...) analyses.”<sup>19</sup> Zusammenfassend kann die Hypothese aufgestellt werden, dass mit zunehmendem Alter die Wachstumsraten der Familienunternehmen abnehmen werden. Um den Wachstumsprozess von Familienunternehmen jedoch besser zu verstehen, wird im Folgenden eine Langzeitanalyse der Wachstumsraten seit Gründung der Unternehmen durchgeführt.

### 3. Datenbasis und Methodik

Basis für die Langzeitanalyse ist die 2011 veröffentlichte Studie „Die volkswirtschaftliche Bedeutung der Familienunternehmen“ der Stiftung Familienunternehmen.<sup>20</sup> Sie listet die 500 größten deutschen Familienunternehmen nach Umsatz

9 Vgl. Henderson (1974) zum Konzept der Erfahrungskurve

10 Vgl. u. a. Mintzberg (1979), Porter (2004) sowie Ansoff (1965)

11 Higgins (1977), S. 7

12 Zum Vergleich Sicherheits- und Erfolgsstrategie siehe insbesondere Kormann (2009), S. 120.

13 Bezüglich der Charakteristika von Familienunternehmen siehe beispielsweise Gersick et al. (1997), Baus (2010) und Woywode et al. (2012) sowie Ward (1997).

14 Vgl. Schwass (2007)

15 Vgl. Fischer (1993) und McGuire (1963)

16 Vgl. Jovanovic (1982)

17 Vgl. Evans (1987) sowie Park et al. (2010) mit Bezug auf koreanische Unternehmen

18 Vgl. Andres (2008) sowie Shleifer, Vishny (1997)

19 Miller et al. (2007), S. 856

und Mitarbeiteranzahl im Jahr 2010 auf. Darüber hinaus gibt sie Aufschluss über die Entwicklung dieser beiden Kennzahlen seit dem Jahr 2006 sowie über die Industriezugehörigkeit der Unternehmen. Deutsche Familienunternehmen im Sinne dieser Studie sowie der vorliegenden Forschungsarbeit sind alle Unternehmen, „wenn mindestens 50 Prozent des stimmberechtigten Unternehmenskapitals in den Händen von maximal drei natürlichen Personen liegt. Bei mehr als drei natürlichen Personen wird angenommen, dass es sich um eine Familie handelt, wenn mindestens zwei dieser Personen den gleichen Nachnamen führen.“<sup>21</sup> Darüber hinaus muss sich der Stammsitz des Familienunternehmens in Deutschland befinden. Zur Schaffung einer besseren Vergleichbarkeit werden die Familienunternehmen nach Industrien geordnet. Im weiteren Verlauf wird ausschließlich das produzierende Gewerbe untersucht; Banken sowie andere Finanzinstitute, Dienstleistungs-, Handels- und Medienunternehmen werden vorerst nicht berücksichtigt, um entsprechende Industrieeffekte ausschließen zu können.<sup>22</sup> Nachdem das Gründungsjahr jedes einzelnen Familienunternehmens als weitere Variable hinzugefügt wurde, verbleiben somit 368 produzierende Familienunternehmen für die Langzeitanalyse.<sup>23</sup>

Darauf aufbauend wird nun die durchschnittliche, jährliche Wachstumsrate (Compound Annual Growth Rate – CAGR) jedes Familienunternehmens seit seiner Gründung berechnet, um eine vergleichbare Kennzahl der individuellen Wachstumsprozesse zu erhalten. Bei dieser Langzeitanalyse wird der aktuelle Status quo der Unternehmen gemessen und deren Entwicklung bis zur Gründung rückwirkend extrapoliert.<sup>24</sup> Dieser – lineare – evolutionstheoretische Ansatz erfordert jedoch die Umsatzangabe der Familienunternehmen im Gründungsjahr.<sup>25</sup> Da diese Kennzahlen nicht vorliegen, werden die Anfangsumsätze simuliert. Ein einheitlich angenommener Anfangsumsatz wird über die jeweilige Lebensdauer der Unternehmen mit einem jährlichen Faktor für die angestiegene Arbeitsproduktivität diskontiert. Mit den Angaben des simulierten Umsatzes drei Jahre nach Gründung, des Umsatzes aus dem Jahr 2010 sowie des Gründungsjahres/Alters der untersuchten Unternehmen wird nun die jährliche Wachstumsrate der Unternehmen über deren gesamte Existenz berechnet.

Nach der deskriptiven Beschreibung über die durchschnittlichen Wachstumsraten wird in einem zweiten Schritt mit einem Latent Growth Curve Model (LGCM) der Zusammenhang zwischen Unternehmensalter, Unternehmensgröße (Mitarbeiteranzahl) und Umsatz der Jahre 2006 bis 2010 ermit-

telt.<sup>26</sup> Die Messung des Umsatzes zu verschiedenen Zeitpunkten ermöglicht die Untersuchung der Entwicklung und somit des Wachstums der Unternehmen.

#### 4. Ergebnisse

Die berechneten Wachstumsraten zeigen die bisher erzielten Wachstumspotenziale von Familienunternehmen, da es sich bei der Stichprobe um gerade die erfolgreichsten (umsatzstärksten) Familienunternehmen in Deutschland handelt. Dabei sind die ältesten Familienunternehmen nicht die größten. Bei Betrachtung aller 368 in der Langzeitanalyse untersuchten Familienunternehmen liegt der Mittelwert der durchschnittlichen jährlichen Wachstumsrate bei 9,4% und der Median bei 7,9%. Die SOLARWATT AG, im Jahre 1993 gegründet und damit das jüngste Familienunternehmen der Stichprobe, zeigt die höchste durchschnittliche Wachstumsrate mit 40,4%. Das älteste Familienunternehmen, die William Prym GmbH & Co. KG, weist die niedrigste jährliche Wachstumsrate mit 2,6% seit der Gründung 1530 aus. Lediglich 4,4% aller untersuchten Familienunternehmen haben eine Wachstumsrate von mehr als 20% über ihre bisherige Existenz erreicht. Alle 16 Familienunternehmen mit solch hohen Wachstumsraten wurden nach 1971 gegründet und sind somit jünger als 40 Jahre. Im Vergleich zu diesen 16 Familienunternehmen mit den höchsten Wachstumsraten, wurden die 16 Familienunternehmen mit den niedrigsten Wachstumsraten (zwischen 2,6% und 4,2%) allesamt vor 1900 gegründet.

20 Vgl. Stiftung Familienunternehmen (2011)

21 Vgl. ebd.

22 Es ist erwähnenswert, dass die drei nach Umsatz größten Familienunternehmen in Deutschland – die Metro AG, die Schwarz-Gruppe und die Aldi-Gruppe – allesamt Handelsunternehmen sind. Mit ihrer Gründung in den Jahren 1963, 1930 und 1913 zählen sie nicht zu den ältesten Familienunternehmen. Diese Ergebnisse unterstützen die Annahme, dass Handelsunternehmen außergewöhnliches Wachstumspotenzial hinsichtlich des Umsatzes haben und Industrieeffekte entsprechend berücksichtigt werden müssen.

23 Das Gründungsjahr basiert auf Unternehmensangaben (Jahresberichte, Unternehmenshomepage etc.). In den meisten Fällen handelt es sich um das Jahr der Eintragung ins Handelsregister, teils auch um den Beginn der industriellen Produktion des Unternehmens (bspw. Merck KGaA: Übernahme der Apotheke 1668, Start der Produktion und Forschung jedoch erst 1827).

24 Dabei beschreibt die rückwirkende Extrapolation (reverse extrapolation) die Entwicklung eines angestrebten Ziels oder Parameters in der Zukunft ausgehend von der Gegenwart. Im vorliegenden Fall wird diese Methodik verwendet, um die Entwicklung des in der Gegenwart beobachtbaren Parameters Umsatz bis zur Gründung des Unternehmens darzustellen.

25 Für einen Überblick evolutionstheoretischer Ansätze in der Organisationstheorie siehe Kieser & Woywode (2006).

26 Für eine ausführliche Darstellung der Methodik des LGCM siehe Byrne (2012).

Die 25 größten Familienunternehmen wurden in einer Zeitspanne von 229 Jahren gegründet (zwischen 1756 und 1984) und haben ein Durchschnittsalter von 112,6 Jahren. Die CAGR von zwölf dieser Familienunternehmen liegt dabei über 9,4%, dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Entsprechend scheinen zwei Wege plausibel, um den Aufstieg zu einem der größten Unternehmen zu schaffen:

1. Hohe Wachstumsraten in einem kurzen Zeitraum; z. B. INA-Holding Schaeffler KG, B. & C. Tönnies Fleischwerk GmbH & Co. KG und Enercon GmbH.
2. Moderate Wachstumsraten über einen langen Zeitraum: z. B. Robert Bosch GmbH, Franz Haniel & Cie GmbH und Heraeus Holding GmbH.

Die 25 kleinsten Unternehmen der Stichprobe zeigen hingegen wesentlich geringere Wachstumsraten bei einem niedrigeren Durchschnittsalter von 106,3 Jahren. Im weiteren Vergleich zeigt sich, dass sowohl das Alter als auch hohe Wachstumsraten zu einer signifikanten Größe von Familienunternehmen führen können.

Um das Entwicklungspotential aufzuzeigen, werden obere und untere Wachstumsgrenzen nach Altersklassen (jeweils 10 Jahre) bestimmt:

Sowohl die obere und untere Grenze als auch die durchschnittliche Wachstumsrate deuten darauf hin, dass mit geringerem Alter die Wachstumsrate zunimmt. Des Weiteren erhöht sich die Spannweite der Wachstumsraten bei jüngeren Unternehmen. Es zeigt sich, dass die untersuchten Familienunter-

	<b>Familienunternehmen</b>	<b>Gründung</b>	<b>Umsatz 2010</b> (in Mio. EUR)	<b>CAGR</b> ( $t_0+3;2010$ )
1	Robert Bosch GmbH	1886	47.259	9,98 %
2	Franz Haniel & Cie. GmbH	1756	27.432	5,34 %
3	HERAEUS HOLDING GmbH	1851	22.025	7,53 %
4	Henkel AG & Co. KGaA	1876	15.092	8,38 %
5	Marquard & Bahls Aktiengesellschaft	1947	12.588	16,49 %
6	C.H. Boehringer Sohn AG & Co. KG	1885	12.586	8,73 %
7	INA-Holding Schaeffler KG	1946	9.500	15,71 %
8	Dr. August Oetker KG	1891	9.457	8,84 %
9	Rethmann AG & Co. KG	1934	9.300	13,26 %
10	MERCK KGaA	1827	9.290	6,21 %
11	Adolf Würth GmbH & Co. KG (Würth-Gruppe)	1945	8.633	15,29 %
12	Benteler AG	1876	6.105	7,64 %
13	Knauf Gips KG	1932	5.500	12,16 %
14	Freudenberg & Co. KG	1849	5.481	6,51 %
15	Mahle GmbH	1920	5.261	10,60 %
16	Voith AG	1867	5.198	7,12 %
17	Dr. Alexander Wacker Familiengesellschaft mbH	1914	4.748	9,88 %
18	B. Braun Melsungen AG	1864	4.423	6,88 %
19	DKV EURO SERVICE GmbH & Co. KG	1934	4.321	12,09 %
20	B. & C. Tönnies Fleischwerk GmbH & Co. KG	1971	4.300	23,65 %
21	Scholz AG	1872	4.000	7,12 %
22	Dachser GmbH & Co. KG	1930	3.800	11,35 %
23	Knorr-Bremse AG	1905	3.700	8,87 %
24	Enercon GmbH	1984	3.570	36,47 %
25	Hella KGaA Hueck & Co.	1899	3.550	8,41 %

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 1: Wachstumsraten der 25 größten Familienunternehmen

Gründung	vor 1841	1841 – 1850	1851 – 1860	1861 – 1870	1871 – 1880	1881 – 1890	1891 – 1900	1901 – 1910
Anzahl an Unternehmen	28	10	11	17	23	19	24	25
Obere Grenze CAGR	6,21 %	6,51 %	7,53 %	7,12 %	8,38 %	9,98 %	8,84 %	8,87 %
Untere Grenze CAGR	2,62 %	4,39 %	4,67 %	4,77 %	4,97 %	5,45 %	5,71 %	6,10 %
Ø CAGR	4,21 %	5,11 %	5,51 %	5,52 %	5,91 %	6,43 %	6,83 %	7,22 %

Gründung	1911 – 1920	1921 – 1930	1931 – 1940	1941 – 1950	1951 – 1960	1961 – 1970	1971 – 1980	nach 1980
Anzahl an Unternehmen	29	40	33	32	30	23	14	10
Obere Grenze CAGR	10,60 %	11,35 %	13,26 %	16,49 %	15,40 %	18,07 %	26,54 %	40,43 %
Untere Grenze CAGR	6,41 %	6,97 %	7,77 %	9,49 %	10,20 %	11,74 %	16,40 %	22,61 %
Ø CAGR	7,98 %	8,26 %	9,68 %	11,19 %	12,05 %	14,78 %	19,91 %	31,63 %

Quelle: Eigene Berechnung

Tabelle 2: Grenzen der durchschnittlichen Wachstumsrate nach Altersgruppen

nehmen nur innerhalb der ersten 60 Jahre mit einer kontinuierlichen Rate von mehr als 17% wachsen können. Wachstumsraten von mehr als 20% können in der untersuchten Stichprobe hingegen nur innerhalb der ersten 30 Jahre erzielt werden.

Basierend auf der Langzeitanalyse kann angenommen werden, dass mit zunehmendem Alter die Wachstumsraten der Familienunternehmen sinken. Das Alter – als unternehmensinterner Faktor – wirkt sich also auf die Wachstumschancen aus. Der theoretische Rahmen des Lebenszyklus des Unternehmens scheint zu greifen, aber bei erfolgreicher Umsetzung des dynastischen Projekts scheint es auch möglich, diesen Zyklus über mehrere Generationen zu erweitern. Doch welche Faktoren haben neben dem Alter einen Einfluss auf das Wachstum der Familienunternehmen?

Die Ergebnisse des LGCM (Latent Growth Curve Model) weisen im Vergleich zur deskriptiven Langzeitanalyse hingegen keinen Zusammenhang zwischen dem Alter der Familienunternehmen und dem Umsatz der Jahre 2006 bis 2010 auf. Hier wird jedoch ein Zusammenhang zur zweiten Variable, der Unternehmensgröße, signifikant. Die gegenläufigen Ergebnisse der beiden Methoden lassen vermuten, dass das Alter einen indirekten statt einen direkten Einfluss auf die Wachstumsraten der Familienunternehmen hat und somit Faktoren wie Unternehmensgröße oder weitere, noch zu identifizierende Variablen beeinflusst.

## 5. Fazit und Ausblick

Trotz der enormen wirtschaftlichen Bedeutung von Familienunternehmen hat die Betriebswirtschaftslehre deren besondere Charakteristika noch nicht ausreichend berücksichtigt. Doch scheinen gerade diese Eigenschaften, wie das Streben nach Unabhängigkeit, der Erhalt des Unternehmens für Generationen („dynastisches Projekt“) und insbesondere die Familie an sich, Familienunternehmen so einzigartig zu machen. Um die genannten Ziele zu erreichen, muss das Unternehmen jedoch wachsen. Spielt dabei das Alter des Familienunternehmens eine entscheidende Rolle?

Die durchgeführte Langzeitanalyse lässt auf einen bedeutenden negativen Zusammenhang schließen, wohingegen das LGCM diese Hypothese nicht unterstützt. Werden beide Ergebnisse zusammengeführt, kann davon ausgegangen werden, dass das Alter einen (indirekten) Einfluss auf das Wachstum hat. Das Alter kann dabei auf Faktoren wie beispielsweise Größe wirken. Um das dynastische Projekt des Familienunternehmens zu realisieren, sollte der strategische Schwerpunkt auf dem Erhalt des Unternehmens liegen und Wachstumsraten erzielt werden, die die Existenz des Unternehmens nicht gefährden. Dabei sind jedoch die genannten Faktoren wie Größe und Alter zu berücksichtigen. Eine erfolgreiche Umsetzung dieser Ergebnisse in der Sicherheitsstrategie des Familienunternehmens kann zu einer Position unter den 500 größten Familienunternehmen in Deutschland führen, aber noch wichtiger ist, dass es nicht das Ende des Märchens bedeutet „... und wenn das Familienunternehmen nicht untergegangen ist, so existiert es noch heute.“

## Literatur

- Andres, C. (2008): Large shareholders and firm performance – An empirical examination of founding-family ownership. *Journal of Corporate Finance*, 14(4), 431–445.
- Ansoff, H.I. (1965): *Corporate Strategy. An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: MacGraw-Hill.
- Berthold, F. (2010): *Familienunternehmen im Spannungsfeld zwischen Wachstum und Finanzierung*. Dissertation. Universität Witten/Herdecke.
- Byrne, B.M. (2012): *Structural equation modeling with Mplus. Basic concepts, applications, and programming*. New York: Routledge.
- Evans, D. S. (1987): The Relationship Between Firm Growth, Size, and Age: Estimates for 100 Manufacturing Industries. *The Journal of Industrial Economics*, 35(4), 567–581.
- Fischer, S. (1993): The role of macroeconomic factors in growth. *Journal of Monetary Economics*, 32(3), 458–512.
- Gersick, K.E., Davis, J.A., McCollom Hampton, C. & Lansberg, I. (1997): *Generation to generation. Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gibrat, R. (1931): *Les Inégalités économiques: applications: aux inégalités des richesses, à la concentration des entreprises, aux populations des villes, aux statistiques des familles, etc. d'une loi nouvelle: la loi de l'effet proportionnel*. Paris: Librairie du recueil Sirey.
- Haberlandt, K. (1970): *Das Wachstum der industriellen Unternehmung*. Dissertation. Universität Erlangen-Nürnberg.
- Henderson, B. D. (1974): *Die Erfahrungskurve in der Unternehmensstrategie*. Frankfurt: Herder & Herder.
- Higgins, R. C. (1977): How Much Growth Can A Firm Afford? *Financial Management*, 6(3), 7–16.
- Jovanovic, B. (1982): Selection and the Evolution of Industry. *Econometrica*, 50(3), 649–670.
- Kieser, A.; Woywode, M. (2006): Evolutionstheoretische Ansätze. In: Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.): *Organisationstheorien* (S. 309–352). 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Kormann, H. (2009): Wer nicht zugrunde geht, lebt länger! Sicherungsstrategie als Pendant zur Erfolgsstrategie. In: Kirchdörfer, R., Lorz, R., Wiedemann, A., Kögel, R. & Frohnmayer, T.: Familienunternehmen in Recht, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft. Festschrift für Brun-Hagen Hennerkes zum 70. Geburtstag (S. 115–133). München: Beck.

Küting, K. (1980): Unternehmerische Wachstumspolitik. Eine Analyse unternehmerischer Wachstumsentscheidungen und die Wachstumsstrategien deutscher Unternehmungen. Berlin: Erich Schmidt Verlag (Betriebswirtschaftliche Studien, 38).

Langenscheidt, F. & Flor, H. (2009): Lexikon der deutschen Familienunternehmen. Köln: Deutsche Standards.

McGuire, J.W. (1963): Factors affecting the growth of manufacturing firms. Edited by Bureau of Business Research University of Washington.

Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H. & Cannella, A.A. (2007): Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829–858.

Mintzberg, H. (1979): The structuring of organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Park, Y., Shin, J., Kim, T. (2010): Firm size, age, industrial networking, and growth: a case of the Korean manufacturing industry. *Small Business Economics*, 35(2), 153–168.

Penrose, E.T. (1995): The theory of the growth of the firm, 3. Aufl., Oxford: Oxford University Press.

Porter, M.E. (2004): Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.

Santarelli, E., Klomp, L. & Thurik, Roy, A. (2006): Gibrat's Law: An Overview of the Empirical Literature. In: Santarelli, E. (Hrsg.): Entrepreneurship, Growth, and Innovation (S. 41–73), Springer US.

Schwass, J. (2007): Wachstumsstrategien für Familienunternehmen. In der Praxis getestete Langfriststrategien. 1. Aufl., München: FinanzBuch.

Shleifer, A. & Vishny, R. W. (1997): A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737–783.

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

Sutton, J. (1997): Gibrat's Legacy. *Journal of Economic Literature*, 35(1), 40–59.

Vernon, R. (1966): International Investment and International Trade in the Product Cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190–207.

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

Woywode, M. & Tänzler, J.K. (2012): Corporate Governance in geschlossenen Gesellschaften – insbesondere in Familienunternehmen. *Zeitschrift für Unternehmens- und Gesellschaftsrecht*, 41(2–3), 419–445.



## Abstract

Führt Risikokapital zu weniger Wachstum, wenn es sich bei dem Investitionsobjekt um ein Familienunternehmen handelt? In einer Studie des spanischen Forscherteams Susana Menéndez-Requejo (Universidad de Oviedo), Jose Marti Pellon (Universidad Complutense de Madrid) und Olaf M. Rottke (Zeppelin Universität)<sup>1</sup> wird das Wachstum von familien- und nicht familiengeführten spanischen Unternehmen mit Venture Capital-Beteiligungen (VC-Beteiligungen) analysiert. Aufgrund der spezifischen Charakteristika von Familienunternehmen ließ sich vermuten, dass die üblicherweise risikoaverse Art von Familienunternehmen bei VC-Minderheitsbeteiligungen zu Konflikten zwischen den Unternehmenskulturen des bisherigen und des neuen VC-Anteilseigners führen kann und dadurch das weitere Unternehmenswachstum beeinflusst. Die Ergebnisse zeigen, dass bei Investoren mit Minderheitsanteil tatsächlich geringere Wachstumsraten auftreten. Dies könnte den bisher noch relativ geringen Anteil von Familienunternehmen in Beteiligungsportfolien von VC-Gesellschaften erklären und weist auf die Notwendigkeit hin, vor einer VC-Beteiligung beidseitig Zielsetzungen aufeinander abzustimmen. Im Folgenden geben wir eine Zusammenfassung dieser Arbeit, die vollständige wissenschaftliche Studie erschien im Journal of World-Business<sup>2</sup>.

- 
- 1 Olaf M. Rottke forscht seit mehreren Jahren an der Universidad Complutense Madrid und ist Gast-Forscher am Lehrstuhl für Strategische Organisation & Finanzierung der Zeppelin Universität. Er arbeitet seit mehreren Jahren für eine familienfinanzierte Beteiligungsgesellschaft.
  - 2 Marti, J., Menendez, S. & Rottke, O.M. (2013): The impact of venture capital on family businesses: Evidence from Spain. *Journal of World Business*, 48(3), 420–430.

# Der Einfluss von Venture Capital auf Familienunternehmen: Eine empirische Analyse in Spanien

Olaf M. Rottke

## 1. Einleitung

Die Wogen der Finanzkrise sind noch nicht abgeklungen und doch ist bereits klar geworden, dass die Finanzierungsinstrumente – lange Jahre dominiert von klassischen Hausbank-Krediten – ebenso wie die Banken selbst zunehmend Veränderungen unterliegen. Branchenrisiken und zunehmende Komplexität von Geschäftsmodellen durch (Hoch-) Technologisierung und Internationalisierung stellen gerade Familienunternehmen, die als häufig kleine und mittelständische Firmen insbesondere für Großbanken nicht die präferierte Klientel darstellen, vor zunehmende Herausforderungen. Bei Nichterreichen einer für Banken kritischen (Geschäfts-) Größe wird aufgrund fehlender Transparenz eine Finanzierung häufig abgelehnt, weil durch die Kosten des Prüfungsprozesses die Kosten der Kreditvergabe nicht erwirtschaftet werden können. Hier können branchenspezialisierte Finanzierungspartner wie Venture Capital- (VC) und Private Equity-Firmen (PE) Abhilfe schaffen, da sie eher bereit sind, Prüfkosten zu investieren und bei positivem Befund zu finanzieren und mit ins unternehmerische Risiko zu gehen.

Gleichwohl erscheint die Präsenz von VC und PE bei Familienunternehmen noch unterdurchschnittlich. Liegt es vielleicht genau daran, dass der Familienunternehmer keinen nicht-familiären Risikopartner haben möchte? Oder sind Familienunternehmen mit ihrer spezifischen DNA auch für risikoaffine Investoren zu spezialisiert und die Ergebnisse der Zusammenarbeit unterdurchschnittlich?

Im Folgenden wird eine Studie aus Spanien vorgestellt, die VC-Investitionen in Familienunternehmen mit denen in Nicht-Familienunternehmen vergleicht sowie die Unterschiede zwischen Mehrheits- und Minderheitsbeteiligungen in Familienunternehmen untersucht.

Die Bedeutung von Venture Capital als alternative Finanzierungsmöglichkeit hat insbesondere in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Die Gesamthöhe der investierten Gelder in Europa stieg von 3,4 Milliarden Euro im Jahr 1988 auf 43 Milliarden Euro im Jahr 2010, mit nunmehr über 5.000 finanzierten Unternehmen.<sup>3</sup> Sogar in Ländern wie

Spanien, wo sich noch 1990 das Gesamtinvestitionsvolumen auf ein paar hundert Millionen Euro summierte, werden nun bereits bei etwa 800 Investments pro Jahr 4 Milliarden Euro investiert.<sup>4</sup>

Dieser starke Anstieg von Risikokapital deutet auf den Wandel hin, den VC-Gesellschaften in den letzten Jahren vollzogen haben. In den USA starteten VC-Gesellschaften als Frühphaseninvestoren, typischerweise als Minderheitsgesellschafter in hoch innovativen oder sehr jungen Unternehmen.<sup>5</sup> Jedoch führte die geringe Rendite dieser Investitionen in den europäischen Ländern zu einer Umverteilung der Gelder hin zu reiferen Lowtech-Unternehmen, die bereits Umsatz und häufig auch Profit erwirtschaften. Zusätzlich war eine Fokussierung von investierten Geldern auf größere Unternehmen zu beobachten – so flossen 70% der VC-Geldmittel in 15% der Unternehmen.<sup>6</sup>

Eine VC-Finanzierung dient jedoch nicht nur der Geldbeschaffung. Zusätzlich stellen VC-Gesellschaften typischerweise Managementunterstützung und andere mehrwertschaffende Dienstleistungen bereit, was die Überperformance ihrer Portfoliounternehmen erklären könnte.<sup>7</sup> Mit den Vorteilen, die VC-Investoren ihren Portfolio-Unternehmen bieten, beschäftigt sich bereits eine Reihe von Veröffentlichungen.<sup>8</sup>

Als weltweit häufigste Form der Unternehmung, insbesondere in Ländern wie Deutschland, Spanien, Italien und England, stehen Familienunternehmen zunehmend im Fokus der wissenschaftlichen Literatur.<sup>9</sup> In der Forschung werden insbesondere die Finanzierung des Wachstums sowie die Regelung der Unternehmensnachfolge als größte Herausforderungen angesehen. Im Hinblick darauf argumentieren Marti, Menendez und Rottke (2013), dass VC-Gesellschaften weitreichende Änderungen in Management, Organisation und Verwaltung

3 Vgl. European Private Equity and Venture Capital Association (EVCA), Jahrbücher 1988–2010

4 Vgl. Balboa & Marti (2004); Barthel & Alférez (2011)

5 Vgl. Bygrave & Timmons (1992)

6 Vgl. EVCA (2010)

7 Vgl. Sapienza (1992); Barry (1994)

8 Vgl. Manigart & Van Hylte (1999); Hellmann & Puri (2002); Davila et al. (2003); Baum & Silverman (2004); Alemany & Marti (2005); Belke et al. (2006)

9 Vgl. King & Santor (2008); Mandl (2008)

sowie in Bezug auf die Eigentümerschaft durchsetzen können, die dem Wachstum und der Langlebigkeit der Unternehmen zuträglich sind.<sup>10</sup>

Bislang wurde dem Einfluss von VC-Beteiligungen auf Familienunternehmen wenig Aufmerksamkeit geschenkt, auch weil heterogene Definitionen zu Familienunternehmen das Erforschen der Parameter von Unternehmensentscheidungen lange erschweren.<sup>11</sup>

Gómez-Mejía, Haynes, Núñez, Jacobson und Moyano (2007) führen als zentralen Referenzpunkt für unternehmerische Entscheidungen in Familienunternehmen das sozioemotionale Vermögen (socioemotional wealth) ein. Familienunternehmen versuchen demnach, ihr sozioemotionales Vermögen, d. h. den nicht-ökonomischen Wert, den die Kontrolle des Unternehmens für sie bedeutet, zu schützen und zu mehren. Familienunternehmen könnten daher weniger gewillt sein, ihre Unternehmenskultur und ihren Führungsstil zu ändern. Dies wird jedoch von VC-Gesellschaften häufig als Voraussetzung und als wichtiger Beitrag zur Erfüllung ambitionierter Wachstumsziele angesehen. Marti, Menendez und Rottke (2013) vermuten deshalb geringere Wachstumsraten bei Familienunternehmen mit minderheitsbeteiligten VC-Gesellschaften.

## **2. Familienunternehmen, Risikokapital und dessen Einfluss auf das Unternehmenswachstum**

### **2.1 Einfluss von Risikokapital auf Unternehmenserfolg und -wachstum**

VCs unterscheiden sich von anderen Finanzintermediären durch das Angebot von zusätzlichen Unterstützungsdienstleistungen wie etwa Managementunterstützung, -kontrolle und Zugang zu Expertennetzwerken.<sup>12</sup> Dadurch haben VCs häufig einen stark positiven, wertschöpfenden Einfluss auf den Erfolg der Firmen in die sie investiert haben.<sup>13</sup> Kaserer, Achleitner, Einem und Schiereck (2007) fassen diese Wertschöpfung in operative und strategische Werttreiber, Corporate Governance und eine Finanzkomponente zusammen. Dabei umfasst die Corporate Governance vor allem die Reduzierung von Agenturkosten, Mentoringprogramme zur Erweiterung des geschäftlichen Netzwerkes und ein verbessertes Controllingsystem – vorausgesetzt ein VC hält Mehrheitsrechte.

Die Ergebnisse der meisten Studien zeigen, dass VC-unterstützte Unternehmen solche ohne Risikokapitalfinanzierung übertreffen: So finden Davila et al. (2003) erhöhte Anstellungsrate in US-

amerikanischen VC-Portfolio-Unternehmen, während Manigart und Van Hyfte (1999) einen höheren Anstieg der Bilanzsumme und des Cashflows in belgischen VC-Beteiligungen feststellen. Für deutsche Unternehmen stellt Engel (2002) ebenfalls einen überproportionalen Anstieg der Beschäftigten in Unternehmen mit Risikokapital fest. Bertoni, Colombo und Grilli (2011) finden ähnliche Resultate in italienischen Hightech-Unternehmen. Alemany und Martí (2005) weisen höhere Umsätze, Kapitalrücklagen sowie Beschäftigtenzahlen in spanischen VC-unterstützten Unternehmen nach.

## **2.2 Die Bedeutung von Risikokapital in Familienunternehmen**

Familienunternehmen leisten einen maßgeblichen Beitrag zur unternehmerischen und sozioökonomischen Entwicklung in den meisten Ländern weltweit. Familien sind die häufigsten Eigentümer von börsennotierten Unternehmen in Westeuropa (44,3 %), Ostasien (37,9 %), den Vereinigten Staaten von Amerika (19,8%) und Kanada (31,2 %). Nicht an der Börse gelistete Unternehmen sind europaweit sogar zu 70% – 80% im Besitz von Familien.<sup>14</sup>

Der Einfluss der Familie auf Wachstum und Performance ihrer Unternehmen ist jedoch nicht klar bestimmbar.

Auf der einen Seite könnte Familienbesitz die Unternehmensleistung negativ beeinflussen, indem Entscheidungen zum Nachteil von Minderheitsanteileignern getroffen werden,<sup>15</sup> wie beispielsweise ein Transfer von Vermögensgegenständen oder Profiten zu anderen im Familienbesitz befindlichen Firmen, eine exzessive Kompensation von familienzugehörigen Mitarbeitern, vorteilhafte Transferpreise oder Gehaltsgarantien. Familieninhaberschaft und -kontrolle kann die Wahrscheinlichkeit einer Übernahme reduzieren, schlechtes Management festigen, Nepotismus hervorbringen oder den Bezug von Nebeneinkünften und privaten Vorteilen zu Lasten des Unternehmens fördern.<sup>16</sup> Dieses Verhalten reduziert die Unternehmensrendite.<sup>17</sup>

---

10 Vgl. Marti et al. (2013)

11 Vgl. Astrachan et al. (2002)

12 Vgl. Jain (2001)

13 Vgl. Sapienza (1992); Zahra (1995); Hellmann & Puri (2002); Davila et al. (2003); Balboa et al. (2011); Croce et al. (in Druck)

14 Vgl. Mandl (2008)

15 Vgl. Johnson (2000)

16 Vgl. Lease et al. (1984); Stulz (1988); Anderson & Reeb (2003); King & Santor (2008)

17 Vgl. Gersick et al. (1997); Schulze et al. (2001)

Bezogen auf das Wachstum wird angenommen, dass Familienunternehmen im Vergleich zu nicht im Familienbesitz befindlichen Unternehmen risikoverwerter sind,<sup>18</sup> da das Familienvermögen in der Firma konzentriert ist.<sup>19</sup> Verhaltenstheoretisch lässt sich auch die Neigung von Familienunternehmen erklären, ihr sozioemotionales Vermögen als Schlüsselressource zu betrachten. Um dieses zu schützen, tendieren Familienunternehmen dazu, Strategien zu akzeptieren, die zwar unterplanmäßige Ergebnisse erzielen, dafür aber einen Verlust der Kontrolle – und damit Einbußen des sozioemotionalen Vermögens – zu vermeiden.<sup>20</sup>

Auf der anderen Seite kann sich der Einbezug von Familien in Unternehmen positiv auf die Agenturkosten zwischen Manager und Anteilseigner<sup>21</sup> sowie auf die Umsetzbarkeit langfristiger Strategien auswirken.<sup>22</sup> Das Interesse von Familieneigentümern, Kontrolle, Reputation, Altruismus und langfristige Beziehungen über Generationen zu erhalten, könnte zudem die Agenturkosten mit Kreditoren und Zulieferern reduzieren. Zusätzlich entwickeln Familienunternehmen starke Unternehmenskulturen und spezifische Unternehmenswerte wie Langfristorientierung und einen „internen“ Fokus auf Mitarbeiter und wichtige Stakeholder.<sup>23</sup>

### 3. Daten und Methodik

#### 3.1 Daten und Stichprobenauswahl

Für die Untersuchung von spanischen VC-Aktivitäten über einen langen Zeitraum nutzen Martí, Menendez und Rottke (2013) die bisher größte Datenbank spanischer Unternehmen mit homogenisierten Buchführungs- und Eigentümerangaben. Für die Identifikation dienten die Daten des spanischen Private Equity und Venture Capital Verbands ([www.ascr.org](http://www.ascr.org)) und der Beratung Webcapitalriesgo ([webcapitalriesgo.com](http://webcapitalriesgo.com)). Da Buchführungsdokumente von spanischen Firmen erst seit 1991 öffentlich verfügbar sind und jeweils die Perioden vor und nach der Investition betrachtet werden sollten, wurde der beobachtete Zeitraum auf den Zeitraum von 1995 bis 2004 festgelegt. Insgesamt wurden in dieser Zeit 1.572 VC-Investments getätigt, es konnten 1.138 Firmen identifiziert werden, deren Buchführungshistorie vollständig war und die immer noch existierten, d. h. am Markt aktiv waren. Davon konnten 494 als Frühphaseninvestition, 509 als Expansionsinvestition und 135 als Spätphaseninvestition identifiziert werden.<sup>24</sup> Eine weitere Selektion ergab, dass sich darunter 199 im Familienbesitz befindliche Unternehmen befanden, von denen 159 einen Risikokapitalgeber als Minderheits- und 40 als Mehrheitsanteils-

eigner beteiligt hatten. Der Anteil von Familienunternehmen an den VC-Investments liegt bei 30% und ist im Vergleich zum Anteil in der spanischen Wirtschaft insgesamt unterrepräsentiert.

#### 3.2 Modell und Methodik

Das für die Untersuchung gewählte Modell sollte die Auswirkung von Risikokapital auf das Unternehmenswachstum darstellen. Um diese Messung vorzunehmen, war zunächst zu klären, welche Unternehmenskennzahlen Wachstum am besten darstellen und welche anderen Umstände einen Einfluss auf das Modell haben könnten. Unternehmenswachstum zeichnet sich vor allem durch steigenden Umsatz, erhöhte Bruttomargen und Neueinstellungen aus. Alle Einflussfaktoren wurden in Abhängigkeit zu diesen drei Kennzahlen gemessen (siehe Tabelle 1).

Bereits bei der Datenerhebung wurden mehrere Parameter berücksichtigt, die einen signifikanten Einfluss auf die Ergebnisse haben könnten. Als wichtigster Parameter wurden Familien- und Nicht-Familienunternehmen unterschieden und hinsichtlich des Einflusses auf die Veränderung der Aktiva untersucht. Des Weiteren wurden auch andere unabhängige Variablen daraufhin untersucht, ob sie von Bedeutung für das Unternehmenswachstum sein könnten. Zum Beispiel könnten spezifische Eigenschaften des VC-Fonds die Ergebnisse maßgeblich beeinflussen. So wurde im Datensatz erfasst, ob der VC-Fonds öffentliche Gelder bezieht, das heißt, ob es sich um einen staatlich (mit-)finanzierten VC oder einen ausschließlich privat finanzierten Fonds handelt. Auch die Fondsgröße wurde untersucht und Fondsvolumen von weniger oder mehr als 150 Mio. Euro unterschieden. Ebenfalls wurde der Unternehmensstandort erfasst, welche angibt, ob es sich um ein Unternehmen aus einer schwach entwickelten Region handelt oder nicht. Darüber hinaus wurden spezifische Branchenklassifikationen genutzt und in vier verschiedene Kategorien aggregiert, um eine Branchenzuordnung zu ermöglichen: (1) Grundstoffindustrie, (2) produzierendes Gewerbe der Niedrig- bis Mitteltechnologie, (3) Dienstleistungsgewerbe der Niedrig- bis Mitteltechnologie und

18 Vgl. Daily & Dollinger (1991, 1992); Morck et al. (2000); Athanassiou et al. (2002)

19 Vgl. Morck & Yeung (2003)

20 Vgl. Gómez-Mejía et al. (2007)

21 Vgl. Anderson & Reeb (2003)

22 Vgl. James (1999)

23 Vgl. Zahra et al. (2004)

24 Die Frühphasen-Investitionen wurden im Rahmen dieser Untersuchung ausgeschlossen, da hier angenommen wurde, dass (noch) keine starke Familienkultur entstehen konnte.

(4) Hochtechnologieunternehmen. Für die Analyse des Zusammenhangs zwischen dem Mitarbeiterzuwachs und den Wachstumsvariablen wurde der logarithmierte Anstieg der Beschäftigungszahlen gemessen.

Es wurde eine Panel-Analyse durchgeführt, bei der Regressionen in Panel A von VC-Minderheitsbeteiligungen in Familien- und Nichtfamilienunternehmen, in Panel B von Mehrheitsbeteiligungen durchgeführt wurden.<sup>25</sup>

Es wurden insbesondere zwei Fragen für Familien- und Nicht-Familienunternehmen untersucht:

1. Gibt es ein geringeres Wachstum bei VC-Minderheitsbeteiligungen?
2. Ist diese Differenz auch bei VC-Mehrheitsbeteiligungen zu beobachten?

#### 4. Resultate

Die Unterscheidung von VC-Minderheits- und Mehrheitsbeteiligungen der wichtigste Parameter zur Untersuchung des Einflusses von VC auf das Unternehmenswachstum ihrer Beteiligungsunternehmen zu sein. So ist das Unternehmenswachstum bei Familienunternehmen signifikant niedriger als bei anderen Unternehmen mit VC-Minderheitsbeteiligung (siehe Tabelle 1, Panel A). Dies ist sowohl für das Wachstum gemessen mit der Variable Bilanzsumme/Aktiva als auch bei der Variable Anzahl der Mitarbeiter der Fall. Die weiteren Parameter, wie Fondsgröße oder die Unterscheidung von (teil-)staatlichen und privaten VC, die eine Abweichung dieser Ergebnisse hätten erklären können, erweisen sich bis auf eine Ausnahme (Einfluss der Region auf die Bruttomarge bei VC-Investoren mit Minderheitsbeteiligung, siehe Tabelle 1, Panel A) als nicht signifikant.

Wie erwartet erklärt somit die Zunahme der Vermögenswerte das beobachtete Wachstum in allen abhängigen Variablen (Umsatz, Bruttomarge und Mitarbeiterwachstum, siehe Tabelle 1). Die Investition einer VC-Gesellschaft steigert die Vermögenswerte des Unternehmens, was sich wiederum positiv auf die Wachstumskennzahlen auswirkt. Dieser Zusammenhang lässt sich in sowohl für VC-Minderheits- als auch für Mehrheitsbeteiligungen feststellen (siehe Tabelle 1, Panel A und B), außer für das Mitarbeiterwachstum von Portfolio-Unternehmen mit VC-Investor als Minderheitsbeteiligter. Die Unternehmensgröße (abgebildet durch die logarithmierte Anzahl der Mitarbeiter) stellt die einzige Dummyvariable dar, die einen signifikanten Einfluss auf Umsatz, Bruttomarge und Mitarbeiterwachstum hat (dies auch nur für Tabelle 1, Panel A).

Der Einfluss des regionalen Bezugs der Unternehmung auf die Bruttomarge (siehe Tabelle 1, Panel A) ist zu vernachlässigen.

Das wichtigste Ergebnis der Studie ist der signifikante Einfluss des Familienbesitzes (die Dummyvariable „Familienunternehmen“) auf die Wachstumskennzahlen. Wie vermutet lässt sich ein negativer Einfluss des Parameters „Familienunternehmen“ auf das Wachstum bei VC-Investments als Minderheitsbeteiligung feststellen. Familienunternehmen wachsen also nicht so schnell wie Nicht-Familienunternehmen bei einer VC-Minderheitsbeteiligung. Mehrere Tests auf Robustheit des Modells bestätigen diese Vermutung. Dieser Effekt lässt sich bei VC-Mehrheitsbeteiligung jedoch nicht nachweisen und es ist deshalb anzunehmen, dass Familienunternehmen mit VC-Mehrheitsbeteiligung genauso schnell wachsen wie andere Unternehmen mit einem Wagniskapitalgeber als Hauptanteilseigner.

#### 5. Fazit und Diskussion

VCs werden als mehrwertschaffende Investoren gesehen, die einen Beitrag zur Entwicklung einer unternehmerisch agierenden Organisation leisten. Empirische Studien zeigen gemeinhin, dass VC-Portfolio-Unternehmen Firmen ohne Risikokapitalfinanzierung übertreffen. Dieser Einfluss wurde im Bezug auf Familienunternehmen getestet und es wurde versucht, einen Unterschied in Bezug auf die Inhaberschaft festzustellen. Es existiert eine Lücke in der Literatur über das Engagement von VC-Gesellschaften in Familienunternehmen, die sich aus der traditionellen Abneigung von Familienunternehmen gegenüber Risikokapitalgebern erklären könnte. Diese spezifische Art der Unternehmensfinanzierung ist jedoch gerade für das Unternehmenswachstum und mögliche Nachfolgeregelungen – traditionell wichtige Herausforderungen in Familienunternehmen – gut geeignet.

Die Studie von Martí, Menendez und Rottke (2013) stellt signifikante Unterschiede in den Wachstumsmustern von Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen bei VC-Minderheitsbeteiligungen fest. Tritt die VC-Gesellschaft als Mehrheitsanteilseigner auf, sind keine Unterschiede des Unternehmenswachstums zwischen Familienunternehmen und Nicht-Familienunternehmen festzustellen. Selbst bei Risikokapitalgebern als Minderheitsanteilseigner, bei denen der

<sup>25</sup> Für die Analyse der Zeitreihen wurden die Panel-Regressionen mit dem Random-Effects-Schätzer vorgenommen, um nicht durch die Fixed-Effects diese Variablen aus der Betrachtung auszuschließen.

Einflussgrößen	Panel A. VC-Investoren mit Minderheitsbeteiligung			Panel B. VC-Investoren mit Mehrheitsbeteiligung		
	Umsatzwachstum	Bruttomarge	Mitarbeiterwachstum	Umsatzwachstum	Bruttomarge	Mitarbeiterwachstum
Familienunternehmen	-	-	-	0	0	0
Vermögenswachstum	+	+	0	+	+	+
Bezug öffentlicher Förderung des VC	0	0	0	0	0	0
VC-Fondsgröße (Mitarbeiter)	+	+	+	0	0	0
Region	0	-	0	0	0	0

+ = positiver Zusammenhang; - = negativer Zusammenhang, 0 = nicht signifikant/kein Zusammenhang  
 Alle angegebenen Zusammenhänge sind höchstsignifikant (< 1 %)  
 Panel A: 2435 Beobachtungen, 506 Unternehmen; Panel B: 668 Beobachtungen, 135 Unternehmen.

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 1: Ergebnisse der Regressionsanalysen

Einfluss geringer ist als bei Mehrheitsanteilseignern, lässt sich zusammenfassend sagen, dass VC einen alternativen Weg darstellt, um die Nachfolge und andere Konflikte zwischen den Erben zu lösen.

Diese Studie erbringt in dieser quantitativen Form erstmalig einen Nachweis über den positiven Einfluss des Engagements von VC in Familienunternehmen. Bisher wurden wenige Beiträge der wissenschaftlichen Literatur diesem Thema gewidmet und wiesen zudem meist keine quantitativen Forschungsansätze auf. Die Analyse basiert auf einem großen Sample von Buchhaltungsdaten von spanischen risikokapitalfinanzierten Firmen, sodass die Untersuchung der Hypothesen auf eine breite quantitative Datenbasis gestellt werden kann. Darüber hinaus analysiert diese Arbeit als erstes den unterschiedlichen Einfluss von VC-Investoren auf spanische Familienunternehmen gegenüber anderen Unternehmen. Die Ähnlichkeit von Firmen in Ländern mit vergleichbarem zivilrechtlichem System, lässt die Autoren annehmen, dass gleichartige Resultate zumindest für Familienunternehmen in anderen kontinentaleuropäischen Ländern zu erwarten sind.

Die Arbeit zeigt die unterschiedlichen Rollen von VC-Managern bei Minderheitsbeteiligungen im Gegensatz zu Mehrheitsbeteiligungen. Sie findet statistisch höhere Wachstumsraten in Unternehmen ohne Familienbesitz als in denen mit Familiengesellschaftern, wenn der VC Minderheitsanteilseigner ist. Dies kann dadurch erklärt werden, dass VC-Managern die Änderung der Führungskultur nicht möglich ist, wenn der Mehrheitsbesitz bei einer Familie liegt. Deshalb sollten VC-Investoren bei Beteiligungen in Familienunternehmen vorsichtig die potentiellen Konflikte ansprechen, die durch die möglicherweise risikoaversere Einstellung in

Familienunternehmen auftreten können. Wenn eine Mehrheitsbeteiligung durch eine VC-Gesellschaft angedacht ist, kann die Führungskultur des VC-Managers implementiert werden und dadurch ähnliche Resultate wie bei nicht im Familienbesitz befindlichen, VC-finanzierten Unternehmen erreicht werden.

Die Implikationen dieser Forschungsarbeit sind für VC-Manager sowie für Anteilseigner von Familienunternehmen von Interesse. Auf der einen Seite sollten VC-Manager die potentiellen Konflikte dem existierenden Managementteam adäquat verdeutlichen. Dies kann durch ein Transparentmachen von Potential und Notwendigkeit der kulturellen und strukturellen Änderungen zur nachhaltigen Wachstumssicherung aus ihrer Sicht erfolgen. Auf der anderen Seite sollten Gesellschafter und Führungskräfte von Familienunternehmen eruiert werden, ob nicht diese Maßnahmen der VC-Manager einen Mehrwert schaffen und längerfristig Wachstum und Erfolg sicherstellen können. Insbesondere weil der Wiederausstieg der VC-Gesellschaft bereits zu Beginn der Zusammenarbeit fixiert werden kann, ist mit der temporären Beteiligung des VC ein zeitweiser Zugang zu kapitalintensiven Wachstumsoptionen möglich. Des Weiteren kann es helfen, einen Mangel an Ressourcen, vor allem von Kapital und spezialisierten Knowhow-Trägern, welcher mögliche Wachstumschancen ausbremsen kann, auszugleichen. Die (zeitweise) Anwesenheit von VC-Unternehmen kann zusätzlich helfen, geplante Änderungen in der Eigentümerstruktur zu antizipieren und somit Probleme zu reduzieren, die in der zweiten oder in späteren Generationen auftreten, indem Nachfolge-Szenarien professionell vorbereitet werden. Buyouts können hier auch eine Lösungsmöglichkeit sein, wenn dies auch einen etwas radikaleren Schritt darstellt.

## Literatur

Aleman, L. & Martí, J. (2005): Unbiased Estimation of Economic Impact of Venture Capital Backed Firms. EFA 2005 Meeting. Moscow.

Anderson, R. C. & Reeb, D. M. (2003): Family Founding ownership and firm performance: Evidence from S&P 500. *Journal of Finance*, 58(3), 1301–1327.

Athanassiou, N., Crittenden, W.F., Kelly, L.M. & Marquez, P. (2002): Founder centrality effects on the Mexican family firm's top management group: Firm culture, strategic vision and goals, and firm performance. *Journal of World Business*, 37(2), 139–150.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002): The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1): 45–58.

Balboa, M., Martí, J. & Zieling, N. (2011): Impact of funding and value added on Spanish venture capital-backed firms. *Innovation: The European Journal of Social Science Research*, 24(4), 449–466.

Balboa, M. & Martí, J. (2004): From venture capital to private equity. The Spanish experience. *Journal of Private Equity*, 7(2): 54–63.

Barry, C. B. (1994): New Directions in Research on Venture Capital Finance. *Financial Management*, 23(3): 3–15.

Barthel, D. & Alférez, A. (2011): *Venture Capital and Private Equity in Spain*. Madrid: Asociación Española de Entidades de Capital Riesgo – ASCRI.

Baum, J.A.C. & Silverman, B.S. (2004): Picking Winners or Building Them? Alliance, Intellectual, and Human Capital As Selection Criteria in Venture Financing and Performance of Biotechnology Start-ups. *Journal of Business Venturing*, 19(3), 411–436.

Belke, A., Fehn, R. & Foster, N. (2006): Does Venture Capital Investment Spur Employment Growth? *Finance India*, 20(1), 75–98.

Bertoni, F., Colombo, M.G. & Grilli, L. (2011): Venture capital financing and the growth of high-tech start-ups: Disentangling treatment from selection effects. *Research Policy*, (40)7, 1028–1043.

Bygrave, W. & Timmons, J. (1992): *Venture Capital at the Crossroads*. Boston (MA): Harvard Business School Press.

Croce, A., Martí, J. & Murtinu, S. (In press): The Impact of Venture Capital on the Productivity of European High-Tech Firms: Screening or Value Added Effect? *Journal of Business Venturing*, forthcoming.

Daily, C.M. & Dollinger, M. J. (1991): Family firms are different. *Review of Business*, 13(1), 3–5.

Daily, C.M. & Dollinger, M.J. (1992): An empirical examination of ownership structure in family and professionally managed firms. *Family Business Review*, 5(2), 117–136.

Davila, A., Foster, G. & Gupta, M. (2003): Venture Capital Financing and the Growth of Startup Firms. *Journal of Business Venturing*, 18(6), 689–708.

Engel, D. (2002): The Impact of Venture Capital on Firm Growth: An Empirical Investigation. ZEW Discussion Paper, n. 02–02.

EVCA (1988–2010): EVCA Yearbook. Zaventem (BE): European Private Equity and Venture Capital Association.

Gersick, K.E., Davis, J.A., Hampton, M.M. & Lansberg, I. (1997): *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business.

Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J.L. & Moyano-Fuentes, J. (2007): Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137.

Hellmann, T. & Puri, M. (2002): Venture Capital and the Professionalization of Start-up Firms: Empirical Evidence. *Journal of Finance*, 57(1), 169–197.

Jain, B.A. (2001): Predictors of Performance of Venture Capitalist-backed Organizations. *Journal of Business Research*, 52(3), 223–233.

James, H.S. (1999): Owner as Manager, Extended Horizons and the Family Firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6(1), 41–55.

Johnson, S. (2000): Tunneling. *American Economic Review*, 90(2), 22–27.

Kaserer, C., Achleitner, A.K., von Einem, C. & Schiereck, D. (2007): *Private Equity in Deutschland: Rahmenbedingungen, ökonomische Bedeutung und Handlungsempfehlungen*. Norderstedt.

King, M.R. & Santor, E. (2008): Family values: Ownership structure, performance and capital structure of Canadian firms. *Journal of Banking & Finance*, 32(11), 2423–2432.

Lease, R. C., McConnell, J.J., Mikkelsen, J.J. & Wayne, H. (1984): The market value of differential voting rights in closely held corporations. *Journal of Business*, 57(4), 443–467.

Mandl, I. (2008): *Overview of Family Business Relevant Issues*. Austrian Institute for SME Research.

Manigart, S. & Van Hyfte, W. (1999): Post-Investment Evolution of Belgian Venture Capital Backed Companies: An Empirical Study. Babson Entrepreneurship Conference.

Martí, J., Menendez, S. & Rottke, O.M. (2013): The impact of venture capital on family businesses: Evidence from Spain. *Journal of World Business*, 48(3), 420–430.

Morck, R. & Yeung, B. (2003): Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367–382.

Morck, R., Strangeland, D. A. & Yeung, B. (2000): Inherited wealth, corporate control, and economic growth: The Canadian disease. In: Morck, P. (Hrsg.): *Concentrated Corporate Ownership* (S. 319–369). Chicago: University of Chicago Press.

Sapienza, H.J. (1992): When do Venture Capitalists Add Value? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 9–27.

Schulze, W.S., Lubatkin, M.H., Dino, R. N. & Buchholtz, A.K. (2001): Agency relationship in family firm: theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.

Stulz, R. M. (1988): Managerial control of voting rights: Financing policies and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*, 20, 25–54.

Zahra, S.A. (1995): Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225–247.

Zahra, S.A., Hayton, J.C. & Salvato, C. (2004): Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381.



## **Abstract**

Die Informationsversorgung des Beirats ist kein leichtes Spiel: der Beirat benötigt nicht die Informationen, die es bedarf um das Geschäft zu führen – dies ist die Aufgabe der Geschäftsführung. Der Beirat muss jedoch beobachten können, ob die Geschäftsführung wirksam ist, und er muss Themen erkennen können, die Aufsicht und Rat erforderlich machen. Dieser Text richtet sich an Gesellschafter, Geschäftsführer und Beiräte von Familienunternehmen und gibt praktische Empfehlungen zur schriftlichen und mündlichen Information der Geschäftsführung gegenüber dem Beirat.

# Die Informationspflicht der Geschäftsführung gegenüber dem Beirat<sup>1</sup>

Hermut Kormann

## Teil 1: Der schriftliche Bericht der Geschäftsführung an den Beirat

### Information als Bringschuld

Gesellschafter müssen Vertrauen in die Führung ihres Unternehmens haben, wenn sie dem Unternehmen eng verbunden sein sollen. Vertrauen verlangt Information. Damit genügend Information gegeben wird, muss klar sein, dass dies eine Bringschuld von denen ist, die über die Information verfügen: Das ist regelmäßig die Geschäftsführung. Diese muss also eine oder verschiedene Plattformen einrichten, mit denen eine geordnete und verständliche Information der Gesellschafter sichergestellt wird, und zwar insbesondere dann, wenn ein außerordentlicher Anlass zur Information gegeben ist.

### Die Anforderungen

Analog zum Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft lässt sich abstrakt festlegen, wie die Informationen für den Beirat sein sollen: inhaltlich richtig, vollständig, übersichtlich und rechtzeitig.

Ist der erste Punkt noch problemlos umzusetzen, können die drei übrigen Anforderungen nur erschwert gleichzeitig erfüllt werden. Besonders der Umfang von kompletten Informationen wird immer wieder diskutiert. Eine allgemeingültige Maxime für die Informationsversorgung ist nicht einfach zu finden. Das Informationskonzept ist abhängig von den Besonderheiten der Branche, des Unternehmens und dem Informationskonzept der Geschäftsführung. Auf letzterem muss auch die Information für den Beirat aufbauen.

Im Gegensatz zur Geschäftsführung benötigt der Beirat nicht all jene Informationen, die zur Führung des Geschäfts notwendig sind. Allerdings muss der Beirat in die Lage versetzt werden, die Wirksamkeit der Geschäftsführung zu beobachten und Themen zu identifizieren, die Aufsicht und Rat erfordern. Hier ist zu bedenken, dass die Beiratsmitglieder sich nur in einigem zeitlichen Abstand treffen, häufig zum Beispiel quartalsweise. Daran muss sich der Inhalt des Berichts orientieren und den Beirat zu spezifischen Themen hinführen. Für diese Vermittlungsarbeit gilt, was gemäß Theo Sommer<sup>2</sup> auch für den seriösen Journalismus gilt:

1. Sagen, was ist
2. Sagen, was es bedeutet
3. „Hinter den Fakten das Maßstäbliche suchen und den Sinn für Proportionen und Perspektiven wach halten“

### Festlegung des richtigen Umfangs zwischen zu viel und zu wenig Information

Gerade kleinere und mittelgroße Familienunternehmen bringt die Suche nach dem optimalen Informationsgrad an die Kapazitätsgrenzen der zuständigen Stäbe. Auf Beiratsseite sollte vermieden werden zu viele Informationen zu fordern, da ansonsten für den Beirat gearbeitet wird statt für das Unternehmen. Hier müssen demnach Kompromisse getroffen werden: Einige Beiräte fordern immer mehr Informationen, bis sie sich über die Unübersichtlichkeit der Informationsdichte beschweren. Gerade Beiratsmitglieder, die noch nicht die Erfahrung haben Probleme durch gezielte Fragen zu identifizieren, tendieren dazu ein Maximum an Information zu fordern um ihrer Aufsichtsfunktion gerecht zu werden. Die Bringschuld der Geschäftsführung die notwendigen Informationen zur Verfügung zu stellen bezieht sich dabei nicht nur auf „Regelinformationen“, sondern auch auf Sonderberichte die einen bestimmten Anlass oder ein bestimmtes Problem betreffen. Ohne dies begründen zu müssen, ist der Beirat zudem befugt, weitere Berichte zu fordern. Hierfür sollte das Auskunftsrecht der Gesellschafter (bspw. 51 GmbHG) auf den Beirat übertragen werden.

### Nicht zu viel und zu detaillierte Information

Einige große Börsengesellschaften senden Informationen und Vorlagen, die an den Vorstand gehen, gleichzeitig an den Aufsichtsratsvorsitzenden. Diese deckungsgleiche Informationsbereitstellung stellt den maximalen Informationsgehalt dar. Dies ist aber nur bei großen Unternehmen zweckgemäß, da bei diesen die Informationen für den Vorstand bereits stark verdichtet sind. Diese Flughöhe an Informationen ist dann auch eine sinnvolle Übersicht für den Aufsichtsrat.

<sup>1</sup> Der folgende Artikel ist eine „Leseprobe“ des 2014 erschienenen Buchs „Die Arbeit des Beirats“ von FIF-Honoraryprofessor Dr. Hermut Kormann (Springer-Gabler Verlag, Wiesbaden).

<sup>2</sup> Sommer, T. (2012): Medien und Politik: Die ungleichen Brüder. Stiftungsvortrag bei der Robert Bosch Stiftung am 4. Juli 2012.

Im Gegensatz dazu erhält die Geschäftsführung von kleineren Unternehmen häufig sehr detaillierte Berichte zu Umsätzen, Kosten usw. Solch detaillierte Berichte sind für den Beirat nicht sinnvoll. Häufig zeigt sich dieser Fehler, wenn ehemalige geschäftsführende Gesellschafter in den Beirat übertreten und ihren gewohnten Informationsgrad weiter fordern. Diese Überinformation kann zu mehreren Problemen führen:

Detaillierte Informationen ...

- | ... werden nach einiger Zeit nicht mehr gelesen: Sie werden überflüssig
- | ... werden gelesen: Dies kann zu einem schädlichen Mikromanagement des Beirats führen
- | ... verdecken Trends der Entwicklung, u. a. da Details lange Zeitreihen unmöglich machen
- | ... führen dazu, dass die Erörterung der aktuellen Lage in der Beiratssitzung zu lange dauert und so keinem Raum lässt sich mit den wichtigeren strategischen Fragen zu beschäftigen
- | ... bergen zudem die große Gefahr, dass die Geschäftsführung sich aus der Verantwortung zieht und sie dem Beirat überträgt. Bei Fehlern wird dann argumentiert, dass dem Beirat alle Informationen vorlagen. Wenn selbst der Beirat ein Warnsignal nicht erkannt hat, wie soll es dann der Geschäftsführung möglich gewesen sein?

### **Nicht zu wenig Information**

Es ist allerdings auch nicht ausreichend, ausschließlich Umsatz und Ergebnis zu berichten – Gewinn und Verlust sind hochaggregierte Kennzahlen, die keinen Rückschluss auf Ursachen für deren Veränderungen zulassen. Eine Gewinn- und Verlustrechnung gemäß dem Aktiengesetz stellt hier einen guten Anhaltspunkt bezüglich dem Detailgrad dar, sofern die Aufwandsseite nach primären Aufwandsarten (Personal, Material, etc.) unterteilt ist. Allerdings sind auch diese Zahlen für sich genommen oft nicht ausreichend.

Anzeichen für zu wenig Information können sein:

- | Finanzkennzahlen ohne Referenzrahmen (z. B. Anzahl der Mitarbeiter, Veränderung des Marktanteils, Performance der relevanten Wettbewerber)
- | Kostenzahlen ohne einen Vergleich zur Preisentwicklung
- | Gesamtergebnis ohne eine Unterteilung der Verlust- und Umsatzbringer

### **Fokus: Externe Berichterstattung zum Ende des Geschäftsjahres**

Besonders in kleineren Unternehmen beschäftigt sich die Geschäftsführung intensiv mit Zahlen der

internen Berichterstattung. Externe Beiräte haben häufig Schwierigkeiten mit Kennzahlen, die unternehmensspezifisch erhoben werden. Allgemeingültige Formate und Definitionen der veröffentlichten Jahresabschlüsse (ob nach HGB oder IFRS ist dabei nicht ausschlaggebend) erleichtern das Verständnis und werden daher insbesondere den Gesellschaftern vorgelegt; diese Perspektive sollte auch der Beirat einnehmen können.

Zudem sollten Berichte, die sich an den Beirat richten, eine Vorschau auf den Jahresabschluss enthalten. Dies erfordert Schätzungen und Vereinfachungen, welche allerdings zu akzeptieren sind. Absolute Zahlen haben hier jedoch eine begrenzte Aussagekraft und müssen in Relation gesetzt werden, z. B. zum jeweiligen Budget. Dies ist ein Anfang, aber noch nicht hinreichend: Eine gute Berichterstattung verlangt auch eine Interpretation der Zahlen. Eine Präsentation der reinen Zahlen, die vom Empfänger eine eigene Interpretation verlangen, ist selten eine zufriedenstellende Information und ist ein Anzeichen dafür, dass die Verantwortung der Auswertung an den Beirat übertragen wird, was unzulässig ist. Jede Information sollte eigens durch die Geschäftsführung interpretiert werden und nicht, wie häufig anzutreffen, durch die Mitarbeiter einer Stabsstelle. Das Problem dabei ist nämlich, dass Stabsmitarbeiter ihre Interpretation aus detaillierten Informationen entwickeln. So entspricht die Analyse nicht der „Flughöhe“, wie sie von der Geschäftsführung selber zu erwarten wäre. Zudem ist es eine Frage der Höflichkeit und der Kompetenz, dass die Interpretation für den Beirat durch die Geschäftsführung erstellt wird.

### **Fokus auf Trends**

Abweichungen im Budget sind normal, da ein Budget selten exakt erreicht werden kann. Bereits zu Beginn eines Geschäftsjahres kann abgesehen werden, ob sich die Ist-Werte besser oder schlechter entwickeln als die Budget-Planung. Nun gilt es, die Bedeutung für das Gesamtergebnis des laufenden Jahres und des Folgejahres zu beurteilen, anstatt den Tatbestand der Budgetabweichung in jeder Beiratssitzung neu festzustellen. Wichtiger ist es, Trends zu identifizieren: Entscheidende Kennzahlen wie die Anzahl der Aufträge und Umsätze dienen als Frühwarnindikatoren. Dafür sollte ein gleitender Zwölfmonatsdurchschnitt ermittelt werden. In diesem werden saisonale Schwankungen im Durchschnitt ausgeglichen. Der gleitende Durchschnitt der vergangenen zwölf Monate ist somit aktueller als ein vor einiger Zeit geplantes Budget. Der gleitende Durchschnitt dient als Indikator für eine Verbesserung oder Verschlechterung gegenüber dem

Ist und dem Budget. Um die Umsatzentwicklung besser verstehen zu können, sollte sie in folgende Quellen unterteilt werden:

- | Veränderungen des Konsolidierungskreises
- | Veränderungen der Wechselkurse
- | (Organische) Veränderungen der Anzahl der verkauften Güter
- | Veränderung der Preisqualität

Die Differenzierung zwischen einer Mengen- und einer Preiskomponente erfordert bei organischen Änderungen häufig Schätzungen. Es ist aber zumeist besser, einen Trend durch Schätzungen ungefähr zu ermitteln, als auf die Aufgliederung zu verzichten: Die Mengen-Entwicklung ist nämlich ein entscheidender Faktor für die Produktivitätsentwicklung und die Einschätzung der Auslastung.

### **Ergänzung der Monatsinformation durch themenbezogene Langzeitinformation**

Die Arbeit mit dem Beirat unterstützt die Geschäftsführung dabei, sich von den Herausforderungen des Tagesgeschäfts zu lösen und die Flughöhe des Beirats anzunehmen. Dies erfordert eine erweiterte Informationsaufbereitung. Diese Informationsaufbereitung sollte nicht regelmäßig, sondern in Vorbereitung eines zur Diskussion stehenden Themas erstellt werden. Viele dieser Themen werden unter dem Gesichtspunkt der Unternehmensplanung vorgestellt. Weitere werden im Jahreskalender des Beirats als Sonderthema genannt. Bei themenbezogenen Informationen ist es wichtig, einen längeren Betrachtungszeitraum darzustellen, bspw. bis zu zehn Jahren. In einem solchen Zeitraum werden auch die letzte Rezession und ihre Auswirkungen abgebildet. So ist schnell erkennbar, ob langfristig Stagnation oder Wachstum vorliegen. Zudem wird deutlich, ob wichtige Leistungsindikatoren wie bspw. Qualitätskosten schwanken, stetig verlaufen oder ob Ausreißer in einem stetigen Verlauf vorhanden sind.

Langfristentwicklungen benötigen kaum ergänzende Interpretationen; schnell kann analysiert werden, ob die Entwicklung gut verlief, oder ob es einer Korrektur bedarf. Eine entscheidende Funktion des Beirats ist es, genau hier zu beraten: Er nimmt eine erhöhte Perspektive auf das Unternehmen ein und erkennt so Schwerpunkte für die tägliche Arbeit des Unternehmens.

### **Die Zeitfolge in der Information des Beirats**

Bei der Informationsversorgung des gesamten Beirats – nicht bloß des Beiratsvorsitzenden – sind folgende Optionen zu bedenken:

- | Welche Informationen sollen regelmäßig – zum Beispiel monatlich – ohne zeitlichen Zusammenhang mit einer Beiratssitzung versandt werden?
- | Welche Informationen sollen – rechtzeitig – vor der Sitzung versandt werden?
- | Welche Informationen sollen erst in der Sitzung vorgetragen werden?

Die regelmäßige Informationsversendung an den gesamten Beirat ist weder zweckdienlich noch notwendig. Die Unterrichtung sollte dann geschehen, wenn eine Reaktion des Beirats erwartet wird, z. B. in Form einer Überprüfung oder eines Kommentars. Falls dies nicht notwendig ist, ist es folgerichtig auch nicht notwendig, die Information zu versenden. Der Grund hierfür ist, dass eine regelmäßige Information mit der Zeit weniger Beachtung findet und auch dann nicht mehr wahrgenommen wird, wenn eine Reaktion erforderlich wäre. Daher sollte ausschließlich der Beiratsvorsitzende auf regelmäßiger Basis über den Verlauf der Unternehmensaktivitäten unterrichtet werden. Dies ermöglicht es dem Beiratsvorsitzenden zu erkennen, ob er einen Sonderbericht der Geschäftsführung fordert oder sogar eine außerordentliche Sitzung des Beirats anberaumt.

Es ist ein weitverbreitetes Problem, dass Unterlagen für eine Beiratssitzung nicht rechtzeitig versendet werden können. Dies wird durch den Anspruch bedingt, alle notwendigen Unterlagen auf einmal zu versenden. Da im Regelfall aber zumindest ein Dokument erst kurz vor der Sitzung erstellt wird – oder erstellt werden kann –, gehen alle Unterlagen bei dem Beirat verspätet ein. Als verspätet kann der Eingang dann gelten, wenn der Beirat keine zwei Wochenenden mehr zum Studium der Unterlagen zur Verfügung hat. Dieser Zeitraum ergibt sich durch die weitverbreitete Tatsache, dass der Beirat zumeist hauptberuflich unter der Woche eingespannt ist. Eine pragmatische Lösung ist es daher bereits fertiggestellte Dokumente vorher zu verschicken. Sollten einzelne Dokumente erst kurzfristig vor der Beiratssitzung erstellt werden können, hat der Beirat den Großteil bereits zur Verfügung gehabt und kann auch die nachgereichten Dokumente noch rechtzeitig lesen.

Prinzipiell sollten alle Fakteninformationen vorab verschickt werden, um Raum für die qualitative Schilderung und Diskussion der Geschäftsentwicklung zu schaffen. Wie bereits erläutert, müssen aber auch die reinen Fakteninformationen verbal interpretiert werden. Weiterhin ist es erforderlich, dass dem Beirat im Falle von Beschlussanträgen

die erforderlichen Unterlagen und Hintergrundinformationen vollständig vor der Sitzung vorliegen, sodass eine Stimmabgabe mit Stimmbotschaft möglich ist.

Sollte zu bestimmten Themen ein Beratungsgespräch im Beirat initiiert werden, ist es ratsam, die Diskussion nicht durch eine ausführliche Vorabpräsentation zu ersticken. Eine solche schriftliche Präsentation kann den Informationsgehalt des mündlichen Vortrags nicht ersetzen und birgt die Gefahr missverstanden zu werden und so zu einer vorgefestigten Meinung zu dem Thema zu führen. Im Fall der Präsentation der Geschäftsführung sollten entweder alle Unterlagen verschickt werden, oder ausschließlich eine Einführung. Wenn nur ein Teil des Vortrags verschickt wird, führt dies häufig zu Verwirrungen.

### **Einbeziehung in die Evaluierung der Gremienarbeit**

Oft ist der Stand der Berichterstattung für die Evaluierung der Beiratsarbeit relevant. Es ist allerdings nicht angemessen, direkt mehr Vorabinformationen zu fordern. Ein empfundener Informationsmangel kann auch nur ein Symptom für ein grundlegendes Unbehagen sein: Zweifel ob die richtigen Themen angegangen werden, oder ob die Diskussion zum Kern der Sache vorstößt.

## **Teil 2: Der verbale Vortrag der Geschäftsführung vor dem Beirat**

### **Die Bedeutung des Vortrags**

Die Mitglieder der Geschäftsführung sind für die Mitglieder des Beirats das, was sie in der Beiratssitzung durch ihre mündlichen Vorträge und Diskussionsbeiträge vermitteln können. Die Beiratsmitglieder, die ja die Personalkompetenz über die Geschäftsführer haben, erleben die ihnen Anempfohlenen meist nur in der Sitzung. Sie ist das Forum für die Beurteilung der Leistungen und Eigenschaften. Jede Sitzung ist somit ein verkürztes Assessment-Center.

### **Die Verteilung der Redezeiten**

Damit ein Geschäftsführer einen Eindruck bei den Beiratsmitgliedern hinterlassen kann, muss ihm ein Auftritt mit „Redezeit“ eingeräumt werden. In der Praxis ist bei großen Gesellschaften mit mehreren Geschäftsführern häufig eine Berichterstattung durch den Vorsitzenden der Geschäftsführung, fallweise auch durch den Finanzchef, erkennbar. Dabei verweist der Vorsitzende nur für Ergänzungen und Kommentare gezielt auf andere Geschäftsführer. Ein solches Vorgehen ist meist ein Indikator, dass die Institution der Geschäftsführung nach dem Präsidialprinzip verfasst ist.

Betrachtet man die Kollegialverantwortung der Geschäftsführung, die häufig in der Geschäftsordnung bzw. Satzung beschrieben wird, dann hat der Vorsitzende der Geschäftsführung keine präsidialen Vollmachten. Die Personalkompetenz über die Kollegiumsmitglieder liegt daher eindeutig beim Beirat. Der Vorsitzende der Geschäftsführung hat hingegen ein informelles Beratungs- und Vorschlagsrecht.

Um die Personalkompetenz wahrnehmen zu können, ist es notwendig, dass der Beirat sich eine Meinung zu jedem Mitglied der Geschäftsführung bilden kann. Hierfür ist eine angemessene Redezeit für einen eigenständigen Vortrag zu einem relevanten Thema erforderlich. Dies muss durch eine entsprechende Planung der Sitzungstagesordnung durch den Beiratsvorsitzenden und den Geschäftsführungsvorsitzenden gewährleistet werden.

### **Erörterung eines komplexen Themas über mehrere Sitzungen**

Wenn komplexe Themen nicht durch eine schriftliche Vorabinformation, sondern durch einen mündlichen Vortrag in der Beiratssitzung eingeführt werden, entsteht folgendes Dilemma: das Thema kann zwar mündlich detaillierter präsentiert werden – allerdings ist es auch einem kompetenten Beirat kaum möglich, unmittelbar nach einem Vortrag fundiert Stellung zu beziehen. Um dieses Dilemma zu lösen, ist es ratsam, dem Beirat das komplexe Thema

zunächst vorab in einem Vortrag vorzustellen; erst die nächste oder übernächste Sitzung sollte dann dazu genutzt werden, über dieses Thema zu beraten. So ist sichergestellt, dass die Beiratsmitglieder ausreichend Zeit zur Reflexion haben.

### **Die Ausgestaltung des Vortrags**

Da der Vortrag für die Geschäftsführung bedeutsam ist, sollte sie ihn sorgfältig vorbereiten. Ereignisse und Handlungen sollten so präsentiert werden, dass der Zweck des Beitrags erreicht wird und die Arbeit der Geschäftsführer als Ursprung des Erfolgs erkennbar ist. Im Folgenden werden gängige Herangehensweisen eines Geschäftsführers bei der Konzeptionierung seines Vortrags vor dem Beirat dargestellt.

| Überblick durch Perspektive:

Es ist ratsam, die Vorhaben im Gesamtzusammenhang zu betrachten. Dabei müssen die grundlegenden Gegebenheiten benannt werden, die zur Handlung führen. Neben den direkten Folgen der geplanten Handlung sollten auch mögliche langfristige positive Effekte beschrieben werden.

| Überblick durch Konzentration:

Eine gute Führungskraft zeichnet sich durch die Fähigkeit aus, vielfältige Geschehnisse im geschäftlichen Verantwortungsbereich auf essentielle Faktoren zurückzuführen. Wichtig ist hierbei die Identifikation ausgewählter Ursachen sowie der Schlüsselfaktoren und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Planung.

| Beschreiben von Problemlösungsansätzen:

Die Geschäftsführung sollte nur Probleme schildern, für die sie bereits über einen Lösungsansatz verfügt. Dieser kann dann mit dem Beirat erörtert werden. Es ist als Führungskraft aber nicht angemessen ein Problem zu erkennen, jedoch ratlos zu sein.

| Beschreibung von überwundenen

Schwierigkeiten:

Um eine Managementleistung beurteilen zu können ist es notwendig, dem Beirat nicht nur die Lösung zu beschreiben. Auch sollten Schwierigkeiten, die überwunden wurden um zu der Lösung zu kommen, geschildert werden. So kann der Beirat die Managementleistung erkennen und von anderen Faktoren abgrenzen.

| Demonstration des Handlungswillens:

Ein Manager sollte seinen Tatendrang verbal verdeutlichen und auf zögerliche Formulierungen („Es wäre zu prüfen ...“) – zugunsten klarer Ankündigungen („Wir werden erreichen, dass ...“) – verzichten.

| Demonstration des Durchsetzungsvermögens: Wenn das Management sich zur Erreichung der Ziele gegen Widerstände erfolgreich durchsetzen konnte, sollte dies auch dem Beirat geschildert werden, sobald der Erfolg intern als wahrscheinlich gilt.

Diese Herangehensweisen in der Kommunikation sind nicht per se manipulativ. Es ist legitim, dass die Geschäftsführung bei den Vorträgen einen guten Eindruck hinterlassen möchte, da die Beiratssitzungen der wesentliche Maßstab zur Beurteilung der Geschäftsführung sind. Durch übertriebenes Eigenlob können Manager allerdings naiv wirken, und bei überzogener Darstellung der Leistung wirkt der Vortrag manipulativ.

Nicht tolerierbar ist es, wenn der Vortrag nicht mehr der Wahrheit entspricht oder unklar ist. Kontraproduktiv ist der Vortrag sogar bereits dann, wenn anstelle von Selbstbewusstsein Eitelkeit und eine falsche Einschätzung der eigenen Fehlbarkeit bei den Managern erkennbar werden. So ist der Auftritt eine Gratwanderung zwischen der Erwartung kompetent zu sein und der Versuchung schnell Antworten zu geben. Fragen von Beiratsmitgliedern mögen aus Sicht von Insidern überflüssig erscheinen. Ähnlich wie Fragen von Kunden sollten diese allerdings immer begründet und entsprechend konstruktiv angenommen und erörtert werden.

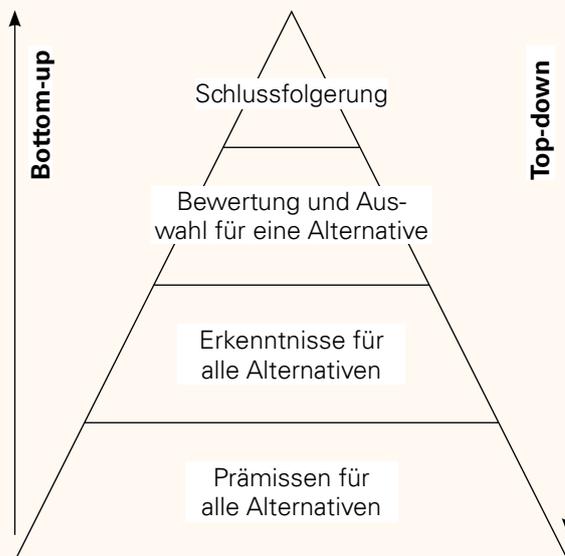
### **Empfehlung: Top-down- statt Bottom-up-Argumentation**

Viele Vorträge werden aus Sicht des Vortragenden konzipiert. Sinnhafter ist aber ein Vortrag, der auf die Zuhörer ausgerichtet ist. Ein überzeugender Vortrag gleicht einem überzeugenden Verhandlungskonzept: In beiden Fällen ist es das Ziel, das Gegenüber durch Argumente zu überzeugen. Klein<sup>3</sup> definiert, dass in einer Argumentation etwas kollektiv Fragliches mit Hilfe des kollektiv Geltenden in eine neue, kollektiv geltende Einsicht überführt wird. Dies verdeutlicht, dass das, was genauer belegt werden muss, nur das kollektiv Fragliche ist. Umso vollständiger die gemeinsamen Annahmen sind, umso kürzer kann der Vortragende sich fassen.

Die Bestandteile von Berichten, Reflexion und Argumentation, lassen sich idealerweise als Pyramide darstellen (siehe Abbildung 1).

---

3 Klein, W. (1980): Argumentation und Argument. Zeitschrift für Literaturwissenschaft und Linguistik, 38/39, 9–57.



Quelle: Eigene Darstellung

Abbildung 1: Top-down- und Bottom-up-Argumentation

Gerade unerfahrene Vortragende neigen instinktiv dazu, ihre Präsentation Bottom-up, also „von unten nach oben“, aufzubauen. Dabei gelangen sie erst am Ende des Vortrags zum wesentlichen Punkt, der Schlussfolgerung.

Empfehlenswerter ist gerade bei Präsentationen vor Entscheidungsgremien ein Top-down-Vortrag. Für Zuhörer, die den Entscheidungsvorschlag genehmigen müssen, ist die Herleitung der Schlussfolgerung eine überflüssige Information. Ausreichend ist hier die Nennung des Ergebnisses und eventuell der Vor- und Nachteile. Auf die verworfenen Alternativen wird nur bei Rückfragen zurückgegriffen.

#### **Empfehlung: Generalisieren statt Detaillieren**

Ein häufiger Fehler bei der Darstellung von Finanzzahlen ist es, die Entwicklung durch zahlreiche Details zu erläutern. Dieser Fehler wird durch die grundlegende Struktur von Berichten für die Geschäftsführung begünstigt.

Eine Vielzahl an Unternehmensdaten wird zu einigen Dutzend Kennzahlen für die Geschäftsführung aggregiert. Das „Data-Mining“ des Controllings liefert dabei Details zur Erklärung von relevanten Entwicklungen. Die Kennzahlen werden für den Beirat weiter verdichtet. Sollen diese Kennzahlen nun in der Beiratssitzung erläutert werden, tendieren Geschäftsführer oft dazu, die Details des Informationssystems zu erläutern. Unterstützt wird diese Tendenz durch die adhoc Verfügbarkeit der Details auf dem Laptop. Hierdurch wird der Beirat allerdings verwirrt. Entscheidend sind für ihn nicht die Details, sondern Darstellungen

der Relevanz der Entwicklung. Anstatt bspw. eine Umsatzabweichung durch die Bestellung pro Großkunde zu erklären, sollte auf die Bedeutung der Abweichung für die Überblick-Perspektive des Beirats eingegangen werden:

- | Welche Auswirkungen wird die Abweichung auf das Geschäftsjahr haben?
- | Handelt es sich um eine dauerhafte Abweichung oder um eine temporäre Verschiebung?
- | Ist die Abweichung ein Hinweis auf Marktanteilsverschiebungen oder ein Hinweis auf Veränderungen der Branchenkonjunktur?

#### **Weitere Empfehlungen**

Ein weitverbreiteter Fehler ist die Neigung, viele Argumente zu sammeln. Dabei gilt wie in jeder Verhandlung auch bei einem Vortrag, dass man sich auf die essentiellen Argumente konzentrieren sollte um zu überzeugen: Wenig überzeugende Argumente schwächen die Argumentation. Im Sinne von „Ockhams Rasiermesser“ sollten nicht-entscheidende Argumente entfernt werden.

Gefährlich ist es auch davon auszugehen, dass der Beirat sich an alle früher behandelten Punkte erinnern kann. Die Geschäftsführung verfügt aufgrund ihrer täglichen Beschäftigung mit den Entwicklungen des Unternehmens diesbezüglich über ein Langzeitgedächtnis, darf dies beim Beirat allerdings nicht voraussetzen. Beiratsmitglieder gehen häufig einem anderen Hauptberuf nach und sind eventuell auch in anderen Beiräten tätig. Daher verfügen sie in Bezug auf ihr Beiratsmandat eher über ein Kurzzeitgedächtnis, das von einer Sitzung zur nächsten oder höchstens über ein Jahr reicht. Daher sollten für einen Entscheidungsvorschlag prinzipiell alle wichtigen Argumente dargestellt werden, auch wenn diese in einer früheren Sitzung bereits erläutert wurden.

Im Militär soll in der Führungsschulung vermittelt werden, dass jeder Dienstgrad fähig sein muss, die Aufgaben des nächsthöheren Dienstgrads stellvertretend zu erfüllen und die Aufgaben der zwei höheren Dienstgrade mitzudenken. Analog sollte eine Geschäftsführung fähig sein, die Sichtweise und Position eines Beiratsmitglieds einzunehmen. Idealerweise kann dies geübt werden, indem der Geschäftsführer eines Unternehmens bei einer Untereinheit seines Unternehmens über eine Beiratsfunktion verfügt oder ein solches Mandat bei einem anderen Unternehmen annimmt.

#### **Reaktionen auf den Vortrag**

Typischerweise gehört zu einem Vortrag eine Reaktion der Zuhörer, in diesem Fall des Beirats.

Übliche Reaktionen sind:

- | Anmerkung: Feedback zu dem Referenten, eventuell ein Hinweis auf eine Ausdehnung der Fragestellung
- | Nachfrage: Vertiefende Fragen nach weiteren Erläuterungen
- | Fortführende Fragen: Ein entscheidender Beitrag zur Reflexion
- | Erinnerung oder Warnung: Präventive Hinweise auf mögliche Risiken demonstrieren die Sorge um das Unternehmen
- | Bestätigung: Nicht überflüssig, sondern eine Verstärkung der vorgetragenen Argumente.
- | Ablehnung oder Verweigerung der Zustimmung: Lehnt der Beirat einen Antrag ab, bedarf es einer Begründung. Ein Beirat, der die Geschäftsführung respektiert, wird daher keine reine Ablehnung, sondern Voraussetzungen für eine Zustimmung aussprechen.
- | Beginn einer gemeinsamen Diskussion: Im Gegensatz zum einseitigen Vortrag ist eine Diskussion eine Gemeinschaftsleistung. Obwohl sie wichtig ist, ist sie schwierig herauszustellen.
- | Zusammenfassung: Rückführung auf das Kernthema zur Prüfung des Verständnisses.
- | Dank und Anerkennung: Die Ergebnisse der Geschäftsführung, sowie Anträge oder Einladungen zur Diskussion können honoriert werden.

Die Äußerungen eines guten Beirats werden erst genommen – weshalb er nicht leichtfertig Kritik äußern sollte. Allgemeine Bedenken bezüglich gewisser Risiken sind wenig hilfreich. Der Beirat sollte sich hingegen deutlich äußern, wenn seine Bedenken so essentiell sind, dass die präsentierten Vorhaben verworfen werden sollten oder wenn ihm weitere Maßnahmen notwendig erscheinen. Auch sollte Zustimmung geäußert werden, um die Geschäftsführung zu motivieren und zu bestätigen.

Die aufgeführte Übersicht kann helfen die vielfältigen möglichen Reaktionen auf einen Vortrag der Geschäftsführung einzuordnen, sodass den Reaktionen zeitlich und inhaltlich mehr Beachtung zukommt. Es ist nicht zu begrüßen, dass der Diskussionszeit häufig nur ein kleiner Teil der Vortragszeit zugestanden wird. Die Gründe dieses Missstands sind vielfältig, und es benötigt einige Maßnahmen um diesen zu verbessern:

- | Ein Zeitmanagement zur Gewährleistung einer Muss-Zeit für die Diskussion
- | Einleitung der Diskussion durch den Referenten durch offene Fragen am Ende des Vortrags
- | Klare Bitte des Referenten um Stellungnahmen und Rückmeldungen
- | Der Beiratsvorsitzende sollte den Beirat bitten, anstelle von schlichter Ablehnung begründete Einwände zu formulieren.

Der Vorsitzende sollte die Diskussion eröffnen und den „Stein ins Rollen bringen“. Sobald die Diskussion angelaufen ist, wird sie meist auch gehaltvoll.

## Informationen zum FIF-Forschungspanel

### **Wie profitieren Familienunternehmen eigentlich von Universitäten? Durch Wissenstransfer.**

Forschung zu Familienunternehmen braucht die Beteiligung von Familienunternehme(r)n. Für Fallstudien und Interviews zur Verfügung zu stehen sowie Fragebögen auszufüllen bedeutet einen nicht unbeträchtlichen zeitlichen Aufwand. Meist bleibt dieser Aufwand unsichtbar, die Konsequenzen Ihres Beitrags sowie der Rücktransfer bzw. und die Nutzung der Ergebnisse im Unternehmen finden vielfach nicht statt. Dem möchten wir entgegenwirken.

Wie? Indem wir einem exklusiven Kreis an Familienunternehmen eine tiefgreifende Zusammenarbeit anbieten. Um somit in einem geschützten Raum, wo wechselseitiges Vertrauen und Nachhaltigkeit verbindend wirken, die Forschung zu Familienunternehmen gemeinsam voranzubringen.

### **Registrierung & Kontakt**

Schon einer der nächsten Beiträge im zurFIF 2015 kann unter Ihrer Beteiligung entstehen – seien Sie mit dabei am Puls der Forschung zu Familienunternehmen. Weitere Informationen sowie die Möglichkeit zur Registrierung finden Sie auf [fif-panel.de](http://fif-panel.de).

Bei Fragen und Anregungen erreichen Sie unsere projektverantwortliche Mitarbeiterin Jana Hauck unter [jana.hauck@zu.de](mailto:jana.hauck@zu.de) oder +49 7541 6009 2080.

## **Unser Versprechen an Sie**

### **Von Holschuld zu Bringschuld**

Als Mitglied des FIF-Forschungspanels bekommen Sie Forschungsergebnisse vor allen anderen. Das bedeutet einen Informationsvorsprung und vor allem einen „automatischen“ Zugang zu aktuellen FIF-Studien. Persönliche Rücksprachen mit den verantwortlichen Wissenschaftlern inklusive.

### **Von Unsichtbarkeit zu Sichtbarkeit**

Sie sind berechtigt, Ihre Mitgliedschaft im FIF-Forschungspanel aktiv zu kommunizieren und erhalten dafür von uns den entsprechenden „Engagement-Button“ des FIF-Panel, den Sie auf Ihrer Homepage und in Ihren Printprodukten verwenden können. Damit werden Ihr Beitrag zur Forschung und die damit verbundene ernst genommene gesellschaftliche Verantwortung kommunizierbar.

### **Reduktion statt Redundanz**

Stammdaten zum Unternehmen müssen nicht für jede Studie wieder neu angegeben werden, sondern werden einmal eingegeben und dann nur noch im Bedarfsfall aktualisiert. Das verkürzt die Antwortzeit und spart so Zeit und Nerven.

### **Zusage statt Warteliste**

Als Teilnehmer unseres Forschungspanels haben Sie eine Platzgarantie für unseren regelmäßig stattfindenden Kongress für Familienunternehmer, dem Friedrichshafener FamilienFrühling sowie weiteren FIF-Veranstaltungsformaten.

## **Ihr Versprechen an uns**

### **Persönliche Bindung statt anonymer Massenverteiler**

Sie sagen uns verbindlich zu, an zwei Studien pro Jahr mitzuwirken. In der Regel handelt es sich um Online-Befragungen, die etwa 20 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen sowie ggf. (telefonische) Interviews und Fallstudien, thematische Passung und Bereitschaft Ihres Unternehmens vorausgesetzt. Die Befragungen und Fallstudien werden von Studierenden und Wissenschaftlern des FIF durchgeführt.



### **Förderer des FIF**

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

### **Impressum**

#### **Herausgeber**

Zeppelin Universität gemeinnützige GmbH  
Friedrichshafener Institut für Familienunternehmen | FIF  
Prof. Dr. Reinhard Prügl, Jun.-Prof. Dr. Mark Mietzner  
Am Seemooser Horn 20  
88045 Friedrichshafen  
zu.de/fif

#### **Ansprechpartner**

Jana Hauck  
Fon: +49 7541 6009 2080  
E-Mail: jana.hauck@zu.de

Ulrich Hutschek  
Fon: +49 7541 6009 1950  
E-Mail: ulrich.hutschek@zu.de

#### **Gestalterische Konzeption**

Philipp N. Hertel

#### **Gestalterische Umsetzung**

Zwei für Gestaltung | zweifurgestaltung.de

© Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck der  
Beiträge nur mit ausdrücklicher Genehmigung.

1. Auflage Juni 2014  
ISSN: 2196-0445

